

CURRICULUM ATTIVITÀ DIDATTICA E SCIENTIFICA

di Maurizio Baravelli

maurizio.baravelli@uniroma1.com

POSIZIONE ACCADEMICA

- Professore di Corporate e Investment banking (Finance & Innovation Lab) nel Corso di laurea magistrale IFIR – Intermediari, finanza internazionale e risk management.
- Nella Facoltà di Economia della Sapienza è stato professore ordinario di Tecnica bancaria dall'a.a.1998-99 all'a.a. 2002-2003 e di Economia e gestione della banca (modelli di business e organizzazione) dall'a.a 2003-2004 all'a.a. 2017-2018. E' stato docente di Controlli interni e corporate governance nelle banche al Master in Banking and Finance, docente di Strategia e organizzazione delle banche e degli altri intermediari nel Dottorato di Ricerca in Gestione Bancaria e Finanziaria.

AREE DI RICERCA

L'attività di studio e ricerca è stata indirizzata prevalentemente, fino dai primi anni Ottanta, all'analisi delle condizioni di efficienza/efficacia operativa della banca considerando le funzioni manageriali e le loro interrelazioni. Questo approccio, innovativo non solo per gli studi bancari in Italia, ha portato a un'ampia esplorazione, sul piano sia teorico sia della verifica empirica, delle relazioni tra ambiente, strategia, assetti organizzativi e performance delle banche e dei gruppi bancari. L'attività di ricerca si è sviluppata contribuendo sia alla teorizzazione dei modelli organizzativi applicabili alle gestioni bancarie e agli assetti giuridico-istituzionali (banca universale, gruppo bancario e network finanziari) sia a fornire linee di riferimento per il cambiamento strategico e organizzativo delle banche e, nei primi anni Novanta, per la revisione del paradigma dell'attività della Vigilanza bancaria in Italia. Ulteriori sviluppi hanno riguardato: le relazioni tra strategia, organizzazione e pianificazione strategica delle risorse umane; i modelli gestionali-organizzativi delle funzioni aziendali (finanziaria, distributiva, creditizia, controllo interno, auditing); l'approccio make or buy ai modelli di intermediazione creditizia; le strategie competitive e gli assetti di business (retail, corporate, private, international e multinational banking). Lo studio dei modelli di business bancari e finanziari è stato esteso inoltre alle implicazioni delle strategie bancarie, in un contesto liberista, con la dinamica e la struttura dei mercati e con lo sviluppo economico. La ricerca ha approfondito, in particolare, la problematica manageriale della banca multibusiness prendendo in considerazione le relazioni tra la teoria e la pratica manageriale e le relazioni fra l'efficienza aziendale e quella dei mercati. Tra le tematiche di recente maggiore interesse si segnalano: le dinamiche competitive dei mercati dei servizi bancari e finanziari; le relazioni fra concorrenza ed efficienza operativa e allocativa; i modelli di governo strategico dei gruppi bancari; la teoria e la pratica del corporate relationship banking; l'evoluzione delle direzioni organizzazione nelle banche; il finanziamento dell'innovazione e la "finanza di distretto"; le relazioni fra morfologia dei sistemi

finanziari e crescita economica; le relazioni tra innovazione, finanza e sviluppo in Europa; l'analisi e la sostenibilità dei modelli di business bancari secondo l'approccio strategico-organizzativo; le relazioni tra modelli di business e modelli di management; il cambiamento dei ruoli manageriali delle banche e dei gruppi bancari in Italia. Negli anni più recenti si è occupato dell'innovazione dei modelli manageriali, dello sviluppo delle capacità dinamiche in rapporto all'evoluzione dei modelli di business con contributi originali sul futuro del management bancario.

FORMAZIONE

- Laurea in Economia e Commercio presso l'Università Commerciale "L. Bocconi" di Milano (1971) con voti 110/110 - Tesi "Gli Istituti centrali di categoria nei sistemi bancari europei", Relatore: Giordano Dell'Amore; (premio di laurea Gino Zappa).
- Scuola di Direzione Aziendale dell'Università Bocconi- Programma metodi didattici (1974).
- Borse di studio Mediocredito Regionale Lombardo (1973-74)
- Visiting researcher (Summer 1987) presso la Stern School of Business New York University (Edward I. Altman) e la Harvard Business School di Boston (Bruce R. Scott).

POSIZIONI ACCADEMICHE PRECEDENTI IN ALTRE UNIVERSITA'

- 1971-1983: Assistente incaricato e poi assistente ordinario di Tecnica bancaria presso l'Università degli Studi di Pavia;
- 1976-1983: Professore incaricato di Organizzazione delle aziende di credito presso l'Università "L. Bocconi" di Milano;
- 1983- 1990: Professore Associato di Organizzazione delle aziende di credito, di Economia delle aziende di credito e di Economia degli intermediari finanziari (strategia e organizzazione) presso l'Università "L. Bocconi" di Milano;
- 1990-1998: Professore a contratto di Economia degli intermediari finanziari (strategia e organizzazione) presso l'Università "L. Bocconi" di Milano;
- 1990-1998: Professore ordinario di Economia delle aziende di credito e di Economia e tecnica del mercato mobiliare presso l'Università degli Studi di Messina;
- 1996-1998: Direttore dell'Istituto di Economia degli intermediari Finanziari presso la Facoltà di Economia dell'Università degli Studi di Messina;
- 1992-1993: Professore a contratto di Economia delle aziende di credito presso la LUISS-Guido Carli, Roma;
- 1976-1977: Docente di Finanza Aziendale della Scuola Enrico Mattei dell'Eni;
- 1972-1981: Docente del Finafrica di Milano (Fondazione Giordano dell'Amore) di "La mobilitazione del risparmio privato", per la quale Fondazione ha svolto attività di ricerca presso la FAO con missioni di studio in Paesi in via di sviluppo.
- 1991-2010: Docente di "Strategia e organizzazione della banca" al Master Internazionale di Scienza dell'Organizzazione dell'AILUN – Nuoro.

PRINCIPALI PUBBLICAZIONI

Articoli su rivista

- Baravelli M., (1974), “La Caisse Nazionale d’Epargne et la mobilisation de l’épargne rurale dans la République Centrafricaine”, Finafrica Bulletin, Anno I, n. 3.
- Baravelli M. (1980), “Aspetti organizzativi dei servizi di consulenza alla clientela in materia di scelte di portafoglio e dell’attività di intermediazione in titoli nelle banche di deposito”, Il Risparmio, n. 12.
- Baravelli M (1980), “Controllo di gestione per una organizzazione più efficiente”, in Risparmio e territorio”, n.2.
- Baravelli M. (1984), “Strategia della banca e articolazione organizzativa degli sportelli”, Sviluppo & Organizzazione, settembre-ottobre.
- Baravelli M. (1984), “Politiche di automazione e home banking: prospettive per le banche italiane”, Banche e Banchieri, dicembre.
- Baravelli M (1985),” Marketing e organizzazione dello sportello bancario”, Etruria Oggi, giugno -settembre.
- Baravelli M. (1985), “Il responsabile di clientela”, Tremisse Pistoiese, settembre-dicembre
- Baravelli M.(1985), "Evoluzione dell'attività bancaria e innovazioni organizzative: tendenze e prospettive per le banche italiane", Economia, banca e congiuntura, n.2.
- Baravelli M. (1986), “L’attività degli organismi centrali di categoria a favore delle piccole banche locali: quale ruolo per il futuro?”, Bollettino dell’Associazione Tecnica fra le Banche Popolari Italiane, n.3-4.
- Baravelli M. (1987), “Cultura aziendale e innovazione nelle banche”, Il Risparmio, luglio-agosto.
- Baravelli M. (1988), “La funzione distributiva delle banche: un approccio teorico”, Banche e Banchieri, marzo.
- Baravelli M. (1988), “Orientamento al mercato e assetto direzionale nelle banche”, Economia & Management, novembre.
- Baravelli M, (1988), “Strategie bancarie e politiche di automazione: profili gestionali e organizzativi”, Il Risparmio, marzo-aprile.
- Baravelli M. (1988), “Il responsabile di prodotto”, Tremisse Pistoiese, dicembre.
- Baravelli M. (1989), “I confini efficienti dell’impresa bancaria. Sviluppo della banca tra internalizzazione ed esternalizzazione”, Etruria Oggi, settembre. .
- Baravelli M. (1989), “Reti, consulenti finanziari e qualità del servizio alla clientela”, Parabancaria, giugno.
- Baravelli M. (1989), “Sviluppo manageriale e informatica decisionale nelle banche”, L’Impresa Banca, anno 6, n.4.
- Baravelli M. (1990), “L’area manager nelle banche”, Etruria Oggi, dicembre.
- Baravelli M. (1990), “Cambiamento organizzativo e sviluppo manageriale della banca: dalla struttura funzionale a quella divisionale”, Studi & Informazioni, Banca Toscana, n.3.
- Baravelli M., Previati D. (1991), “Lo sviluppo delle competenze di organizzazione nelle banche: il ruolo degli specialisti e del management”, Bancaria, 5-6.

- Baravelli M. (1991), “Il gruppo bancario plurifunzionale. Strategia e sviluppo organizzativo per la gestione delle interrelazioni fra le attività bancarie e finanziarie”, Sviluppo & Organizzazione, luglio-agosto.
- Baravelli M. (1991), “Dinamica competitiva e cambiamento organizzativo nel settore assicurativo: evoluzione delle relazioni tra compagnie e agenti di assicurazione”, Cerap, Università “L. Bocconi”, Milano
- Baravelli M. (1991), “Orientamento al mercato e assetto organizzativo nelle banche: coordinamento della rete di sportelli e relazioni centro-periferia”, Economia e banca, 2 quadrimestre.
- Baravelli M. (1992), “Le implicazioni organizzative della disciplina dei gruppi creditizi”, Il Risparmio, n. 5.
- Baravelli M. (1993), “Assetto istituzionale e assetto organizzativo dei gruppi creditizi”, Banche e Banchieri, n.8-9-10.
- Baravelli M. (1993), “Il recepimento della seconda direttiva comunitaria e il modello della banca universale italiana”, Il Risparmio, n. 4.
- Baravelli M. (1993), “La nuova legge bancaria e l’efficienza delle banche”, Tremisse Pistoiese, n.2-3.
- Baravelli M., (1993) “Risorse umane, strategia e competitività”, Diritto & Pratica del lavoro, Serie Oro, n. 3.
- Baravelli M., Goeta G.F., (1993), “Ottimizzare gli organici nelle banche”, Diritto & Pratica del lavoro Serie Oro, n. 3.
- Baravelli M. (1994), “Parabancario e banca universale”, Parabancaria, n. 2.
- Baravelli M. (1994), “Dalla svolta organizzativa un’iniezione di efficienza”, Il Sole-24 Ore, 15 ottobre.
- Baravelli M. (1995), “Modelli organizzativi della gestione finanziaria delle banche”, Il Risparmio, n .5.
- Baravelli M. (1995), “Professional per la banca snella”, Banca e Lavoro, n. 28.
- Baravelli M. (1995), “Rapporto banca-impresa. Le relazioni privilegiate”, Finanza & Mercato, n.1.
- Baravelli M. (1996), “Banca snella, aree di attività e personale. Differenziare per gestire meglio”, Banca in Formazione, giugno.
- Baravelli M. (1996), “Nuove strategie di personale e incentivazione nelle banche”, Economia & Management, n. 2, marzo.
- Baravelli M. (1999), “L’evoluzione dei ruoli professionali nelle banche. Il ruolo di corporate banker e la gestione delle relazioni con la clientela-impres”, Sviluppo & Organizzazione, gennaio-febbraio.
- Baravelli M. (2000), “Banche locali e sistemi a rete”, Azienda Banca, Supplemento al n. 3, marzo.
- Baravelli M. (2000), “Apprendere ad apprendere”, Ateneo del Credito Cooperativo, in Credito Cooperativo n.11/12.
- Baravelli M. (2002), “La fine del dirigismo finanziario”, Ideazione, n. 4 luglio-agosto.
- Baravelli M. (2002), “Il mestiere di internal auditor e gli standard del credito cooperativo”, Credito Cooperativo, aprile.
- Baravelli M. (2004), “Credito cooperativo e pianificazione strategica”, Credito cooperativo n.9.

- Baravelli M., Mango F. (2005), “Complessità ed efficacia manageriale nelle banche”, *Dirigenza Bancaria*, vol.112.
- Baravelli M. (2009), "Le banche popolari e il bilancio sociale", *Il Milione*, Gruppo Veneto Banca, marzo.
- Baravelli M. (2009), "Management e sistema dei controlli interni nelle banche", in *Bancaria*, n.11.
- Baravelli M. (2011), “Come rendere efficace la pianificazione strategica” in *Credito Cooperativo* n.2.
- Baravelli M., Minnetti F. (2011), “Il corporate relationship banking tra teoria e pratica: il caso italiano”, *Bancaria* n.10.
- Baravelli M. (2014), “Politiche regionali per la crescita e ruolo del sistema finanziario”, *Tempo Finanziario* n.3.
- Baravelli M., Bellandi M., Cappellin R., Ciciotti E., Marelli E. (2015), “La ripresa economica e la politica industriale e regionale in Italia e in Europa”, nel *Merito.com*
- Baravelli M., Pesic V. (2015), “Dinamiche strategiche e organizzative nelle banche italiane. Il ruolo delle Direzioni Organizzazione”, *Bancaria*, n.3.
- Baravelli M., Pesic V. (2015), “Verso un nuovo paradigma della gestione organizzativa nelle banche italiane. Quale futuro per le Direzioni Organizzazione?”, *Bancaria*, n. 4.
- Baravelli M., Cappellin R., Marelli E. (2015), “La futura Cassa Depositi e Prestiti e la nuova politica industriale”, *Key4biz.it*, 31 luglio.
- Baravelli M. (2015), “Dalla crisi al rilancio economico. Evoluzione dei modelli di business delle banche italiane. Il ruolo del cambiamento organizzativo”, *Banche e Banchieri*, n.4.
- Baravelli M., Cola C., Mango F., (2016), “Complessità e organizzazione della funzione compliance nelle banche italiane”, *Bancaria* n.2.
- Baravelli M., Cappellin R. (2016), “Crediti deteriorati: cosa potrebbe fare il governo per una gestione industriale degli NPL”, *Key4biz.it*, 25 gennaio.
- Baravelli M. (2016), “Quale finanza per la città metropolitana?” www.Arcipelagomilano.org, 19 aprile.
- Baravelli M., Cappellin R. (2016), “Imprese, strategie di crescita e sistema bancario”, *Quaderni di ricerca dell’artigianato*, n.1. Il Mulino.
- Baravelli M. (2017), “Politica monetaria e innovazione”, 31 gennaio, www.Arcipelagomilano.org.
- Baravelli M. (2017), “Finanziamento dell’innovazione e asimmetrie conoscitive: verso nuovi modelli di business bancari”, *Bancaria*, n. 12.
- Baravelli M. (2018), “Rilancio economico e sistema bancario, le maggiori leve del contratto di governo”, *Key4biz.it* 25 maggio.
- Baravelli M., Marsullo L. (2018), “Il nuovo Governo e l’efficienza degli investimenti pubblici”, *Key4biz.it*, 23 luglio.
- Baravelli M., Di Antonio M. (2018), “Il nuovo modello di regolamentazione: quali impatti sul settore e sulle strategie delle banche”, *Bancaria*, n.7/8.
- Baravelli M., Di Antonio M. (2018), “Il nuovo modello di regolamentazione: come cambia la pianificazione strategica in banca”, n.9.
- Baravelli M., Cappellin R., Ciciotti E., Marelli E., Pilotti L. (2018), “Europa, come gli investimenti potrebbero aumentare di 512 miliardi senza compromettere la stabilità finanziaria”, *Key4biz.it*, 19 novembre.

- Baravelli M., Colella D., Previati D. (2019), “La comunicazione bancaria tra passato e futuro”, *Bancaria*, n. 10.
- Baravelli M. (2019), “Le asimmetrie conoscitive tra banche e imprese. Implicazioni per il sistema finanziario nell’era dell’innovazione”, *Quaderni di ricerca sull’artigianato*, n.2.
- Baravelli M. (2020), “Come sta cambiando l’organizzazione del lavoro nella banca”, *Rivista Bancaria*, n.4
- Baravelli M. (2020), “Banche e crisi pandemica. Quale impatto sui modelli di business?”, *Bancaria* n.6
- Baravelli M. (2020), “Come sta cambiando l’organizzazione del lavoro nelle banche”, *Rivista Bancaria*, n.4.
- Baravelli M. (2020), “Modelli di business e modelli di management nelle banche. Dal rischio di business model al rischio strategico. Verso una revisione del framework dei rischi bancari?”, *Risk Management Magazine*, n.3.
- Baravelli M. (2021), “Le implicazioni sui modelli business delle banche”, in AIFIRM, *Economia sostenibile. Rischi e Opportunità per il Sistema Bancario Italiano*, Position paper, n.31.
- Baravelli M., Pilotti L. (2021), “Digital bank e innovazione organizzativa partecipata”, *Sviluppo & Organizzazione*, n.301, ottobre/-novembre
- Baravelli M., Pilotti L. (2022), “Organizational Models and Dynamic Capabilities: From Bureaucratic Structures to a Freedom and Emotional Management for a Sustainable, Participative and Innovative Bank. The Case of Italian Banks”, *Journal of Economics and Public Finance*, 8(4), November.
- Baravelli M., Pesic V., Pilotti L. (2022), “Nuovi modelli organizzativi nelle banche: metriche di controllo”, *Bancaria*, ottobre - n.10.
- Baravelli M., Pilotti L. (2023), “Crisi bancarie: perché servono modelli manageriali virtuosi”, *Parole di Management*, 28 marzo.
- Baravelli M., Pilotti L. (2023), “SVB. Banche digitali, distorsioni social e instabilità finanziaria”, *Key4Biz.it*, 29 marzo.
- Baravelli M., Pilotti L. (2003), “Le nuove crisi bancarie tra vigilanza e responsabilità manageriali”, *Sistemi & Impresa*, n. 4, aprile.
- Baravelli M., Bianchini G. (2023), “Responsabilità sociale e *corporate democracy* nelle banche”, *Rivista Bancaria*, n.3 (in corso di pubblicazione).

Monografie

- Baravelli M., Porteri A. (1973), *Rapporto sulla Caisse Nationale d’Epargne de la République Centrafricaine*, Finafrica, Milano.
- Baravelli M., (1979) *Gli Istituti centrali di categoria*, Franco Angeli, Milano (pp.176)
- Baravelli M. (1985), *Casi di organizzazione delle aziende di credito*, Unicopli, Milano.
- Baravelli M. (1998), *Strategia e organizzazione della banca*, Università Bocconi, ed-limit., febbraio, Egea, Milano (pp.279)
- Baravelli M. (1999), *Strategia e organizzazione della banca*, I ed., Egea, Milano (pp.339).
- Baravelli M. (2001), *Lo sviluppo dei sistemi finanziari a rete. Alleanze, accordi e modelli collaborativi nell’industria bancaria*, WP n. 3, Newfin, Università “L. Bocconi”, Milano (pp.60).

- Baravelli M. (2003), *Strategia e organizzazione della banca*, II ed., Egea, Milano (pp.409).
- Baravelli M. (2005), *Banche e piccole e medie imprese nei processi di internazionalizzazione. Problemi. Strategie e modelli organizzativi*, WP n. 5, Newfin, Università “L. Bocconi”, Milano (pp.79).
- Baravelli M. (2006), *Strategia, rating interni e organizzazione della funzione creditizia nelle banche*, WP n.1. Newfin, Università “L. Bocconi”, Milano (pp.56).
- Baravelli M. (2007), *Le nuove frontiere dell’organizzazione della banca. Evoluzione e innovazione dei modelli manageriali e organizzativi nell’industria bancaria*, Rapporto Newfin, Università “L. Bocconi”, Milano (pp.107).
- Baravelli M. (2010), *Strategie, concorrenza e regolamentazione nell’industria bancaria*, Giappichelli Editore, Torino (pp.321).
- Baravelli M. (2011), *La banca multibusiness. Evoluzione e innovazione dei modelli strategici e organizzativi nell’industria finanziaria globalizzata*, Giappichelli Editore, Torino (pp. 716).
- Baravelli M. (2014), *La finanza di distretto. Il ruolo del sistema bancario nella trasformazione e nel rilancio dei distretti industriali (e-book)*, Giappichelli Editore, Torino (pp.108).
- Baravelli M. (2017), *Finanza, innovazione e sviluppo. Nuovi modelli di governance e rilancio economico dell’Italia e dell’Europa. Il ruolo delle banche e dei mercati. Prefazione di Antonio Tajani*, Bancaria Editrice, Roma (pp.394).
- Baravelli M., Pesic. V (2018), *Scenari, evoluzione dei modelli di business e cambiamento dei ruoli manageriali delle banche*”, Rapporto Sapienza- FIRST CISL (pp.60).
- Baravelli M., Pesic V. (2021), *Modelli manageriali e modelli di business delle banche. Come sta cambiando il ruolo dei dirigenti nel settore bancario italiano*, Egea, Milano (p. XXIX, 261).

Curatele

- Baravelli M. (1985), a cura di, *Home banking*, Rapporto, Newfin, Università “L. Bocconi”, dicembre.
- Baravelli M. (1985). a cura di, *Lecture di organizzazione delle aziende di credito*, Unicopli, Milano.
- Baravelli M. (1990), a cura di, *L’Organizzazione della banca*, Egea, Milano.
- Baravelli M. (1997), a cura di, *Le strategie competitive nel corporate banking*, Egea, Milano.
- Baravelli M. (1999), a cura di, *Le banche e lo sviluppo dell’economia meridionale*, Egea, Milano.
- Baravelli M., Viganò A. (2000), a cura di, *L’internal audit nelle banche. Sistema dei controlli interni e linee di cambiamento per le banche italiane*, Bancaria Editrice, Roma.
- Baravelli M. (2004), a cura di, *Le strategie nel retail banking. Vision strategiche, modelli organizzativi e politiche commerciali*, Rapporto Newfin, Università “L. Bocconi”, marzo.
- Baravelli M, Viganò A. (2005), a cura di, *Il collegio sindacale nelle banche*, Bancaria Editrice, Roma.
- Baravelli M., Omarini A. (2006), a cura di, *Le strategie competitive nel retail banking*, Bancaria Editrice, Milano.

- Baravelli M., Leone P. (2010), a cura di, Il futuro dei confidi in Italia. Evoluzione dei modelli istituzionali, gestionali e organizzativi, Bancaria Editrice, Roma.
- Cappellin R., Baravelli M., Bellandi M., Camagni R., Ciciotti E., Marelli E. (2015), a cura di, Investimenti, innovazione e città: una nuova politica industriale per la crescita, Egea, Milano.
- Cappellin R., Baravelli M., Bellandi M., Camagni R., Capasso S., Ciciotti E., Marelli E. (2017), a cura di, Investimenti, innovazione e nuove strategie di impresa. Quale ruolo per la nuova politica industriale e regionale? , Egea.

Saggi in volumi

- Baravelli M., Alberici A. (1973), “Saving banks e Saving Facilities in African Countries”, Giuffrè, Milano.
- Baravelli M. (1974), “Il credito a medio termine alle piccole e medie imprese industriali in Francia”, in AA.VV., Il credito a medio termine alle pmi industriali in Francia, Stati Uniti d’America, Giappone e Belgio, MRL, Milano.
- Baravelli M. (1975), “Il credito a medio termine alle piccole imprese industriali in Gran Bretagna”, in AA. VV., Il credito a medio termine alle pmi imprese industriali in Gran Bretagna, Olanda, Lussemburgo, Germania, Norvegia e Danimarca, MRL, Milano.
- Baravelli (1978), “La conserviera italiana”, in AA.VV., La gestione delle aziende di credito. Testi e casi italiani, Sda Bocconi, volume primo, Franco Angeli, Milano
- Baravelli (1978), “La banca padana”, in AA.VV., La gestione delle aziende di credito. Testi e casi italiani, Sda Bocconi, volume secondo, Franco Angeli, Milano.
- Baravelli M. (1982), “La struttura organizzativa della banca”, in Baravelli M., Biffis P., Mottura P. (a cura di Mottura P.), Struttura organizzativa, controllo di gestione e marketing nella banca, Giuffrè, Milano.
- Baravelli M. (1984), “L’organizzazione della tesoreria”, in AA.VV., La tesoreria nelle aziende di credito: vincoli esterni, aspetti gestionali, strumenti operativi e variabili organizzative, Giuffrè, Milano.
- Baravelli M. (1984), “Obiettivi e strumenti della gestione del personale nelle banche”, in AA. VV., La gestione delle risorse umane nelle banche, Giuffrè, Milano.
- Baravelli M. (1984), “Lo sviluppo del factoring in Italia”, in AA.VV., Finanziamenti agevolati per l’artigianato, Franco Angeli, Milano.
- Baravelli M. (1988), “La funzione distributiva nella banca: un approccio teorico”, in Scritti in onore di L. Guatri, vol.1, Bocconi Comunicazione.
- Baravelli M. (1991), “La gestione della qualità nelle aziende di credito”, in Studi in onore di Ubaldo de Dominicis, Edizioni LINT, Trieste.
- Baravelli M. (1992), “La gestione strategica delle risorse umane nelle istituzioni creditizie”, in Costa G. (a cura di), Manuale di gestione del personale, vol. II, Torino, Utet.
- Baravelli M. (1996), “Il reengineering dell’attività bancaria”, in Mottura P. (a cura di), La banca reingegnerizzata, Edibank, Roma.
- Baravelli M. (1996) “Il reengineering del corporate banking” in Mottura P. (a cura di), La banca reingegnerizzata, Edibank, Roma.

- Baravelli M. (1996), "Corporate banking (relazione banca-impresa)", in Mottura P., De Laurentis G. (a cura di), Le telecomunicazioni e la telematica per la gestione efficace del settore bancario, Vol. I, Telecom Italia Spa, ABI, ACRI, Newfin - Università Bocconi, Milano.
- Baravelli M. (1997), "Strategie competitive e organizzazione nel corporate banking", in Baravelli M. (a cura di), Le strategie competitive nel corporate banking, Egea, Milano.
- Baravelli M. (1998), "Assetto proprietario, controlli esterni e interni e performance nelle banche. Il caso italiano" in Airoidi G., Forestieri G. (a cura di), Corporate governance. Analisi e prospettive del caso italiano, Etas Libri, Milano.
- Baravelli M. (1998), "Le banche", in Costa G., Nacamulli N.C.D. (a cura di), Manuale di organizzazione aziendale, vol. IV, Utet, Torino.
- Baravelli M. (1999), "Il sistema bancario tra crisi e rilancio dell'economia meridionale", in Baravelli M. (a cura di), Le banche e lo sviluppo dell'economia meridionale, Egea, Milano.
- Baravelli M. (2000), "L'internal audit nella banca: profili critici e adeguatezza del sistema dei controlli interni", in Baravelli M., Viganò A. (a cura di), L'internal audit nelle banche. Sistema dei controlli interni e linee di cambiamento per le banche italiane, Bancaria Editrice, Roma.
- Baravelli M. (2001), "Sistema dei controlli interni, internal audit e corporate governance nelle banche", in Newfin, Nuove frontiere delle concentrazioni e ristrutturazioni, Osservatorio sull'Innovazione Finanziaria, Bancaria Editrice, Roma.
- Baravelli M. (2002), "Presentazione", in AA.VV., Banche e rischio di credito in Sicilia. Riorganizzazione della funzione creditizia e nuove relazioni tra banche e imprese, Egea, Milano.
- Baravelli M. (2002), "Organizzazione ed efficienza della funzione creditizia. Il caso delle banche siciliane", in AA.VV., Banche e rischio di credito in Sicilia. Riorganizzazione della funzione creditizia e nuove relazioni tra banche e imprese, Egea, Milano.
- Baravelli M. (2002), "Le banche e la flessibilità retributiva" in Prevati D. (a cura di), Verso la banca flessibile, Bancaria Editrice, Roma.
- Baravelli M. (2003), Strategia e organizzazione della banca, (nuova ed.) Egea, Milano.
- Baravelli (2005), "I compiti del collegio sindacale e la normativa sui controlli interni nelle banche", in Baravelli M., Viganò A. (a cura di), Il collegio sindacale nelle banche. Corporate governance, nuovo ruolo dei sindaci e controlli interni, Bancaria Editrice, Roma.
- Baravelli M. (2006), "Evoluzione delle strategie e degli assetti organizzativi nel retail banking", in Baravelli M., Omarini A. (a cura di), Le strategie competitive nel retail banking, Bancaria Editrice, Milano.
- Baravelli M. (2009), "Il futuro della banca multibusiness", in Banca, Sistemi e Modelli, Saggi in onore di Tancredi Bianchi (a cura di Comana M., Brogi M.), Vol. I, Bancaria Editrice.
- Baravelli M. (2010), "Modelli istituzionali ed efficienza operativa dei confidi: una sfida sul piano organizzativo" in Baravelli M., Leone. P (a cura di), Il futuro dei confidi in Italia. Evoluzione dei modelli istituzionali, gestionali e organizzativi, Bancaria Editrice, Roma.
- Baravelli M. (2010), "Conclusioni", in Baravelli M., Leone. P (a cura di), Il futuro dei confidi in Italia. Evoluzione dei modelli istituzionali, gestionali e organizzativi, Bancaria Editrice, Roma.

- Baravelli M. (2014), “Rilanciare l’economia italiana con una politica industriale moderna. Il ruolo delle banche e dell’innovazione finanziaria” in Contributi in XI Rapporto Industria della CISL, Roma.
- Baravelli M. (2015), “Rilancio economico e smart cities: progetti e strategie finanziarie”, in Cappellin R., Baravelli M., Bellandi M., Camagni R., Ciciotti E., Marelli E. (a cura di), Investimenti, innovazione e città: una nuova politica industriale per la crescita, Egea, Milano.
 - Cappellin M., Baravelli M., Bellandi M., Camagni R., Ciciotti E., Marelli E. (2015), “Linee guida di una nuova politica industriale per la crescita”, in Cappellin R., Baravelli M., Bellandi M., Camagni R., Ciciotti E., Marelli E. (a cura di), Investimenti, innovazione e città: una nuova politica industriale per la crescita, Egea, Milano.
 - Baravelli M., Bellandi M., Camagni R., Cappellin R., Ciciotti E., Marelli E. (2015), “La ripresa economica e la politica industriale e regionale”, Documento di sintesi dei contributi elaborati nel 2014 in Cappellin R., Baravelli M., Bellandi M., Camagni R., Ciciotti E., Marelli E. (a cura di), Investimenti, innovazione e città: una nuova politica industriale per la crescita, Egea, Milano.
 - Baravelli M. (2017), “Relazioni fra banche e imprese: knowledge asymmetries e freni alla crescita”, in Cappellin R., Baravelli M., Bellandi M., Camagni R., Capasso S., Ciciotti E., Marelli E. (a cura di), Investimenti, innovazione e nuove strategie di impresa. Quale ruolo per la nuova politica industriale e regionale?, Egea, Milano
 - Cappellin R., Baravelli M., Bellandi M., Ciciotti E., Marelli E. (2017), “Il ruolo degli investimenti e dell’innovazione in un programma di ripresa economica nell’Unione Europea e in Italia”, in Cappellin R., Baravelli M., Bellandi M., Camagni R., Capasso S., Ciciotti E., Marelli E. (a cura di), Investimenti, innovazione e nuove strategie di impresa. Quale ruolo per la nuova politica industriale e regionale?, Egea, Milano.
 - Cappellin R., Baravelli M., Bellandi M., Ciciotti E., Marelli E. (2017), “The role of investment and innovation in a program of economic recovery in the EU and in Italy”, in Cappellin R., Baravelli M., Bellandi M., Camagni R., Capasso S., Ciciotti E., Marelli E. (a cura di) Investimenti, innovazione e nuove strategie di impresa. Quale ruolo per la nuova politica industriale e regionale?, Egea, Milano.
 - Baravelli M. (2020), “Modelli di business: definizioni e componenti. Dalla letteratura aziendale a quella bancaria, Business model e SREP: il ruolo del CFO e del CRO”, in AIFIRM-APB, position paper n.21.
 - Baravelli M. (2021), “Le implicazioni sui modelli i business delle banche”, in AIFIRM, Economia sostenibile. Rischi e Opportunità per il Sistema Bancario Italiano, Position paper, n.31.

Relazioni a Convegni

- Baravelli M. (1980), “I riflessi del controllo di gestione sull’organizzazione nelle imprese bancarie” in Atti del Convegno, Pianificazione e controllo di gestione nelle imprese bancarie, Accademia di Economia Aziendale, Clueb, Bologna.

- Baravelli M. (1984) “La funzione finanziaria nelle banche: aspetti gestionali e organizzativi”, in Atti del Convegno L’evoluzione della finanza aziendale, Accademia Italiana di Economia Aziendale, Bologna.
- Baravelli M. (1984), “Evoluzione della gestione dei flussi finanziari e organizzazione della tesoreria nelle banche”, in Debito pubblico e intermediazione bancaria, Atti del Convegno, Parma 22-23 novembre
- Baravelli M. (1985), “La gestione delle risorse umane coerente con le strategie di sviluppo organizzativo”, in Fusconi A. (a cura di), Organizzazione ed efficienza delle aziende di credito, Atti del Convegno presso Università Cattolica Milano, 12 aprile - Associazione per lo sviluppo degli studi di banca e borsa, Franco Angeli, Milano.
- Baravelli M. (1989), “Cambiamento organizzativo e sviluppo manageriale nella banca: dalla struttura funzionale a quella divisionale”, in Atti dell’incontro di studio, La gestione del cambiamento in banca, Firenze 16-17 ottobre, ABI, Roma.
- Baravelli M. (1989) “La gestione della qualità in banca”, Convegno Scenario '89, Banco di Sicilia, Palermo.
- Baravelli M. (1991), “Fattori interni e comportamento delle aziende di credito nel pensiero di Giordano dell’Amore”, in Atti del Convegno in memoria di Giordano Dell'Amore su Tendenze nuove dell'intermediazione finanziaria, CARIPLO - Università L. Bocconi, 8-9 gennaio.
- Baravelli M. (1995), “Marketing e organizzazione nel corporate banking in Atti dell’incontro “Le banche verso l’Europa”, Class Company Monte-Carlo 14-15 ottobre.
- Baravelli M. (1995), “Le aree professionali in banca”, Intervento al Convegno “Il nuovo Ccnl: prospettive per la gestione del personale nelle banche”, 20-21 febbraio, Scuola di Direzione Aziendale, Università Bocconi, Milano.
- Baravelli M. (1999), “Il sistema bancario tra crisi e rilancio dell’economia meridionale”, in Baravelli M. (a cura di), Atti del Convegno “Le banche e lo sviluppo dell’economia meridionale”, Università di Messina, 5 giugno 1997, Egea, Milano.
- Baravelli M. (2000), “Il sistema dei controlli interni e la sana e prudente gestione nel Credito Cooperativo”, Relazione al XII Convegno Nazionale, Lo sviluppo del Credito Cooperativo nel 2000, identità, sistema a rete e competitività, Riva del Garda 10-12 dicembre 1999, Cooperazione di credito, nuova serie, Ecra, gennaio-giugno.
- Baravelli M. (2009), “Il futuro della banca multibusiness”, Costi & Business, 29-30 ottobre, ABI, Roma.
- Baravelli M. (2010), Il futuro dei confidi in Italia, Intervento al Convegno -Università di Roma “La Sapienza” – Roma 14 ottobre.
- Baravelli M., Pesic V. (2012), “Le banche e la monetica: i risultati di un’indagine”, LBS - Presentazione, 25 maggio, Carta Sì - Banca del Fucino, Roma.
- Baravelli M. (2013), “I punti critici della vigilanza unica”, Intervento alla Tavola rotonda-Firenze 25 gennaio con la collaborazione di Banca Finanza (n.2-marzo).
- Baravelli M. (2013). “La luce in fondo al tunnel”, Intervento alla Tavola Rotonda organizzata da Espansione - Roma 2 luglio (Espansione n.10-ottobre).
- Baravelli M. (2013), “Il mercato assicurativo in Italia: la sfida delle alte professionalità”, Intervento alla Tavola rotonda di presentazione dell’indagine SNFIA – Il Giornale delle Assicurazioni – Milano 5 dicembre.

- Baravelli M. (2014), “Politiche regionali per la crescita e ruolo del sistema finanziario”, Relazione al workshop “Le politiche per la crescita in Italia e in Europa: il ruolo delle politiche industriali e regionali”, 9 luglio, Università di Milano.
- Baravelli M. (2014), “Rilanciare la crescita in Europa e in Italia con gli investimenti: innovazione finanziaria e governance territoriale”, Relazione al workshop "Crescita, investimenti e territorio: dalle idee ai progetti", Congresso AISRe, 12 settembre, Università di Padova.
- Baravelli M. (2015), “Rilancio economico e smart cities: progetti e strategie finanziarie”, Relazione al Policy Workshop: La ripresa economica e la politica industriale e regionale: dalla strategia ai progetti, Politecnico di Milano, 20 marzo.
- Baravelli M. (2015), Presentazione dei risultati della ricerca “Dinamiche strategiche e organizzative e ruolo delle Direzioni Organizzazione nelle banche: verso un nuovo paradigma della gestione organizzativa nelle banche italiane”, Luiss Business School, Roma 2 luglio.
- Baravelli M. (2015), “Dalla crisi al rilancio economico. Evoluzione dei modelli di business delle banche italiane. Il ruolo del cambiamento organizzativo”, Relazione al Convegno ABI, Costi & Business - Le nuove sfide dell’efficienza in banca, Roma 14 e 15 ottobre 2015.
- Baravelli M., Mango F. (2015),” Complessità e organizzazione della compliance. Risultati di un sondaggio. Spunti per una discussione” Presentazione, Banca d’Italia, Vigilanza, 10 dicembre.
- Baravelli M., (2016), “Sostenibilità dei business bancari e modelli organizzativi”, Relazione al 39° Forum dell’Osservatorio European Banking Report (EBR) dell’ABI, Milano 29 gennaio 2016.
- Baravelli M. (2016), “Relazioni fra banche e imprese: knowledge asymmetries e freni alla crescita”, relazione al IV Policy Workshop del Gruppo di Discussione “Crescita, Investimenti e Territorio” su: “Investimenti, innovazione e nuove strategie di impresa: quale ruolo per la politica industriale e regionale?”, Firenze, 19 febbraio.
- Baravelli M. (2016), “Sistema bancario e sviluppo economico”, La Sapienza si presenta, 9 marzo.
- Baravelli M. (2016), “The Italian economy’s double “innovation gap. Financing local economic development and the adequacy of the banking system”, Relazione alla Tavola Rotonda “Una nuova politica per la crescita” in occasione della presentazione del volume “Investimenti, innovazione e città” (a cura di Cappellin R., Baravelli M. et al.), Sapienza Università di Roma, 11 aprile.
- Baravelli M. (2017), “Governance, deresponsabilizzazione e sistemi di controllo: come si possono uccidere imprese e banche”, Relazione al Convegno, Omicidio di impresa, Sapienza Università di Roma, Facoltà di Economia, 21 giugno.
- Baravelli M. (2018), “Modelli di business bancari e SREP. I punti di vista del Management e della Vigilanza: quali convergenze?”, Convention AIFIRM Lazio Business model e SREP: ruolo del CRO e del CFO, Sapienza Università di Roma, 8 ottobre.
- Baravelli M. (2017), “Pianificazione e controllo e sostenibilità dei modelli di business”, APB, Convegno UBI Banca , Brescia, 13 e 14 ottobre.
- Baravelli M. (2017), “La Funzione Organizzazione delle banche oggi, tra normativa e mercato”, Forum Organizzazione, ABI, Milano, 21 settembre.

- Baravelli M. (2018), “Il cambiamento organizzativo in banca tra assetti snelli e innovazione: le ricadute sul management e sulle famiglie professionali”, Forum Organizzazione, ABI, Milano, 12 ottobre.
- Baravelli M (2018), “Come stanno cambiando i ruoli manageriali nei grandi gruppi bancari e nelle banche medie e piccole. Rapporto Sapienza- FIRST Network dirigenti – Scenari, evoluzione dei modelli di business e cambiamento dei ruoli manageriali nelle banche, Milano FIRST-CISL, 21 novembre.
- Baravelli M. (2018) Presentazione del “Rapporto Sapienza- FIRST Network dirigenti – Scenari, evoluzione dei modelli di business e cambiamento dei ruoli manageriali nelle banche”, Sapienza Università di Roma, Sala Convegni Pietro Onida, 4 dicembre.
- Baravelli M. (2020), “Come sta cambiando l’organizzazione del lavoro delle banche”, Convegno Gender gap e modelli organizzativi, FISAC, Napoli 23 gennaio 2020.
- Baravelli M. (2021), “Il modello di business: dalla teoria alla pratica. Le relazioni con la strategia e l’organizzazione, Workshop ABI, Business Model Analysis e pianificazione strategica tra regole e principi gestionali, 14 e 15 luglio.

ALTRE ATTIVITÀ DI RICERCA E FORMAZIONE

Responsabile dell’Osservatorio “Finance & Innovation” costituito nell’ambito del Corso di Corporate e Investment banking, Dipartimento di Management-Sapienza Università di Roma. Membro di Comitati scientifici e Commissioni: ABI-CRORA/Università Bocconi sul cambiamento organizzativo (1988-1990); Programmazione e Bilancio-Ateneo “La Sapienza” (2005-2008); Advisory Board- Osservatorio “Internal Auditing” – SDA Bocconi, Controlli interni e Laboratorio di Sviluppo manageriale del credito cooperativo, Federcasse Roma. Tra i docenti fondatori della SDA- Scuola di Direzione Aziendale della Bocconi di cui è stato docente dal 1974 e poi docente senior, Responsabile del Settore “Organizzazione e Personale” dell’Area Credito e Responsabile dei Programmi di sviluppo manageriale, in particolare per l’alta direzione. Primo premio ASFOR - Centrale dei Casi aziendali (1978). Docente del CUOA-Business School (1998). Docente ed esperto del FiNAFRICA di Milano (anni ‘70-80), ha collaborato con la FAO e ha svolto missioni di studio sulla mobilitazione del risparmio nei paesi in via sviluppo. Consulente della Vigilanza della Banca d’Italia presso cui ha coordinato corsi di formazione sull’organizzazione bancaria riguardanti l’attività ispettiva. Collaboratore del CRORA- Centro di ricerca sull’Organizzazione aziendale e membro del relativo Comitato scientifico. e con il NEWFIN - Centro di ricerca sull’innovazione finanziaria dell’“Università Bocconi” presso il quale è stato responsabile di numerosi progetti di ricerca su strategia e organizzazione delle banche. Responsabile del progetto “Laborbank” -Laboratorio di organizzazione della banca - Luiss - Scuola di Management. Membro del Comitato di coordinamento del Gruppo di Discussione “Crescita, Investimenti e Territorio. Responsabile di progetti di ricerca in collaborazione con l’Associazione Italiana Compliance-AICOM, l’Associazione italiana Financial Industry Risk Managers -AIFIRM e l’Associazione italiana per la pianificazione e il controllo di gestione nelle banche- APB. Membro del Comitato AIFIRM-APB per lo studio dell’evoluzione e dei rischi dei business model bancari (Commissione AIFIRM-APB). Ha promosso iniziative formative per il management e gli amministratori bancari presso l’Associazione Bancaria Italiana e altre Associazioni bancarie e finanziarie in tema di

strategia, organizzazione e controlli interni. Promotore e coordinatore scientifico della ricerca FIRST-CISL/ Università Sapienza su “Scenari, evoluzione dei modelli di business e cambiamento dei ruoli manageriali nelle banche”.

ATTIVITA' PROFESSIONALI E NON ACCADEMICHE

Svolge attività di analisi strategica e di progettazione organizzativa delle banche e dei gruppi bancari. Si occupa in particolare dei processi di trasformazione organizzativa e di evoluzione dei modelli di organizzazione del lavoro e dei modelli manageriali. Ha coordinato piani di cambiamento strategico-organizzativo in banche, gruppi bancari e intermediari finanziari. E' stato consulente della Banca d'Italia nella revisione del modello di vigilanza prudenziale e ha svolto attività formative per il Servizio Ispettorato sui controlli strategico- organizzativi. E' stato consulente di Federcasse e del Comitato tecnico per l'autodisciplina sul sistema dei controlli interni, promotore e membro del Gruppo di coordinamento (SeF-Federcasse) del “Laboratorio di Sviluppo Manageriale” del Credito Cooperativo e coordinatore dell’“Osservatorio su Strategia e organizzazione delle banche di credito cooperativo” (1998 -2005). Consulente della Commissione europea (Industria) nel 2012-2013. Membro dell'Organo di indirizzo del Policlinico Umberto I di Roma (2003-2007). Membro del Collegio dell'Ufficio di controllo interno (2009-2010) e del Comitato Consultivo Tecnico Economico e Giuridico (2010-2011) dell'ENAC. Membro del Consiglio di amministrazione di PALAEXPO - Scuderie del Quirinale (2009-2014). Membro onorario dell'associazione “NO.O.D.I.” – Omicidi di impresa; membro della Commissione giudicatrice premi di tesi di laurea Gabriele Berionne - Fondazione G. Berionne, Roma.