

Associazione
per lo Sviluppo
degli Studi di
Banca e Borsa



Università Cattolica
del Sacro Cuore

F. BELLOTTI - D. GRONCHI - F. KERBAKER

“LA GESTIONE DEL CREDITO NELL’ATTUALE FASE ECONOMICA”

2° PARTE

Interventi tenuti nell’ambito del seminario su
**“Credito, capitale e regole: quale equilibrio dinamico
per lo sviluppo economico in un contesto
di sana concorrenza”**

Castello dell’Oscano - Perugia, 12 marzo 2010

Sede: Presso Università Cattolica del Sacro Cuore - Milano, Largo A. Gemelli, n. 1
Segreteria: Presso Banca Popolare Commercio e Industria - Milano, Via Moscova, 33 - Tel. 62.755.1
Cassiere: Presso Banca Popolare di Milano - Milano, Piazza Meda n. 2/4 - c/c n. 40625

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria
dell’Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: bpci-assbb@bpci.it
sito web: www.assbb.it

Dott. Francesco BELLOTTI

Presidente Federconfidi

Gli strumenti per la capitalizzazione delle imprese

Desidero innanzitutto ringraziare l'Associazione per gli Studi di Banca e Borsa e in particolare il Dott. Vigorelli, per avermi invitato a partecipare a questo prestigioso convegno.

Nel mio intervento effettuerò alcune riflessioni sugli strumenti adottati a sostegno delle imprese per uscire dall'*empasse* dovuto all'attuale difficile situazione economica.

Mi preme sottolineare che gli strumenti che citerò nel mio intervento, quali il bonus aggregazioni e il bonus patrimonializzazione, e il Mercato Alternativo del Capitale benché necessari per supportare e sostenere le piccole e medie imprese, non possono considerarsi gli unici interventi possibili per permettere alle imprese di fronteggiare la crisi economica in quanto non deve venir meno l'impegno del sistema bancario nel presente quadro di riferimento.

La congiuntura economica italiana

Ritengo necessario, per correttamente valutare gli strumenti di patrimonializzazione di cui vi parlerò più avanti, fornire un quadro sintetico di riferimento sugli avvenimenti che negli ultimi mesi hanno coinvolto il nostro paese.

Le statistiche ufficiali mostrano che a gennaio 2010 il prodotto interno lordo (PIL) è diminuito; tale decremento congiunturale è stato dovuto prevalentemente ad una diminuzione del valore aggiunto nel settore indu-

striale che ci si auspica possa recuperare nel 2010.

Ad inizio 2010 in effetti i dati hanno mostrato un avvio positivo dell'attività industriale italiana pur rimanendo sostanzialmente invariato il tasso di disoccupazione.

Tale situazione economica è il riflesso del commercio mondiale che ha chiuso il 2009 in netto miglioramento (+4,2% in valore a dicembre su novembre) registrando ad inizio 2010 un incremento delle esportazioni italiane.

I finanziamenti bancari a livello mondiale sono però in recupero. Nel contesto nazionale l'indagine condotta sulle medie imprese industriali conferma nel 2010 un moderato ottimismo per quanto riguarda gli investimenti. Nonostante ciò il credito resta molto selettivo: soprattutto in relazione ai prestiti alle imprese che subiscono spread massimi per le PMI (2,3 pb) e vanno normalizzandosi per le grandi imprese (0,9 pb).

Gli strumenti di patrimonializzazione

Alla luce di tale reazione del mercato alla fase di crisi, le PMI avvertono con particolare urgenza la ricerca di strumenti di ricapitalizzazione.

In tale ambito sono state messe in discussione alcune misure riguardanti i processi aggregativi, la patrimonializzazione e l'azione del Mercato Alternativo del Capitale per la PMI (MAC).

I primi rappresentano un considerevole vantaggio per gli imprenditori in termini di economie di scala, controllo del mercato e rafforzamento patrimoniale. Con le aggregazioni, infatti, si recupera efficienza conservando valore e capacità produttiva, si riducono i costi di produ-

zione e quelli commerciali e si rafforza la posizione nei confronti di fornitori e banche.

In tale ambito l'azione di Confindustria si è focalizzata anche sulle misure in materia fiscale; tra di esse di sicura rilevanza è stato il “**bonus aggregazioni**” che prevede il riconoscimento fiscale dei maggiori valori iscritti sui beni strumentali materiali e immateriali. Tale misura rivolta alla crescita dimensionale delle PMI non risulta al momento più fruibile, sarebbe così auspicabile una sua proroga facendo ricorso anche ad alcune semplificazioni.

Per favorire la patrimonializzazione delle imprese di notevole interesse sono stati :

- il “bonus patrimonializzazione” (decreto n.78/09) che agevola gli aumenti di capitale realizzati mediante conferimenti da parte di persone fisiche. Tale strumento rappresentava una prima apertura alle richieste delle imprese di una strutturale detassazione degli utili reinvestiti nell'azienda che però è arrivato al termine della sua validità;

- il nuovo Fondo PMI, dedicato esclusivamente alla realizzazione di operazioni di fusioni delle PMI, costituito con capitale pubblico e privato e volto a favorire la patrimonializzazione delle imprese.

Ritengo inoltre utile valorizzare l'azione del Mercato Alternativo del Capitale per la PMI - costituito ad opera di banche, associazioni di categoria e istituzioni - sistema di scambi organizzati (SSO) tra PMI ed investitori istituzionali che grazie a costi, adempimenti informativi e amministrativi ridotti permettono alle PMI italiane di accedervi facilmente rimuovendo gli ostacoli di accesso presenti nei mercati regolamentari e avvicinarsi ai segmenti di Borsa destinati ad imprese di dimensioni più contenute.

Gli effetti della crisi e il ruolo dei confidi

Riprendendo ora la discussione sugli effetti che la crisi ha generato sulle condizioni e sulle possibilità di accesso al credito delle piccole e medie imprese nel nostro Paese, mi sembra opportuno evidenziare come gli strumenti di garanzia e, in particolare, il ruolo dei confidi, in questa fase di difficoltà abbiano attirato il rinnovato interesse e le forti aspettative di imprese, banche e istituzioni.

A questi ultimi le imprese hanno affidato, in misura crescente nel corso dell'ultimo anno, le proprie aspettative di credito ottenendo risposte sempre più sofisticate e affidabili nelle quali l'offerta di garanzia è stata completata con una componente di servizio di consulenza di elevata qualità.

Si tratta di un'attenzione ben riposta, anche se occorrerà evitare di considerare i confidi come l'unica soluzione possibile ad un problema così complesso: anche per essi è necessario un intervento volto a rafforzarne il ruolo.

Gli sforzi di crescita e razionalizzazione del sistema dei confidi dell'area confindustriale, di cui da qualche anno sono a capo della Federazione, hanno comportato l'adozione di un nuovo modello organizzativo legato alla trasformazione in intermediari finanziari vigilati, un progresso nelle competenze professionali e nei metodi valutativi oltre che nelle dimensioni medie.

Ma il cambiamento, per quanto radicale, ha riguardato e riguarderà il metodo, non la missione.

L'apertura al mercato - imposta dalla trasformazione

e registrata dagli eventi - non comporta l'abbandono della vocazione mutualistica che rappresenta, insieme, la ragione e la fonte del successo del modello dei confidi.

E' proprio questa la sfida dei confidi del futuro: coniugare l'efficienza pretesa dal mercato e sulla quale si basa il loro nuovo modello organizzativo con lo spirito di mutualità che è il fondamento della loro storia e ancora oggi ne anima l'azione.

La crisi pone numerose sfide per il mercato italiano; le misure messe in campo, compreso il fondamentale ruolo dei confidi, sono necessarie per supportare le PMI, che rappresentano il tessuto fondamentale del nostro sistema produttivo (In Italia sono il 99% delle imprese).

Premesso che a mio parere la crisi non può considerarsi conclusa nonostante i diversi segnali di ripresa, ritengo che soltanto dal modo in cui saranno affrontati e risolti i problemi del sistema creditizio dipendono le sorti dell'economia reale che riconosce nelle PMI la funzione di motore portante della crescita economica.

Concludo quindi dicendo che in tale congiuntura economica è importante altresì soffermarsi sulla patrimonializzazione dei confidi in modo da consentire loro di mantenere il ruolo di partner fondamentale delle imprese.

Dott. Divo GRONCHI

Consigliere Delegato Banca Popolare di Vicenza

Politica del personale e motivazione degli addetti per un nuovo modello di banca

Negli ultimi anni abbiamo tutti assistito al susseguirsi di una serie di eventi che hanno determinato importanti cambiamenti di scenario nel mondo bancario (aggregazioni tra Istituti Bancari, variazione dei modelli organizzativi, esodi più o meno incentivati, crisi finanziaria e bancaria).

A fronte di tali eventi, uno degli effetti più evidenti riguarda certamente la relazione tra il Cliente e la Banca che, attualmente, sperimenta un importante indebolimento del rapporto fiduciario, anche per l'allontanamento dal territorio dei centri decisionali.

Tale deterioramento è originato inoltre da diversi fattori che sinteticamente si possono rappresentare:

- nella mancanza di continuità di punti di riferimento nelle filiali (troppo rapido avvicinarsi dei responsabili periferici);
- nella complessità dei prodotti collocati e nella scarsa trasparenza della rappresentazione dei rischi per l'investitore;
- nella lentezza delle risposte, specialmente nella erogazione dei crediti;
- in un comportamento più aggressivo della clientela, spesso, ai primi disguidi, assistita nella relazione da professionisti (sia commercialisti che avvocati).

Da ultimo, una comunicazione mediatica che tende ad enfatizzare le notizie negative e quindi ad innalzare il livello di diffidenza nei confronti degli Istituti Bancari in genere.

E' indubbio che ci sono strumentalizzazioni, ma come sistema abbiamo molte colpe, a tutti i livelli della filiera.

Non si tratta sempre di impreparazione dei colleghi di front office, o delle necessità di budget di collocare prodotti sofisticati, quanto spesso di un calo di attenzione e di sensibilità anche ai livelli intermedi e nelle Direzioni Centrali.

In questo quadro di riferimento parlare di politica del personale presuppone avere una fotografia oggettiva ed accurata dell'esistente, avere un inventario aggiornato della qualità e delle specializzazioni delle risorse umane presenti in azienda.

L'evoluzione a cui abbiamo assistito e partecipato negli anni, ha portato ad una stratificazione di competenze di volta in volta diverse, coerenti con le strategie aziendali e gli obiettivi del momento che qualche volta si sono allontanati dal core business delle banche commerciali.

Si è infatti passati da anni in cui la priorità era la conoscenza e il presidio dell'ambito crediti (il sentiero di valorizzazione dei dipendenti ruotava sui rapporti con la clientela e si concludeva per la maggior parte nell'area crediti dalla quale proveniva il maggior numero di titolari di filiale) ad anni in cui l'attenzione si è spostata più sulla vendita di prodotti di asset management e sulla relazione con il cliente depositante fino ad arrivare, in tempi più recenti, alla capacità, tipica della consulenza, di rappresentare al cliente prodotti sempre più sofisticati e di collocare risparmio gestito.

Non si sono aggiunte figure professionali per non

aumentare i costi e gli organici, spesso si sono sostituite.

Oggi abbiamo Titolari di Filiale di diversa provenienza professionale (da consulenti affluenti, da venditori di prodotti, ecc.).

La crisi economica in cui ci dibattiamo, ha però messo tragicamente in luce la carenza di professionalità periferiche in grado di comprendere l'evoluzione, le potenzialità e i trascorsi dell'azienda e dell'imprenditore, riportando ancora una volta l'attenzione sulla necessità di riappropriarsi delle competenze relative alla valutazione del merito creditizio, a tutti i livelli.

La delicata fase congiunturale presupporrebbe attenzione e sensibilità verso gli imprenditori.

Si parlava oggi della conoscenza del cliente che non può essere solo fisica ma anche conoscenza del settore di attività, dei mercati dove opera, della qualità dei prodotti.

Ma certe professionalità non si improvvisano ed occorre tempo per formarle.

Per questo si sceglie spesso la scorciatoia di “rubare” colleghi preparati alle altre banche. Chi è senza peccato scagli la prima pietra.

Per anni, si è ritenuto che sofisticati software di analisi dei bilanci, di evidenza di fattori anomali, di previsioni di settore economico fossero sufficienti per una gestione accentrata dei rapporti creditizi come se si trattasse di un portafoglio finanziario da gestire in blocco.

L'illusione è stata che pochi preparati professionisti

al centro supplissero alla mancanza di professionalità in periferia.

Questo ha inevitabilmente indebolito il presidio in filiale di una competenza professionale specializzata ed affievolito la distinzione di ruolo tra chi analizza l'istruttoria di una pratica di fido, delibera l'erogazione del credito e chi ha l'onere di gestione della relazione, con sensibilità verso i vari fattori che sono idonei ad evidenziare il reale stato dell'andamento aziendale.

Se questa premessa è valida e se il modello di banca prescelto è quello di privilegiare il territorio e la vicinanza alle aziende, la politica del personale deve ripartire proprio dalle carenze che si riscontrano nei ruoli oggi tornati al centro dell'attenzione, primo tra tutti il ruolo di Responsabile di Filiale che attualmente vive un momento di generale riabilitazione relativamente a più aspetti, tra cui:

- la relazione con il cliente, che deve essere di medio termine e quindi il titolare deve restare presso la Filiale un periodo che consenta di consolidare le relazioni. Di norma tre anni;
- la rivalutazione delle deleghe, in ragione della dimensione della filiale di competenza (condizioni di pricing, limiti di erogazione del credito,..) per dare risposte veloci;
- l'enfasi sul raggiungimento di risultati economici e qualitativi come condizione per il riconoscimento dei bonus.

Qualità del servizio ma anche valutazione dei rischi.

La Banca Popolare di Vicenza nasce con una forte connotazione territoriale e oggi più che mai, pur non rinunciando ad una mirata azione di espansione, è impe-

gnata a promuovere iniziative a sostegno del tessuto imprenditoriale locale, prevalentemente PMI, così fortemente provato dal critico andamento economico.

I clienti, proprio per il profondo legame con il territorio (matrice storico-culturale), insieme al supporto economico, manifestano il bisogno di una forte dimostrazione di sensibilità, affidabilità e comprensione dei loro bisogni da parte di chi, quotidianamente, si relaziona con loro.

Vogliono parlare con chi è in grado di comprendere le loro esigenze e di dare risposte veloci.

La responsabilità di legittimare i Titolari di fronte ai clienti è, anche, degli Uffici Centrali.

I loro ritardi incidono sulla valutazione dei clienti non solo sulla Banca ma anche e soprattutto sui Titolari.

Data la centralità del ruolo del Responsabile di Filiale, percepito dai nostri clienti come la figura depositaria del rapporto fiduciario, e al fine di garantire un servizio realmente efficace, la Banca Popolare di Vicenza ha deciso di fare un massiccio investimento per supportare i Responsabili di Filiale nel far fronte alla maggiore complessità del mercato e ai rinnovati bisogni dei clienti.

In particolare, si è ritenuto opportuno intervenire su due fronti:

- investire in strumenti che agevolino il titolare di filiale nella gestione della relazione;

Non potendo velocemente supplire alla preparazione tecnica, si rafforzano gli strumenti a disposizione, privilegiando il metodo di lavoro;

- investire in formazione, è determinante, ma occorre qualificare meglio gli interventi.

Sotto il primo aspetto, abbiamo innovato le segnalazioni di rating, introducendo il semaforo per semplificare immediatamente la percezione del Titolare: verde (sviluppo) giallo (attenzione), rosso (disimpegno).

Abbiamo poi rafforzato le procedure di Early Warning in modo da attivare tempestivamente l'attenzione degli operatori sulle anomalie della pratica, rilevate secondo l'esperienza interna al nostro Gruppo.

Automaticamente viene inasprito, a seconda delle anomalie rilevate, lo status della pratica da "bonis" a "in osservazione" ad "alto rischio" o "incagli".

Il titolare o i suoi collaboratori devono rivedere la pratica, convalidare lo status attribuito o giustificare le anomalie evidenziate per ritornare allo status precedente.

Il ripristino dello status è di competenza del Capo Area (livello superiore).

L'obiettivo è quello di "costringere" il titolare ed i suoi collaboratori ad intervenire sulle anomalie e guidare l'operatore nell'analisi.

Per quanto riguarda la formazione, l'obiettivo è di potenziare sia le competenze tecniche (conoscenze dei criteri alla base dell'erogazione del credito) che le competenze manageriali, per la valorizzazione e gestione ottimale del team di lavoro.

Come detto, sempre più infatti, il Responsabile di

Filiale è chiamato a rispondere non solo dei risultati quantitativi ma anche della qualità del servizio per la salvaguardia e lo sviluppo della relazione con il cliente (qualità della prestazione dei collaboratori e loro crescita professionale, qualità della relazione con il cliente).

Il trend dell'attività formativa/di sviluppo, negli ultimi 4 anni, ha registrato un aumento di oltre il 120%. Oltre ai corsi formativi destinati allo sviluppo delle competenze tecniche specifiche dei Responsabili di Filiale, abbiamo progettato e già avviato importanti iniziative di sviluppo rivolte alla comunità dei talenti, per l'individuazione e la preparazione dei potenziali Direttori di Filiale.

Si è dato avvio all'iniziativa con un Development Center, finalizzato sia alla valutazione del potenziale, che a sviluppare una maggiore consapevolezza dei propri punti di forza e di miglioramento per l'autosviluppo; successivamente, le risorse con il più alto potenziale sono state coinvolte in un percorso formativo di circa 15 mesi, propedeutico all'inserimento al ruolo, durante il quale sono previsti sia momenti d'aula che di affiancamento on the job, al termine del quale i potenziali Direttori vengono certificati, previo superamento delle verifiche tecniche.

Attribuiamo notevole importanza alla formazione sul campo, perché più immediata e più reale rispetto all'aula.

Sono comunque percorsi lunghi.
Sulla motivazione dirò poco.

Sono sicuro che le leve per motivare il personale non sono cambiate.

Un ambiente di lavoro sano, dove il rispetto per le persone e la valorizzazione del merito professionale siano coerentemente attuate, è una ottima motivazione per impegnarsi a migliorare le prestazioni.

Promozioni date con regole comprensibili e con valorizzazione, quando presenti, delle eccellenze interne, sono il corollario di quanto detto.

Dopo, ma solo dopo ci sono i bonus nelle varie forme.

Dott. Federico KERBAKER

Segretario del Consiglio dell'A.S.S.B.B.

Valutazioni critiche sulle recenti politiche delle risorse umane nelle banche

Premesso che:

Il decennio appena concluso, è stato contraddistinto da eventi di un forte impatto sia sulla società civile che sul mondo dell'economia e dell'impresa; a cascata, poi, anche sul sistema bancario.

In soli dieci anni abbiamo assistito:

- a un evento traumatico come il settembre 2001, seguito da una fase di prolungato shock economico;
- a un paio di guerre, forse definibili come regionali ma in ogni caso di forte impatto sia umano che economico;
- all'iper-finanziarizzazione del contesto economico e sconcertanti fenomeni di super-profitti aziendali e bonus personali, con parallelo, dell'economia reale;
- al graduale ma non contrastabile riequilibrio della bilancia economica e del potere politico in favore dei cosiddetti BRIC e dei Paesi in via di sviluppo;
- al rafforzarsi del processo di globalizzazione economica e la definitiva internazionalizzazione sia delle imprese, che soprattutto delle banche;
- al conseguente gigantismo aziendale attraverso un susseguirsi di fusioni amichevoli o più spesso di politiche aggressive di conquista, con l'emergere in campo bancario di mega strutture in qualche caso perfino più forti dei Paesi stessi di insediamento;
- al dilagare dell'economia digitale e dell'Information Technology nell'industria ed ancor più nella finanza;
- a una seconda crisi, la più dura dal 1929, tuttora in corso e di esito fortemente incerto.

Scontato quindi che in parallelo al destabilizzarsi del quadro di riferimento in tempi tanto rapidi rispetto ai parametri tradizionali, le banche non solo dovessero reagire attraverso tempestive rimodulazioni strategiche e organizzative ma addirittura che abbiano concorso in prima persona ad attivare alcuni dei processi appena elencati.

Passando al tema in questione delle risorse umane, le banche italiane hanno cercato di far fronte al cumularsi di minacce ed opportunità con un complesso di strategie mirate, a limitare le une e a cogliere le altre.

In coerenza con la significativa disomogeneità del sistema bancario italiano, ad esempio sulla base del criterio dimensionale, della specializzazione operativa, del posizionamento geografico, della cultura aziendale, delle modalità di crescita, la stessa politica del personale ha conosciuto un ventaglio di modalità differenziate fra le diverse componenti del sistema.

Le valutazioni che seguono si rapportano più tipicamente alle esperienze di alcune banche grandi o medio-grandi prevalentemente situate nel Centro-Nord d'Italia: non quindi a tutte le tipologie di banca presenti nel Paese.

Le considerazioni riportate, sono un estratto delle opinioni di innumerevoli clienti o dipendenti bancari di base: dove i primi si esprimono raramente in forma pubblica, i secondi, per ragioni di prudente autotutela privata.

Un'ultima osservazione: perché concentrarsi sui soli spunti critici e non citare anche le positività che indubbiamente il Sistema bancario nazionale ha saputo esprimere in questo tribolato decennio?

Per almeno due buone ragioni: perché riteniamo che un Convegno come quello cui stiamo partecipando possa risultare tanto più interessante, stimolante ed utile proprio in relazione ad analisi, non convenzionali: per altri non mancano, altre sedi ed opportunità.

Ma soprattutto perché il saldo finale dei plus e minus riconducibili alle strategie del personale poste in atto negli ultimi lustri rimane purtroppo, a nostro avviso, negativo e le conseguenze e i guasti derivati, costituiranno un ostacolo per nulla trascurabile non solo nella gestione interna delle banche ma anche nei rapporti diretto con la clientela.

Processi innestati sulle risorse umane nelle banche

1) Certamente si è realizzata, nel più recente quinquennio, una azione di contenimento e di riduzione numerica del personale attraverso il cosiddetto “efficientamento”.

Ciò rispondeva a criteri di economicità, tenuto conto del livello di partenza degli organici nel Sistema, dell’elevato costo unitario del lavoro, dei processi di razionalizzazione organizzativa seguiti alle concentrazioni, dei progressi delle tecnologie informatiche e dei sensibili cali di lavoro connessi alla crisi.

Oltretutto molte banche, hanno potuto utilmente usufruire delle prestazioni del Fondo di Solidarietà alimentato dal Sistema nei più favorevoli cicli precedenti.

Ma sono stati i criteri di scelta delle risorse ritenute in esubero a risultare insoddisfacenti e controproducenti per le banche stesse : per lo più parametri numerici grezzi anziché ragionevoli istanze di selezione qualitativa.

Di solito, escludendo le risorse più vicine alla pensione, talvolta anche le più esperte: senza riguardo a preparazione specialistica, a capacità ricoperta, al grado di introduzione presso la clientela, alla leadership interna esercitata sulle risorse di nuova acquisizione.

Parrebbe anche che il ridimensionamento abbia riguardato più le risorse di rete che le strutture amministrative delle sedi centrali.

Principale obiettivo da raggiungere è sembrato essere un'arida cifra, quella prevista dai budget di vertice alla voce: riduzione risorse. Scelta assai semplicistica di agevole realizzazione ma molto penalizzante nel medio termine.

2) In termini generali si può affermare che si è generalmente ricercata e promossa l'intercambiabilità delle risorse, ridimensionando le professionalità delle competenze tecniche, mentre in circoscritti settori, come nella cosiddetta "finanza avanzata", si è invece ecceduto in iperspecializzazione spinta.

In coerenza col modello del "puro venditore tipico della grande distribuzione", si è tentato di plasmare una sorta di "clone bancario" che potesse essere utilizzato, non solo nell'articolazione delle agenzie ma anche nelle diverse segmentazioni specialistiche, di cui si sono sottostimate le specificità.

Si è ricorsi ogniqualvolta possibile al precariato per garantirsi gradi sempre crescenti di flessibilità: l'ideale per il contenimento dei costi e la disponibilità di massa di manovra depotenziata, una iattura invece per le ricadute sul servizio alla clientela, sulla qualità della consulenza e sull'identità stessa e memoria storica delle banche.

3) Si sono ampliati gli squilibri retributivi e si è ecceduto nell'incentivazione: la spinta sui budget di breve è stata esasperata, trasformando il bancario da consulente professionale a mero venditore di pacchetti preconfezionati.

L'attività relazionale di banca con la clientela è tipicamente di orizzonti medio-lunghi: chi persegue al contrario obiettivi solo economici e solo di breve, come i budget pretendono nell'arida semplificazione di serie numeriche sembrerebbero frutto di grande professionalità, rischia invece di compromettere seriamente uno dei principali valori immateriali di una banca: la base di clientela acquisita nel tempo grazie allo sforzo anonimo

di tanti e riconfermata attraverso un contratto tacito basato in gran parte sulla fiducia reciproca.

4) In vari casi si è provveduto a significativi inserimenti diretti ai vertici di giovani managerialità esterne, spesso di provenienza consulenziale, o di marketing non bancario, con diversi pro e diversi contro :

Fra i vantaggi:

- L'allargamento di visione e strategia attraverso l'apporto di esperienza maturata da settori diversi ;

- una cultura interna, meno attenta a superati aspetti formali;

- l'importazione di know-how tecnico-specialistico;

- un rafforzamento all'internazionalizzazione attraverso persone già arricchite da esperienze maturate all'estero e dotate di patrimonio linguistico affidabile.

Fra gli svantaggi:

- Eccessi di remunerazione, risorse acquisite a costi spesso incongrui rispetto ai livelli salariali preesistenti e soprattutto scorrelati da risultati dimostrabili;

- inesperienza, come ovvio, di specifica tecnica bancaria, e lontananza culturale con l'humus bancario;

- invece di approcciare la realtà consolidata nel tempo del mondo creditizio, prima ancora di realizzare gli inevitabili interventi per cui sono stati chiamati, hanno spesso dimostrato "arroganza" così tipica delle personalità deboli che si credono forti non per le proprie intrinseche qualità, ma per il ruolo in cui sono stati, calati;

- caratteristica tipica di queste personalità è l'inverificabilità dei risultati attribuibili agli interventi promossi: o perché mutano spesso azienda o settore operativo all'interno della stessa azienda, oppure perché orientano le verifiche sui risultati di breve, trascurando quelli meno immediati ; o anche perché trincerati dietro l'alibi delle variate condizioni esterne;

- ne deriva, come è ovvio, frustrazione del persona-

le cresciuto all'interno che si vede scavalcato sia nei livelli di potere che in quelli retributivi da giovani spesso narcisisti, autoritari deresponsabilizzati;

- immediatamente si riscontra perdita del bagaglio di memoria storica e di identità della banca: perché questi valori sono estranei ai nuovi subentranti che non sembrano interessati a farli propri;

5) Per effetto cumulato di interazioni quali:

- un'illusoria euforia economica poi seguita dallo shock brutale della crisi;

- l'egocentrismo di alcune nuove personalità del vertice bancario;

- le convenienze personali legati al proliferare di budget e bonus;

- la burocratizzazione e le rigidità imposte dalle più stringenti normative introdotte;

- si è venuta modificando in pochi anni la gerarchia valoriale di parecchie aziende bancarie.

Si trovano ad essere penalizzati, tra i valori tradizionali del periodo precedente: creatività, responsabilizzazione ed autonomia decisionale del singolo, che mal si confanno a uno stile di direzione nominalmente più "coinvolgente" ma in realtà assolutistico rispetto ai paradigmi imposti dalle nuove filosofie aziendali. Pochi riscontri, soprattutto se dettati dal buon senso figlio dell'esperienza concreta maturata nell'ambiente; meno contatti con un vertice che tutto può accettare tranne opinioni diverse a un "sapere" di norma appreso su manuali e prassi internazionali del tutto avulsi dalla pratica localistica e da riscontri sul campo.

Enfasi, di conseguenza, su: obbedienza alla gerarchia e ai poteri di volta in volta prevalenti e sull'aderenza acritica a regole di solito espressione di valori anche distorti, però egemoni. Quasi sempre privilegiate le "sudditanze" più semplici da dirigere.

Con la rinuncia alla valorizzazione di merito, respon-

sabilizzazione e sussidiarietà, si viene accentuando l'opacità dei sentieri di carriera e del sistema premiante: i premi monetari vanno generalmente a chi raggiunge obiettivi di brevissimo termine, mentre i riconoscimenti gerarchici privilegiano in prevalenza alcuni filoni aziendali (commerciale, finanza).

Nel decennio impazzito della finanza mondiale, sono state penalizzate caratteristiche quali : cultura generale e tecnica bancaria, capacità relazionale con la clientela, visione di medio termine, ragionevolezza nei contatti umani, dialogo e disponibilità al compromesso intelligente, capacità di ascolto, rispetto della storia aziendale.

6) In particolare nel settore della gestione del credito, si sono stabilmente insediate burocratizzazione e deresponsabilizzazione, per un'impostazione eccessivamente sbilanciata sui soli metodi quantitativi ed indicatori numerici di valutazione.

Senza voler qui affrontare le technicalities della materia, preme solo sottolineare come l'irrilevanza o la messa in ombra degli apporti informativi qualitativi e del contatto diretto con imprese clienti e il loro mercato, si siano riflessi negativamente sulle modalità di valutazione e sugli atteggiamenti e comportamenti degli specialisti di settore.

7) Vittima collaterale ma non secondaria è stato indubbiamente il ruolo di Direttore d'Agenzia, svilito rispetto alle tradizionali funzioni di rappresentante della Direzione in ambito territoriale e di indispensabile cerniera fra quest'ultima e le esigenze della clientela. Questo subisce direttive con scarso contraddittorio, depotenziato rispetto all'utilizzo del proprio personale d'agenzia e in crisi carismatica, si è visto rapidamente trasformato in acritico esecutore di strategie poco comprensibili e talvolta non condivise.

8) Si è potuto riscontrare un sensibile ridimensionamento della formazione, dovuto non solo ai condiziona-

menti economici imposti dalla crisi, ma per scelta in coerenza con gli indirizzi segnalati ai punti precedenti. È anche per questo che oltre alla riduzione in termini assoluti, si è riscontrato un processo di sostituzione della formazione manageriale, professionale, etica con altra più squisitamente tecnica e meramente addestrativa.

A voler cogliere una conclusione sintetica delle carenze segnalate, si potrebbe dire che le politiche del personale delle banche nel periodo più recente dimostrano concreta disattenzione strategica alle risorse umane.

E' stata di fatto abbandonata la centralità dell'Uomo anche nell'azienda bancaria che vi era più sensibile per tradizione e cultura rispetto ad altri settori d'impresa.

Tuttociò ha avuto e potrebbe presumibilmente continuare ad avere, conseguenze negative nel rapporto sia con il personale interno che con la clientela.

Consulenze e problemi sulla clientela

1) Nell'opinione pubblica, si avverte una perdita di fiducia nei riguardi di una comunità finanziaria e bancaria tesa, cui viene rimproverata la mancata autocritica per una crisi universalmente imputata a comportamenti antietici tecnicamente errati.

Vero è che in Italia tali comportamenti sono stati molto meno evidenti che altrove, ma resta comunque il dubbio se tale felice circostanza sia più il frutto fortunato di un certo "provincialismo" e di dimestichezza con le prassi dei mercati internazionali che virtù propria.

2) I clienti esprimono disaffezione per la banca percepita come "lontana" o "assente".

E' lontana perché spesso dimensionalmente estesa, quindi i centri decisori sono estranei geograficamente, così come sconosciuti ed impalpabili i funzionari o dirigenti che tali decisioni determinano o impongono; ma è

anche lontana perché assente nel colloquio personale, diretto con l'utenza e nell'accertamento dei suoi bisogni.

Ancora più assente nei frequenti casi di ingiustificata restrizione del credito, o quando la risposta viene ritardata creando la sensazione di un'autotutela preventiva della "filiera di comando" indipendentemente dall'istruttoria tecnica o dalla qualità del richiedente.

3) Sul rapporto diretto con lo sportello e i suoi funzionari responsabili il disagio si alimenta di una vasta serie di esperienze negative :

- Assenza di riferimenti stabili (Direttore d'Agenzia, funzionari e sportellisti d'esperienza). La girandola degli avvicendamenti sconcerata per ritmo ed ampiezza, tanto più che il processo di aggregazione aumenta le probabilità di inserimenti da realtà geografiche o culture aziendali poco compatibili.

- La professionalità generalmente modesta degli addetti e dunque lo scadimento relazionale : l'inserimento di giovani, precari o meno, fa pagare in definitiva al cliente il prezzo della mancata formazione aziendale e dell'inevitabile inesperienza.

- La limitata permanenza, fisica e nel ruolo, e la formazione indebolita sfociano nella crescente impersonalità delle controparti d'agenzia e d'area, private oltretutto di effettive deleghe operative.

- Con organici ridotti, i tempi d'attesa si dilatano e i servizi risultano penalizzati anche sotto il profilo delle funzionalità tecniche.

4) Nello specifico del comparto creditizio, sono in particolare i clienti aziende a lamentare l'allontanamento fisico dei punti decisionali ed intollerabili strategie di sistematico ritardo nelle risposte.

Tutto questo, spesso, per rispondere alla fine negativamente ma comunque sotto l'ombrello di un organo collegiale di personaggi sconosciuti (all'azienda richiedente) e irraggiungibili, dove le responsabilità indivi-

duali e deontologiche di un'approvazione o di un diniego si annacquano dietro una cortina fumogena di anonimato e opacità.

Piuttosto che approfondire si preferisce talvolta negare credito : ma non attraverso un efficace contraddittorio tecnico capace di smontare le richieste effettivamente imprudenti o ingiustificate, bensì in molti casi per tutelare le posizioni personali ai vari livelli di una dispendiosa “catena di fuga”. Ritardi che oltre a lasciare sconcertati i richiedenti, pregiudicano a volte le loro chances di ricorrere ad altri Istituti.

5) Forti le perplessità, espresse o mute, della clientela per un'omogeneizzazione procedurale imposta, senza condivisione o interpellò, e indifferente alle osservazioni e ai bisogni della base di utenti. Così come a disaffezione portano, inevitabilmente, la rigidità e inconoscibilità di procedure e processi organizzativi interni e della “catena decisionale”.

Le decisioni, in materia organizzativa o informatico-procedurale, vengono assunte, non si sa esattamente da chi (qualche volta anche da uffici al di fuori delle proprie competenze, talvolta come effetto indotto e collaterale di ambiti del tutto estranei) ed esplodono di solito all'improvviso all'insaputa non solo dei clienti, ma spesso del personale direttamente interessato.

Le conseguenze e i disagi non vengono evitati o prevenuti in anticipo: quando forse basterebbero modeste simulazioni o consultazioni preventive di colleghi o clienti utilizzatori.

Molte delle circostanze segnalate attengono più agli ambiti tecnico-organizzativi che alla materia specifica delle risorse umane. Ma la sensazione di molti utenti, è che gran parte delle citate disfunzioni siano più la derivata di un problema culturale che il frutto di meri problemi di struttura.

Parrebbe che nei vertici, e, per derivazione di pen-

siero, nelle strutture intermedie dei servizi centrali, il cliente non è in cima alle preoccupazioni e ai valori, quelli definiti dalla dottrina come “immateriali”, sicchè non mancano riflessi anche sul conto economico.

Il distaccato atteggiamento delle strutture di Sede deputate a garantire i servizi, (informatici o organizzativi), di fronte a negligenze ripetute, quali : assenza di personale, blocchi e disguidi informatici, code allo sportello, mancanza di modulistica, ritardi nelle risposte o dinieghi immotivati; quasi che questi accidenti fossero l'inevitabile portato di “bassa cucina”, anziché il core business della loro mission;

comunicano con chiarezza e sinteticità il messaggio che nella cultura aziendale il Cliente non vada considerato il centro dell'attenzione ma un elemento accessorio per quanto indubbiamente di rilievo.

6) In conclusione, l'intenso processo di aggregazione dimensionale, concepito dalla teoria per recuperare masse critiche ed economie di scala, per standardizzare la qualità del servizio sulle punte di eccellenza degli istituti aggregati, per aumentare il numero dei servizi e ridurre nel contempo il costo per l'utenza, per automatizzare le residue sacche di manualità e perfezionare le procedure esistenti, per liberare risorse da destinare all'azione commerciale a diretto contatto con la base, si rivela invece per la clientela più spesso un ostacolo, anziché un'opportunità.

Appare quindi del tutto logica la ricerca di recupero della prossimità locale e della sintonia anche culturale del rapporto umano con il dipendente : se nessun vantaggio viene riservato ai clienti, costretto anzi a subire le frequenti negative ricadute informatico/organizzative e tanti disagi umani, economici-consulenziali, tanto vale per quell'80% dell'utenza che si limita a 10 o 20 servizi essenziali “basic” di ritornare alla rassicurante e gratificante atmosfera familiare, quasi d'antan dello sportello e

della banca localistica ancorati al territorio.

Conseguenze e problemi sul personale

1) Il degrado e confusione valoriale connessi a talune nuove filosofie gestionali dell'azienda bancaria e del suo personale, comportano l'inevitabile deresponsabilizzazione imprenditoriale della dirigenza medio-bassa e dei quadri intermedi, con evidente "deriva" burocratica.

- Quando l'iniziativa del singolo viene vista con sospetto e distacco, perché potenzialmente al di fuori dei rigidi binari delle nuove convenzioni ma soprattutto al di fuori del controllo diretto delle gerarchie;

- quando le risorse umane e materiali a disposizione degli elementi più attivi e innovativi vengono contingentate al di sotto di pur ragionevoli e corretti risparmi;

- quando i vertici non conoscono, né sono molto interessati a conoscere, le persone che in periferia devono realizzare concretamente le strategie aziendali e conseguire gli obiettivi economici;

- quando si interrompe o si spezza il flusso informativo bidirezionale fra sede e aree operative;

- quando gli egocentrismi, le cordate amicali, le retribuzioni ingiustificate di chi dovrebbe essere d'esempio, vengono esibite come valori non negoziabili.

Allora è fatale che l'imprenditorialità dei volenterosi si spenga e ogni ambizione di miglioramento ripieghi su se stessa, snaturandosi in un'acquiescente mediocre attesa di tempi migliori e nel mero adempimento di quanto previsto nei regolamenti interni.

2) La dequalificazione degli organici per la perdita di apporti formativi, è vissuta con disagio dai migliori fra i quadri ed impiegati, specie fra le fasce più giovani. Molti dei quali desidererebbero, con ogni probabilità, iniezioni di più robusta conoscenza non limitata agli ambiti strettamente operativi ma in grado di elevarli con

competenze adeguate al livello della clientela migliore, ormai dal canto suo spesso ben più informata dei bancari anche nelle specifiche materie finanziarie, per non parlare di cultura economica generale.

3) Specie da alcuni anni fa, e ancor più con la crisi in atto, un forte senso di demotivazione e di smarrimento etico ha pervaso i dipendenti più sensibili per gli esempi negativi della dirigenza: meno numerosi in Italia rispetto all'esperienza anglosassone, ma che comunque hanno interessato anche noi.

4) Perdita di identità e sconcerto per i mutati obiettivi e le fluttuanti strategie dell'impresa bancaria, a volte incomprensibili perché non spiegati o non interiorizzati, altre volte semplicemente non condivisi.

Soprattutto a mano a mano che si scende dai vertici alla base ci si interroga se:

- Esiste una strategia? La domanda è legittima, perché varie esperienze di managerialità, più astute che intelligenti, si sono alla fine rivelate nude sotto il velo di obiettivi clamorosamente velleitari, ridicolmente astrusi dietro terminologie anglofone o sufficientemente indeterminati da potersi giustificare a posteriori.

Così come purtroppo non mancano esempi di “strategie” che sono, di fatto, di semplice sopravvivenza giorno per giorno o di massimizzazione di profitto per pochi vertici apicali e una ristretta cerchia di adepti.

- La strategia comunicata è quella vera o viene, nei fatti, disattesa o dimenticata? e la realtà aziendale presente e prospettica è coerente con le finalità indicate o si muove visibilmente in senso opposto?

- La strategia è davvero conosciuta, spiegata nei termini adeguati a tutti o a coloro destinati a realizzarla?

- È condivisibile nei suoi elementi fondamentali o presenta implicazioni etiche e sociali che la rendono inadeguata a molte coscienze?

Come risponderebbe a queste domande, in tutta

libertà la maggioranza del personale bancario?

5) Scarico di responsabilità in funzioni “core” dell’attività bancaria, come il processo creditizio, dietro facili schermi quali: la burocratizzazione interna, il rispetto procedurale o la crescita dimensionale.

In un’azienda sostanzialmente “sconosciuta” nelle persone, nei meccanismi decisori e tendenzialmente burocratico, è più facile per ciascun anello della catena appellarsi ai vari vincoli di forma o di sostanza, per abdicare sostanzialmente alle proprie piccole o grandi responsabilità umane e professionali sia verso l’azienda che verso la clientela.

6) Appannamento o perdita del senso di appartenenza aziendale e del senso di funzione sociale del proprio ruolo.

La delusione per l’insieme degli aspetti già lamentati, l’inserimento di nuove risorse che per cultura giovanilistica o precarietà di status contrattuale, recidono ogni legame emotivo con l’azienda in cui, quasi per caso, si trovano a lavorare, l’allontanamento dal pubblico e dal rapporto diretto col mercato di quelle risorse che vedevano nella vita di banca sì uno sbocco professionale ed una fonte di redditività economica, ma erano contemporaneamente attente, in coerenza con i valori direzionali, al ruolo sociale, sia personale che aziendale, rispetto al territorio e agli stakeholders;

sono alcuni dei motivi di insoddisfazione e frustrazione di aree tutt’altro che minoritarie del personale, solitamente di quello di maggiore potenziale inespresso.

Di pari passo incide l’annacquamento della memoria storica, della tradizione aziendale e lo svilimento di qualificazione e rigore professionale: appare curioso che normalmente a lamentarsene siano più gli addetti di base e le fasce intermedie rispetto a funzionari o dirigenti che tali indirizzi avrebbero in teoria la responsabilità di promuovere.

**ADERENTI ALLA ASSOCIAZIONE
PER LO SVILUPPO DEGLI STUDI DI BANCA E DI BORSA**

Alba Leasing S.p.A.
Allianz Bank Financial Advisors, S.p.A.
Anima SGR S.p.A.
Asset Banca S.p.A.
Associazione Nazionale per le Banche Popolari
Banca Agricola Commerciale della Repubblica di San Marino
Banca Agricola Popolare di Ragusa
Banca Aletti & C. S.p.A.
Banca Antoniana - Popolare Veneta
Banca di Bologna
Banca della Campania S.p.A.
Banca Carige S.p.A.
Banca Carime S.p.A.
Banca Cassa di Risparmio di Asti S.p.A.
Banca CRV - Cassa di Risparmio di Vignola S.p.A.
Banca della Ciociaria S.p.A.
Banca Esperia S.p.A.
Banca Fideuram S.p.A.
Banca del Fucino
Banca di Imola S.p.A.
Banca per il Leasing - Italease S.p.A.
Banca di Legnano S.p.A.
Banca delle Marche S.p.A.
Banca Mediolanum S.p.A.
Banca del Monte di Parma S.p.A.
Banca Monte dei Paschi di Siena S.p.A.
Banca Nazionale del Lavoro S.p.A.
Banca della Nuova Terra S.p.A.
Banca di Piacenza
Banca del Piemonte S.p.A.
Banca Popolare dell'Alto Adige
Banca Popolare di Ancona S.p.A.
Banca Popolare di Bari
Banca Popolare di Bergamo S.p.A.
Banca Popolare di Cividale
Banca Popolare Commercio e Industria S.p.A.
Banca Popolare dell'Emilia Romagna
Banca Popolare dell'Etruria e del Lazio
Banca Popolare di Intra S.p.A.
Banca Popolare di Lodi S.p.A.
Banca Popolare di Marostica
Banca Popolare del Mezzogiorno S.p.A.
Banca Popolare di Milano
Banca Popolare di Novara S.p.A.
Banca Popolare di Puglia e Basilicata
Banca Popolare Pugliese
Banca Popolare di Ravenna S.p.A.
Banca Popolare di Sondrio
Banca Popolare di Spoleto S.p.A.
Banca Popolare Valconca S.p.A.
Banca Popolare di Verona - S. Geminiano e S. Prospero S.p.A.
Banca Popolare di Vicenza
Banca Regionale Europea S.p.A.
Banca di San Marino

Banca di Sassari S.p.A.
Banca Sella S.p.A.
Banco di Brescia S.p.A.
Banco di Desio e della Brianza
Banco di Napoli S.p.A.
Banco Popolare Scpa
Banco di San Giorgio S.p.A.
Banco di Sardegna S.p.A.
Barclays Bank Plc
Carichieti S.p.A.
Carifermo S.p.A.
Cariromagna S.p.A.
Cassa Lombarda S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ascoli Piceno S.p.A.
Cassa di Risparmio in Bologna S.p.A.
Cassa di Risparmio di Cento S.p.A.
Cassa di Risparmio di Fabriano e Cupramontana S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ferrara S.p.A.
Cassa di Risparmio di Firenze S.p.A.
Cassa di Risparmio di Foligno S.p.A.
Cassa di Risparmio Friuli Venezia Giulia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Parma e Piacenza S.p.A.
Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Prato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Ravenna S.p.A.
Cassa di Risparmio della Repubblica di S. Marino
Cassa di Risparmio di Rimini S.p.A.
Cassa di Risparmio di San Miniato S.p.A.
Cassa di Risparmio di Savona S.p.A.
Cassa di Risparmio della Spezia S.p.A.
Cassa di Risparmio del Veneto S.p.A.
Cassa di Risparmio di Venezia S.p.A.
Cassa di Risparmio di Volterra S.p.A.
Cedacri S.p.A.
Centrobanca S.p.A.
Cerved S.p.A.
Credito Artigiano S.p.A.
Credito Bergamasco S.p.A.
Credito Emiliano S.p.A.
Credito di Romagna S.p.A.
Credito Siciliano S.p.A.
Credito Valtellinese
CSE - Consorzio Servizi Bancari
Deutsche Bank S.p.A.
Eticredito Banca Etica Adriatica
Euro Commercial Bank S.p.A.
Federazione Lombarda Banche di Credito Cooperativo
Federkasse
Findomestic Banca S.p.A.
Intesa SanPaolo S.p.A.
Istituto Centrale Banche Popolari Italiane
Mediocredito Trentino Alto Adige S.p.A.
Pravex Bank PJSCCB
SEC Servizi Scpa
SIA-SSB S.p.A.
UBI Banca Scpa
UBI Banca Private Investment S.p.A.
UBI Pramerica SGR S.p.A.
UGF Banca S.p.A.
Unicredit Banca S.p.A.

Unicredit Credit Management Bank S.p.A.
Unicredit Banca di Roma S.p.A.
Unicredito Italiano S.p.A.
Veneto Banca Holding Scpa

Amici dell'Associazione

Arca SGR S.p.A.
Associazione Studi e Ricerche per il Mezzogiorno
Banca Intesa a.d. Beograd
Casse del Centro S.p.A.
Centro Factoring S.p.A.
Finsibi S.p.A.
Fondazione Cassa di Risparmio di Biella S.p.A.
Kpmg S.p.A.

ELENCO DEGLI ULTIMI QUADERNI PUBBLICATI

PER L'ELENCO COMPLETO DELLE PUBBLICAZIONI ASSBB CONSULTARE IL SITO
www.assbb.it

- N. 200 "I CAMBIAMENTI NELLA REGOLAMENTAZIONE SUI REQUISITI PATRIMONIALI E NEGLI ASSETTI PROPRIETARI DELLE BANCHE"
T. Bianchi - G. Carosio - F.M. Frasca - S. Cassese - luglio 2002
- N. 201 "L'EVOLUZIONE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI: IMPLICAZIONI PER L'EFFICIENZA E LA REDDITIVITA' DEI GRUPPI BANCARI"
G. Fiorani - A. Profumo - M. Gasco - P. Gualtieri - P. Gavazzi - luglio 2002
- N. 202 "PROBLEMATICHE DELL'ATTIVITA' BANCARIA E FINANZIARIA IN ITALIA"
V. Desario - aprile 2003
- N. 203 "I RIFLESSI DEL CICLO ECONOMICO SULL'ATTIVITA' DELLE BANCHE: ASPETTI GENERALI E QUALITA' DEL CREDITO"
T. Bianchi - F. Cesarini - D. Croff - maggio 2003
- N. 204 "PREVENZIONE DEI RISCHI OPERATIVI E DISASTER RECOVERY NELLA RECENTE ESPERIENZA DELLE BANCHE ITALIANE"
C. Tresoldi - P. L. Curcurutu - maggio 2003
- N. 205 "I RIFLESSI DEL CICLO ECONOMICO SULL'ATTIVITA' DELLE BANCHE: I RICAVI DA SERVIZI"
R. Locatelli - P. D. Gallo - giugno 2003
- N. 206 "IL NUOVO DIRITTO SOCIETARIO"
G. Ferrarini - F. Frasca - A. Colombo - luglio 2003
- N. 207 "ORIENTAMENTI MORALI DELL'OPERARE NEL CREDITO E NELLA FINANZA"
G. Vigorelli - F. Cesarini - S.E. D. Tettamanzi - novembre 2003
- N. 208 "STRUTTURA E OPERATIVITA' DEL SISTEMA BANCARIO ITALIANO A DIECI ANNI DAL TESTO UNICO"
P. Abbadessa - F. Panetta - M. Sarcinelli - M. Onado - novembre 2003
- N. 209 "BANCHE/FAMIGLIE: UNA RELAZIONE DI CLIENTELA DA RICONSIDERARE. UN CONTRIBUTO ALL'ANALISI"
T. Bianchi - aprile 2004
- N. 210 "LA TRASPARENZA DELLE OPERAZIONI BANCARIE E LA TUTELA DEL RISPARMIATORE"
G. Alpa - giugno 2004
- N. 211 "L'INTERNAZIONALIZZAZIONE DELLE BANCHE"
F. Cesarini - G. Gobbi - R. Lupi - luglio 2004
- N. 212 "EVOLUZIONE DELLA NORMATIVA COMUNITARIA SUI MERCATI E LE NUOVE REGOLE CONTABILI"
M. Anolli - B. Bianchi - M. Venturino - luglio 2004

- N. 213 "LA CONGIUNTURA ITALIANA E INTERNAZIONALE NELLA PROSPETTIVA DELL'ALLARGAMENTO DELL'UNIONE EUROPEA"**
G.Morcaldo - S.Rossi - M.Lossani - luglio 2004
- N. 214 "I RAPPORTI DELLE BANCHE CON LE FAMIGLIE: EVOLUZIONE DEL MERCATO E CANALI DISTRIBUTIVI"**
F.Panetta - C.Fioravanti - G.Auletta Armenise - P.Gualtieri - luglio 2004
- N. 215 "ALZATEVI, ANDIAMO"**
L.Ornaghi - S.E. D.Tettamanzi - P.F.Casini - luglio 2004
- N. 216 "DE GASPERI, RITRATTO DI UNO STATISTA"**
G.Vigorelli - G. Rumi - G. Andreotti - M.R. De Gasperi - dicembre 2004
- N. 217 "ASPETTI E PROBLEMI DEL FINANZIAMENTO DEGLI ENTI LOCALI"**
G. Vigorelli - P. Giarda - M.T. Salvemini - dicembre 2004
- N. 218 "LA CONGIUNTURA ITALIANA E INTERNAZIONALE E LA GESTIONE DELLE BANCHE ITALIANE NEL 2004"**
G. Morcaldo - S. Rossi - D. Delli Gatti - M. Arpe - luglio 2005
- N. 219 "METODOLOGIE DI EROGAZIONE DEL CREDITO ALLE IMPRESE: STATO DELL'ARTE E TENDENZE EVOLUTIVE"**
F. Galmarini - C. Venesio - luglio 2005
- N. 220 "IL CONTROLLO DEI RISCHI: NUOVI STRUMENTI E NUOVE REGOLE"**
R. Locatelli - S. Laviola - D. Alfonsi - luglio 2005
- N. 221 "BANCHE E FINANZA PER LA CRESCITA DELLE IMPRESE"**
M. Perini - E. Piol - luglio 2005
- N. 222 "RECENTI SVILUPPI E PROSPETTIVE DI CRESCITA DEL MERCATO DEI DERIVATI FINANZIARI"**
T. Bianchi - F. M. Frasca - M. Faroni - G. Gorno Tempini - luglio 2005
- N. 223 "LE NUOVE NORME CONTABILI E GLI EFFETTI SULLE BANCHE E SULLE IMPRESE"**
T. Bianchi - A. Giussani - luglio 2005
- N. 224 "SUI CONFLITTI DI INTERESSE NELLE BANCHE, CON DIVAGAZIONE"**
M. Sarcinelli - dicembre 2005
- N. 225 "CONCORRENZA E CONCENTRAZIONI NEL SISTEMA BANCARIO"**
M. Grillo - dicembre 2005
- N. 226 "NUOVI SCENARI PER IL SISTEMA BANCARIO TRA CAMBIAMENTI MACROECONOMICI E INNOVAZIONI NORMATIVE"**
V. Desario - marzo 2006
- N. 227 "LA CONGIUNTURA ITALIANA E INTERNAZIONALE E IL RECUPERO DI COMPETITIVITÀ DELL'ITALIA E DELL'EUROPA"**
G. Morcaldo - D. Delli Gatti - marzo 2006

- N. 228 "IL QUADRO ECONOMICO DI RIFERIMENTO E LA REDDITIVITÀ DELLE BANCHE"**
M. Morelli - F. Viola - maggio 2006
- N. 229 "I RIFLESSI DELLA NUOVA DISCIPLINA DI TUTELA DEL RISPARMIO SUI RAPPORTI TRA BANCHE E CLIENTI"**
T. Bianchi - C. Pisanti - M. Sella - G. Forestieri - maggio 2006
- N. 230 "I MERCATI BANCARI DELL'EUROPA ORIENTALE: OPPORTUNITÀ E RISCHI"**
C. Salvatori - giugno 2006
- N. 231 "IL SISTEMA FINANZIARIO E I DIVARI ECONOMICI TERRITORIALI"**
G. Gobbi - C. Ciccolella - M. Jacobini - ottobre 2006
- N. 232 "TENDENZE DELLA REGOLAZIONE DELLA FINANZA IN TEMPI DI GLOBALIZZAZIONE"**
P. Ranci - C. Mc Carthy - maggio 2007
- N. 233 "L'IMPATTO DELLA DIRETTIVA MIFID SUI MERCATI"**
M. Anolli - G. Petrella - C. Faissola - G. Cammarano - maggio 2007
- N. 234 "IL FEDERALISMO FISCALE IN ITALIA: FATTI E PROBLEMI"**
M. Bordignon - F. Ambrosanio - A. Zanardi - A. Staderini - maggio 2007
- N. 235 "IL CONFLITTO DI INTERESSI NELLA PRESTAZIONE DEI SERVIZI DI INVESTIMENTO: DIAGNOSI E TERAPIE"**
G. Presti - M. Rescigno - maggio 2007
- N. 236 "IL RUOLO DELLE AUTORITÀ NELLA REGOLAZIONE DELLA FINANZA"**
M. Onado - G. Calabrò - F. Saccomanni - maggio 2007
- N. 237 "I CONFLITTI D'INTERESSE E I SERVIZI D'INVESTIMENTO"**
T. Bianchi - M. Bianco - M. Sarcinelli - luglio 2007
- N. 238 "LA DIRETTIVA MIFID E GLI EFFETTI DEL SUO RECEPIMENTO"**
V. Conti - G. Sabatini - C. Comporti - settembre 2007
- N. 239 "REGOLE E COMPORAMENTI: A CHE PUNTO SIAMO?"**
T. Bianchi - C. Faissola - F. Cerchiai - C. Comporti - P. Barucci - G. Carosio
marzo 2008
- N. 240 "LA CONGIUNTURA MONETARIA INTERNAZIONALE E I CONDIZIONAMENTI DELLA CRISI DEI MUTUI AMERICANI"**
D. Delli Gatti - G. Verga - R. Hamaui - aprile 2008
- N. 241 "LA SITUAZIONE FINANZIARIA DELLE FAMIGLIE E DELLE PICCOLE MEDIE IMPRESE"**
G. Gobbi - A. Sanguinetto - P. Modiano - L. Filippa - maggio 2008

- N. 242** "LA RELAZIONE DI FIDUCIA TRA LA BANCA E IL CLIENTE"
C. Salvatori - L. Crisigiovanni - F. Anelli - N. Pagnoncelli - maggio 2008
- N. 243** "IL FUTURO DELL'IMPRESA BANCARIA,
TRA MALIA DELLA FINANZA E RICHIAMO DEL TERRITORIO"
M. Sarcinelli - novembre 2008
- N. 244** "ESPERIENZE DI AVVIO DEGLI ORGANISMI
DI VIGILANZA EX D.LGS N. 231/2001" - novembre 2008
- N. 245** "ESPERIENZE DI AVVIO DEGLI ORGANISMI
DI VIGILANZA EX D.LGS N. 231/2001" - novembre 2008
- N. 246** "BANCA, IMPRESA E MERCATI: LA SFIDA DELLO SVILUPPO"
A.M. Tarantola - M. Sarcinelli - T. Bianchi - aprile 2009
- N. 247** "GLI IMPATTI DELLA CRISI SUGLI ASSETTI PROPRIETARI
E SUL CAPITALE DELLE BANCHE"
V. Calandra Buonauro - G. Napolitano - aprile 2009
- N. 248** "LA REAZIONE DELLE BANCHE ALLA CRISI
E LE STRATEGIE PER IL FUTURO" (1° PARTE)
G. Vaciago - G. Zadra - aprile 2009
- N. 249** "LA REAZIONE DELLE BANCHE ALLA CRISI
E LE STRATEGIE PER IL FUTURO" (2° PARTE)
R. Nicastro - M. Fiordi - A. Azzi - G. Viani - aprile 2009
- N. 250** "BANCA, IMPRESA E MERCATI: LA SFIDA DELLO SVILUPPO" **Commenti**
C. Faissola - M. Perini - G. Vegas - aprile 2009
- N. 251** "QUALE BANCA DOPO LA CRISI" **Commenti** M. Lossani - A. Baglioni - E.
Beccalli - P. Bongini - E. Panetta - A. Sironi - marzo 2009
- N. 252** "NUOVE REGOLE PER UN'ATTIVITÀ BANCARIA ETICA."
"COMPORAMENTI DEL BUON BANCHIERE" **Commenti** T. Bianchi - marzo 2010
- N. 253** "LE BANCHE NELL'ATTUALE MERCATO E L'OPINIONE DEI CLIENTI"
M. Pagnoncelli - aprile 2010

Per ogni informazione circa le pubblicazioni ci si può rivolgere alla Segreteria dell'Associazione - tel. 02/62.755.252 - E-mail: bpci-assbb@bpci.it - sito web: www.assbb.it

Finito di stampare maggio 2010