

CAMERA DEI DEPUTATI

Doc. LXII
n. 3

RELAZIONE

SULL'ATTIVITÀ SVOLTA DAL CONSIGLIO DEGLI ESPERTI
PER LE ANALISI E LE PREVISIONI FINANZIARIE,
VALUTARIE E DI PUBBLICO INDEBITAMENTO

(ANNO 1997)

(Articolo 10 della legge 7 agosto 1985, n. 428)

Presentata dal Ministro del tesoro, del bilancio e della programmazione economica
(CIAMPI)

Trasmessa alla Presidenza il 21 dicembre 1998

PAGINA BIANCA

INDICE

I. Atto istitutivo e compiti	<i>Pag.</i>	5
II. Membri del Consiglio	»	5
III. Ruolo del Consiglio	»	6
IV. Attività svolta	»	7
1. - Programma di privatizzazioni ed altre operazioni industriali e finanziarie	»	7
2. - Finanza pubblica	»	11
3. - Analisi economica	»	12
4. - Rapporti istituzionali con l'esterno	»	13
5. - Gestione del debito pubblico e aspetti fiscali	»	13
APPENDICE	»	15

PAGINA BIANCA

I. ATTO ISTITUTIVO E COMPITI

Il Consiglio degli Esperti è stato istituito presso la Direzione Generale del Tesoro con Legge n.428 del 7/8/1985.

Ad esso è affidato il compito di:

- compiere studi e formulare proposte per la definizione degli indirizzi di politica finanziaria;
- analizzare i problemi connessi con la partecipazione del Tesoro nei vari organismi internazionali;
- analizzare le previsioni e le risultanze della gestione di cassa.

II. MEMBRI DEL CONSIGLIO

Il Consiglio è composto di membri che collaborano a tempo pieno.

Nel corso del 1997, hanno fatto parte del Consiglio:

Olimpia Cuomo

Veronica De Romanis

Gianluca Garbi

Isabella Imperato

Vincenzo La Via

Francesco Lo Passo

Flavio Padrini

Lorenzo Pecchi

Dario Scannapieco

nominati dal Ministro del Tesoro rispettivamente con decreto n. 509002 del 15 06 1997; con decreto n. 510108 del 21/07/1997; con decreto n. 510204 del 25 07 1997; con decreto n.308055 del 29/03/1996; con decreto n. 203345 del 29/09/1994; con decreto n. 203784 del 12/10/1994; con decreto n.829524 del 17/05/1995; con decreto n. 606851 del 19 06 1993; con decreto n. 509658 del 01/07/1997.

Alla fine del 1997 facevano parte del Consiglio degli Esperti:

Olimpia Cuomo

Veronica De Romanis

Gianluca Garbi

Isabella Imperato

Flavio Padrini

Dario Scannapieco

In appendice è riportato un sintetico curriculum vitae di ogni membro.

III. RUOLO DEL CONSIGLIO

Come specificato nel verbale della riunione plenaria del Consiglio del 4 8 1987, p.2, punto a): "Il ruolo del Consiglio degli Esperti è quello di un organo di staff istituito, come specificato nella legge istitutiva, presso la D.G.T., il cui compito principale è di favorire all'interno dell'amministrazione la riflessione sui temi macroeconomici e di politica economica di competenza della D.G.T., in particolare in tema di analisi e previsioni finanziarie, valutarie e di pubblico indebitamento.

Il Consiglio è pertanto un organo collegiale che, per il tramite della sua attività di consulenza tecnico scientifica, può dare un apporto di tipo conoscitivo in vista della definizione di una posizione del Tesoro in materia di politica economica e, in particolare, di politica finanziaria.

La presenza di Consiglieri, nelle varie forme previste dal decreto, è diretta a migliorare le capacità di inserimento della Direzione Generale del Tesoro nelle attività di sua competenza a livello nazionale e internazionale.

L'attività del Consiglio fornisce inoltre un supporto al Direttore Generale rispetto:

- ai rapporti che si instaurano col Ministro e i suoi consiglieri economici;
- alle competenze della Direzione Generale del Tesoro in tema di finanza pubblica, gestione della tesoreria e questioni finanziarie e monetarie;
- ai rapporti con gli organismi internazionali;
- ed inoltre a qualunque attività tecnico-scientifica che si rendesse necessaria".

IV. ATTIVITÀ SVOLTA

1. Programma di privatizzazioni ed altre operazioni industriali e finanziarie

Nel corso del 1997, il Ministero del tesoro ha gestito direttamente un programma di privatizzazione che ha generato introiti lordi pari ad oltre 38.000 miliardi di lire. Il Consiglio degli Esperti ha proseguito l'attività di valutazione strategica delle modalità di dismissione delle partecipazioni dirette ed indirette del Ministero del Tesoro, fornendo supporto tecnico-scientifico alle decisioni del Comitato dei Ministri del Tesoro e dell'Industria, del Comitato di Consulenza Globale e garanzia e del Consiglio dei Ministri. Tale attività si è concretizzata in proposte operative sulla tempistica e sulle modalità delle dismissioni, sulla struttura delle operazioni e sulle modalità del collocamento delle partecipazioni.

Il coinvolgimento del Consiglio degli Esperti nel processo di privatizzazione è avvenuto essenzialmente a due livelli. Nel caso di dismissione delle partecipazioni detenute direttamente dal Tesoro, il Consiglio ha svolto un ruolo attivo, propositivo e di supporto nella definizione della strategia delle operazioni di cessione delle quote azionarie possedute, e nella implementazione operativa di quanto stabilito. Nel caso di cessione di partecipazioni da parte di società controllate dal Tesoro (principalmente quelle facenti parte del gruppo IRI), il Consiglio degli Esperti ha partecipato attivamente alla definizione della strategia assumendo, invece, un ruolo di coordinamento e monitoraggio nella fase di realizzazione della operazione di dismissione.

Nel corso dell'anno il Consiglio ha provveduto a mantenere e sviluppare i contatti con i maggiori intermediari finanziari italiani ed esteri, a cui sono stati illustrati i progressi compiuti nel processo di privatizzazione. Inoltre insieme ad alcuni di essi si è provveduto ad analizzare possibili operazioni di privatizzazione, recependo, al contempo, le esigenze dei mercati internazionali dei capitali. Il Consiglio degli Esperti ha poi tenuto incontri con investitori esteri interessati ad acquistare quote di società in via di privatizzazione, società di *rating*, per le quali il completamento del programma di privatizzazione rappresenta elemento essenziale di valutazione dello sviluppo dell'economia nazionale, organizzazioni finanziarie sovranazionali - ed in particolare con l'OCSE, che ha tenuto a Roma l'incontro dell'Advisory Group sulle Privatizzazioni - interessate a seguire lo sviluppo del processo di privatizzazione

italiano, nonché delegazioni di altre nazioni (principalmente est-europee ed asiatiche) che si apprestano ad intraprendere processi di privatizzazioni.

Il Consiglio ha continuato a portare avanti attività di ricerca nei settori interessati dai processi di privatizzazione, attività di valutazione di nuove proposte normative ed ha continuato a fornire supporto diretto al Ministro ed al Direttore Generale nelle loro attività di informazione e comunicazione sull'andamento del programma di privatizzazione, in ambiti istituzionali o pubblici.

Vengono presentate di seguito le iniziative principali a cui hanno contribuito i membri del Consiglio degli Esperti.

Vendita della 3a tranche di azioni ENI

Il Consiglio degli Esperti ha contribuito all'individuazione delle modalità tecniche di collocamento della terza *tranche* di azioni ENI, presentando proposte sulla struttura del collocamento, contribuendo a definire il contenuto dei contratti di collocamento e garanzia e le modalità di impostazione e realizzazione dell'offerta pubblica di vendita.

In particolare anche in tale offerta - che all'epoca rappresentava la maggiore offerta secondaria "fully paid" - si è continuato sulla strategia di centrare il collocamento sull'offerta al pubblico dei risparmiatori, definendo per essi un sistema di incentivi in grado di migliorare l'appetibilità e la sicurezza dell'investimento ed utilizzando la tecnica del collocamento in OPV mediante offerta a prezzo aperto, con definizione del prezzo alla chiusura dell'offerta al pubblico.

Membri del consiglio degli Esperti hanno partecipato ai processi di ricezione degli ordini degli investitori istituzionali, di determinazione del prezzo di collocamento per essi, di definizione dell'ammontare complessivo dell'offerta e di assegnazione delle azioni.

L'offerta iniziale, stabilita in di 1.265 milioni di azioni è stata predisposta in rispetto del vincolo di non ridurre la partecipazione del Tesoro in ENI al di sotto del 50%. A fronte di una domanda molto elevata (pari nel complesso ad oltre 3.100 milioni di azioni), in particolar modo da parte del pubblico italiano è stata esercitata l'opzione di sovrallocazione (c.d. "greenshoe"). A fine operazione la dimensione dell'offerta è risultata pari a 1.410 milioni di azioni. Nell'allocazione si è premiata la domanda del pubblico italiano (oltre 830.000

risparmiatori hanno richiesto azioni), anche per di favorire l'avvicinamento del pubblico a forme alternative d'investimento, contribuendo alla crescita del mercato azionario italiano.

Vendita della partecipazione detenuta in Telecom Italia

La privatizzazione di Telecom Italia ha costituito la più grande offerta sul mercato secondario mai realizzata in Europa. Essa è stata realizzata attraverso la costituzione di un nucleo stabile di azionisti ed un'offerta globale. Il Consiglio degli Esperti ha contribuito sia alla fase propedeutica all'operazione che alla strutturazione ed esecuzione della stessa. In relazione alle attività propedeutiche, sono state condotte valutazioni di alternative diverse di razionalizzazione societaria ed analisi della fusione tra STET e Telecom Italia e si è fornito supporto nell'operazione di "demerger" della SEAT, definendo le modalità e le procedure competitive per la successiva cessione della SEAT.

Per quanto concerne l'offerta globale, il Consiglio degli Esperti ha contribuito alla definizione della struttura del collocamento, del contenuto dei contratti di collocamento e garanzia, elaborando schemi di commissioni basate sui risultati ottenuti dalle banche incaricate del collocamento. E' stato anche fornito supporto per la predisposizione, per le banche del sindacato, di un memorandum sull'attività di "trading" in prodotti finanziari derivati relativi al titolo Telecom Italia. Inoltre il Consiglio ha contribuito alla determinazione degli incentivi per i dipendenti Telecom e per il pubblico dei risparmiatori, alla definizione del prezzo per gli investitori istituzionali, alla determinazione dell'ampiezza delle varie tranches dell'offerta ed all'assegnazione delle azioni. Infine è stata condotta un'attività di monitoraggio dell'andamento del titolo successivamente alla privatizzazione.

La privatizzazione di Telecom Italia ha registrato una domanda complessiva 2,3 volte superiore rispetto all'offerta iniziale. In particolare l'offerta pubblica di vendita ha visto la richiesta di azioni da parte di oltre 2.060.000 risparmiatori con un livello di domanda 4,2 volte superiore rispetto al dimensionamento iniziale della tranche destinata al pubblico. In virtù di tale domanda circa l'84% dell'offerta globale è stata allocata al pubblico, destinando integralmente l'opzione di sovrallocazione agli investitori istituzionali. Anche in tale caso è stata utilizzata la tecnica del collocamento in OPV mediante offerta a prezzo aperto.

Altre attività industriali e finanziarie

Nel campo delle privatizzazioni, il Consiglio degli Esperti ha svolto molteplici attività relative alla privatizzazione delle quote detenute dal Tesoro nel Banco di Napoli, nell'Istituto S. Paolo nonché attività di supporto per le privatizzazioni realizzate dall'IRI.

A tale riguardo sono state portate avanti anche attività necessarie alla realizzazione di future privatizzazioni tra cui le principali riguardano la partecipazione alla scelta del "global coordinator" per la privatizzazione della società Autostrade, la definizione di un modello unificato di piano finanziario per le concessionarie autostradali (sottoposto all'approvazione del "nucleo di consulenza per l'attuazione delle linee guida per la regolamentazione dei servizi di pubblica utilità" (N.A.R.S.)), la definizione del piano di riordino del gruppo Finmare, l'analisi delle possibili alleanze industriali da parte dell'Alitalia, e l'analisi del piano industriale di Finmeccanica. Inoltre membri del Consiglio hanno partecipato alla selezione del consulente per l'aumento di capitale di BNL e per la dismissione della quota detenuta dal Tesoro nel Credito Industriale Sardo.

Il Consiglio degli Esperti ha inoltre effettuato analisi e valutazioni di iniziative industriali e finanziarie portate avanti da enti e altre società sotto il controllo del Tesoro quali l'ENEL, le Ferrovie dello Stato e le Poste, l'Ente Autonomo Acquedotto Pugliese, per le quali sono state valutate iniziative industriali specifiche ed è stato analizzato l'impatto dell'evoluzione del quadro di regolamentazione e le proposte di riassetto del settore ai fini della privatizzazione.

Altre attività hanno riguardato l'esecuzione da parte del Consiglio degli Esperti di attività funzionali allo sviluppo dei fondi immobiliari in Italia (promozione della costituzione di una società di gestione di fondi immobiliari pubblici), l'analisi di possibili operazioni di "lease-back" immobiliari da parte di istituti pubblici, l'analisi degli aspetti fiscali legati all'operazione di "securitization" dei crediti della SACE, lo studio di meccanismi rivolti a sviluppare i mercati finanziari attraverso un maggiore coinvolgimento delle piccole e medie imprese e la partecipazione all'elaborazione di iniziative volte alla riorganizzazione delle attività delle società di promozione industriali operanti principalmente nel Mezzogiorno.

2. Finanza pubblica

L'analisi del Consiglio degli Esperti nell'area della finanza pubblica si è ulteriormente rafforzata nel corso del 1997, coprendo numerose attività:

- ha collaborato all'elaborazione del Documento di Programmazione Economica e Finanziaria (DPEF) 1998-2000;
- ha predisposto il documento *Italian Convergence Programme 1997* da presentare alla Commissione Europea;
- ha collaborato con la Banca d'Italia alla stesura del documento *Italy's Convergence towards EMU*;
- ha contribuito ad alcuni capitoli della Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) per il 1998;
- ha partecipato al Gruppo di monitoraggio sui flussi di cassa.

Per quanto riguarda la predisposizione dei documenti di finanza pubblica, il Consiglio degli Esperti ha partecipato al lavoro di analisi atto a definire il quadro macroeconomico per gli anni 1998-2000 su cui sono state elaborate le previsioni di finanza pubblica della Ragioneria Generale.

Il Consiglio degli Esperti ha inoltre partecipato attivamente ad ogni fase della preparazione del DPEF. In particolare, il Consiglio degli Esperti ha contribuito all'elaborazione dei capitoli riguardanti lo scenario internazionale, la convergenza dell'economia italiana nel 1996, gli obiettivi e le previsioni del 1997, le privatizzazioni, la gestione del debito pubblico e alcune delle sezioni sull'economia italiana nel triennio 1998-2000. Il Consiglio ha verificato la coerenza di tutti i contributi con la linea adottata nel documento complessivo e ha partecipato in prima persona alla stesura della versione finale.

Il Consiglio ha predisposto il documento *Italian Convergence Programme 1997* attraverso il quale la Commissione Europea ha giudicato i progressi compiuti dall'Italia nel processo di convergenza verso i parametri relativi al tasso di cambio, all'inflazione, ai tassi di interesse e alle variabili di finanza pubblica stabiliti nel Trattato di Maastricht. Il Consiglio ha inoltre collaborato alla preparazione del documento *Italy's Convergence towards EMU* presentato in numerose sedi internazionali per mostrare la coerenza dei fondamentali economici italiani con i criteri richiesti per la partecipazione all'Unione Economica e Monetaria (UEM). In particolare, il Consiglio ha curato le sezioni riguardanti la convergenza delle variabili di

finanza pubblica fino al 1997 e le prospettive di medio periodo per il quadro macroeconomico e per le politiche di bilancio.

Infine, il Consiglio degli Esperti ha curato la sezione della RPP riguardante il rispetto dei criteri di convergenza, l'introduzione dell'euro e i comportamenti degli operatori economici e i riquadri sulla sensibilità del disavanzo pubblico alla crescita del PIL e sul calcolo dei saldi strutturali di finanza pubblica.

La partecipazione del Consiglio degli Esperti al Gruppo per il monitoraggio dei flussi di cassa è stata soprattutto diretta a utilizzare il flusso di informazioni disponibile in Tesoreria dello Stato per costruire indicatori mensili utili alla valutazione del fabbisogno settoriale di alcuni enti pubblici di spesa. I settori su cui si è in particolare posta l'attenzione sono stati i rapporti finanziari con l'Unione Europea e con l'AIMA. Il Consiglio ha inoltre partecipato al monitoraggio delle Poste, delle Università, degli enti di ricerca e degli Enti Locali.

Insieme al Gruppo di monitoraggio, il Consiglio ha inoltre elaborato una metodologia per la costruzione del Conto risorse-impieghi dei programmi comunitari e dei finanziamenti pubblici destinati alle aree depresse. Questi conti permettono di valutare l'ammontare di risorse finanziarie complessive disponibili per i programmi comunitari e per le aree depresse, e di determinare in quali settori del sistema economico questi finanziamenti vengono utilizzati.

I risultati dell'attività di monitoraggio settoriale sono stati costantemente utilizzati per valutare la coerenza degli andamenti di fabbisogno mensile con gli obiettivi annuali in modo da permettere il raggiungimento dell'obiettivo del 3 per cento del rapporto indebitamento netto della Pubblica Amministrazione in rapporto al PIL richiesto dal Trattato di Maastricht. I dati sul monitoraggio sono stati inoltre utilizzati durante le audizioni richieste dal Parlamento a rappresentanti del Ministero del Tesoro sull'andamento dei conti pubblici nel 1997.

3. Analisi economica

Il Consiglio degli Esperti ha svolto analisi economiche specifiche di supporto all'attività del Direttore Generale del Tesoro e del Ministro del Tesoro:

- Analisi dei mercati finanziari europei in vista della costituzione dell'Unione Economica e Monetaria;

- Analisi e valutazione economica della politica agricola comunitaria e delle linee strategiche dell'Italia;
- Analisi degli effetti non-keynesiani di aggiustamenti fiscali;
- Analisi sulla disoccupazione europea e proposte di politica economica;
- Analisi dell'evoluzione e della sostenibilità del debito pubblico;
- Analisi dei criteri di convergenza definiti dal trattato di Maastricht: il caso Italia.

4. Rapporti istituzionali con l'esterno

Il Consiglio degli Esperti ha svolto un ruolo attivo nel presentare la situazione economica dell'Italia e i principali documenti governativi a:

- agenzie di *Rating*;
- investitori esteri;
- istituzioni nazionali;
- istituzioni sovranazionali (Fondo Monetario Internazionale e OCSE).

5. Gestione del debito pubblico e aspetti fiscali

Come negli anni passati il Consiglio degli Esperti ha svolto un ruolo importante nell'ambito della gestione del debito pubblico. In questi anni il Tesoro ha perseguito una politica di emissione prevedibile e regolare, privilegiando la liquidità degli strumenti emessi, al fine di ridurre le incertezze degli operatori economici nelle decisioni d'investimento. In questa prospettiva, importanti iniziative sono state prese al fine di eliminare le inefficienze e le frizioni del mercato dei titoli di Stato e allargare la base di investitori potenzialmente interessati ai titoli di Stato.

Nel 1997 membri del consiglio degli esperti hanno partecipato alla definizione dei principi della legge 461, riguardante il trattamento fiscale delle rendite derivanti da attività finanziarie, hanno promosso iniziative che hanno portato all'abolizione della tassa sui contratti di Borsa sulle operazioni effettuate nei mercati regolamentati e, fuori da detti mercati, tra soggetti ammessi alle negoziazioni nei mercati regolamentati

Sono state inoltre elaborate norme integrative e correttive del D.Lgs 239/96 in tema di trattamento fiscale dei titoli obbligazionari con particolare riguardo alla posizione dei soggetti non residenti.

Il Consiglio degli Esperti ha poi coordinato l'avvio del mercato telematico di pronti contro termine su circuito MTS e l'avvio del mercato telematico del "coupon stripping" - che consente di separare il mantello di un titolo dalle sue cedole - su titoli di Stato. La partenza di questo mercato, oltre ad aumentare lo spessore del mercato secondario, a pronti e a termine, dei titoli di Stato, consentirà di attrarre nuovi investitori interessati ad acquistare un titolo "zero-coupon" su una qualsiasi scadenza.

E' stato inoltre condotto un esame dell'attuale normativa per la gestione amministrativa del debito pubblico alla luce della dematerializzazione dei titoli e sono state predisposte le iniziative necessarie alla luce dell'introduzione dell'Euro.

Durante il 1997 il Consiglio degli Esperti si è attivamente occupato della gestione del debito estero della Repubblica. In particolare, il Consiglio ha continuato a contribuire al mantenimento di una strategia di emissione volta a diversificare le fonti di raccolta al fine di ridurre il costo del debito pubblico nel medio periodo, aumentando la vita media del debito estero, e, mantenendo un dialogo costante con i mercati internazionali, si sono stimulate analisi puntuali ed approfondite sull'economia italiana.

APPENDICE**Curriculum Vitae dei membri del Consiglio degli Esperti al 31/12/1997****OLIMPIA CUOMO**

Laureata in Economia e Commercio presso la LUISS di Roma nel 1981, con la votazione di 110/110 e lode. Dottore Commercialista e Revisore dei Conti. Ha 15 anni di esperienza internazionale nel settore della consulenza finanziaria. Ha lavorato a Londra presso Morgan Greenfell & Co., presso Merrill Lynch nel settore di prodotti finanziari. Presso Union Bank of Switzerland si è specializzata nelle attività di "corporate finance" e alla Smith New Court (gruppo Rothschild) è stata responsabile delle attività dei mercati azionari. Fa parte del Consiglio degli Esperti dal giugno del 1997 occupandosi di privatizzazioni.

VERONICA DE ROMANIS

Laureata in Economia e Commercio presso l'Università La Sapienza di Roma nel 1992, con la votazione di 110/110 e lode. Ha conseguito i titoli di Master of Arts in Economia e Master of Philosophy in Economia, presso la Columbia University di New York nel 1996 e 1997. Sta terminando la tesi per di conseguire il titolo di Ph.D in Economics presso la Columbia University. Tra il 1994 e il 1996 ha insegnato - presso la Columbia University - finanza internazionale, economia internazionale e microeconomia. Fa parte del Consiglio degli Esperti dal luglio 1997 in qualità di macroeconomista, collaborando all'elaborazione dei principali documenti di finanza pubblica.

GIANLUCA GARBI

Laureato in Economia e Commercio alla Università Cattolica del Sacro Cuore nel 1994. Dottore commercialista. Dal 1992 al 1994 si è occupato della gestione e amministrazione di una società commerciale collegata al gruppo Fiat. Dal 1994 al 1995 ha lavorato presso JP Morgan nell'area "tax and income services". Dal 1995 all'agosto 1997 ha lavorato presso Banque Paribas si è occupato sia di "tax and income services" che di nuovi prodotti e progetti. Dal 1994 al 1997 è stato assistente in Tecnica industriale e commerciale presso l'Università Cattolica di Milano. Fa parte del Consiglio degli Esperti dall'agosto 1997 occupandosi del debito pubblico e degli aspetti fiscali.

ISABELLA IMPERATO

Laureata in Economia e Commercio presso l'Università La Sapienza di Roma nel 1986, con la votazione di 110/110 e lode. Ha conseguito il titolo di PhD presso il Birkbeck College - Londra - nel 1997. Tra il 1986 e il 1988 ha lavorato presso l'Ufficio Studi del Banco di Roma. Dal 1989 al 1996 ha lavorato presso il Centro Studi Confindustria. Fa parte del Consiglio degli Esperti dall'aprile 1996 in qualità di macroeconomista, collaborando all'elaborazione dei principali documenti di finanza pubblica. E' stata professore a contratto, presso le Università di Cagliari e di Brescia. E' attualmente docente al Corso di Dottorato in Economia delle Istituzioni e dei Mercati Monetari e Finanziari presso l'Università Tor Vergata di Roma.

FLAVIO PADRINI

Laureato in Scienze statistiche ed economiche presso l'Università di Siena nel 1991 con la votazione di 110/110 e lode. Ha conseguito il Ph.D e il Master of Arts in economia a Georgetown University, Washington D.C. con una tesi in economia monetaria. Ha svolto compiti di assistenza all'insegnamento presso Georgetown University per i corsi post-laurea di Macroeconomia e di Statistica. Dal maggio 1995, lavora nel Consiglio degli Esperti contribuendo, in particolare, alla predisposizione dei documenti di finanza pubblica e al monitoraggio dei conti pubblici.

DARIO SCANNAPIECO

Laureato in Economia e Commercio Presso la LUISS di Roma nel 1992 con votazione di 110/110 e lode. Ha conseguito il Master in Business Administration presso la Harvard Business School (Harvard University) di Boston nel giugno 1997 con focalizzazione su corsi in finanza, strategia e "general management". Dal 1992 all'agosto 1995 ha lavorato in Telecom Italia occupandosi di Pianificazione Strategica. Nel 1996 Ha svolto una "internship" presso l'Andersen Consulting - Strategic Services. E' assistente per il corso di Economia e Politica Industriale alla LUISS. Fa parte del Consiglio degli Esperti dal giugno 1997 occupandosi di privatizzazioni ed altre operazioni industriali e finanziarie.