

FEDERAZIONE AUTONOMA BANCARI ITALIANI



www.fabi.it

RASSEGNA STAMPA

SERVIZIO RISERVATO AGLI ISCRITTI E ALLE STRUTTURE FABI

27 aprile 2026

segui su



DIPARTIMENTO COMUNICAZIONE E IMMAGINE

a cura di

Giuditta Romiti
g.romiti@fabi.it

Verdiana Risuleo
v.risuleo@fabi.it

Rassegna del 27/04/2026

FABI

27/04/26 Il Fatto Quotidiano 7 La guerra Italia-Francia per la Borsa di Milano - Guerra Roma-Parigi per la Borsa Italiana (sempre più svuotata) Borzi Nicola 1

SCENARIO BANCHE

27/04/26 Gazzetta del Mezzogiorno 6 Bpp approva il bilancio 2025 con un utile di 20,4 milioni ... 3

27/04/26 L'Economia del Corriere della Sera 4 Quattro big come soci: da Mps a Caltagirone, da Delfin a Unicredit. Sul destino delle Generali si gioca la partita del risparmio italiano - Un domatore per il Leone la partita del risparmio Righi Stefano 4

27/04/26 L'Economia del Corriere della Sera 5 Commerzbank Il derby tedesco di Orcel Righi Stefano 7

27/04/26 L'Economia del Corriere della Sera 6 Disegno d'architetto Delfin non venderà la famiglia? C'è tempo Polizzi Daniela 8

27/04/26 L'Economia del Corriere della Sera 7 Mps: Lovaglio tira dritto Nuovo cda alla prova del piano Righi Stefano 11

27/04/26 L'Economia del Corriere della Sera 23 Syllog, l'AI insegna ai dipendenti (e guarda all'estero) Clerici Carlotta 12

27/04/26 L'Economia del Corriere della Sera 26 Così si investe nell'era della longevità Carullo Daniele 13

27/04/26 L'Innovazione del Corriere della Sera 8 Chat con il conto Viggiano Maria_Elena 14

27/04/26 QN Quotidiano Nazionale 12 Il dossier del credito - Unicredit in Generali - Andrea Orcel Ad di Unicredit ... 16

27/04/26 Repubblica Affari&Finanza 24 La strategia di Orcel - Orcel, campagna tedesca e un occhio alle Generali Greco Andrea 17

27/04/26 Sole 24 Ore 7 La quota di lavoratori sessantenni raddoppiata nell'ultimo decennio ... 20

27/04/26 Stampa 22 Intrigo Generali Balestreri Giuliano 21

SCENARIO FINANZA

27/04/26 L'Economia del Corriere della Sera 1 Antitrust e Consob Vietato sbagliare - Il polso dell'Authority De Bortoli Ferruccio 23

SCENARIO ECONOMIA

27/04/26 Corriere della Sera 25 Dataroom - Prezzi e salari: che cosa non va - Prezzi alti e salari fermi Cosa si è inceppato? Ravizza Simona - Gabanelli Milena 26

IL FATTO ECONOMICO stampa 6640

Data Stampa 6640 - Data Stampa 6640

La guerra Italia-Francia per la Borsa di Milano

■ Cassa Depositi e Prestiti (con l'8% di Euronext, gruppo franco-olandese che federa il mercato finanziario europeo) contesta la conferma del direttore di Piazza Affari

● BORZI A PAG. 7

Guerra Roma-Parigi per la Borsa Italiana (sempre più svuotata)

Scontro sulla governance

Cdp, azionista di Euronext
che detiene Piazza Affari,
contesta la nomina dell'ad
ai francesi. Sciopero il 30,4

» Nicola Borzi

Dal 2010 a Piazza Affari di Milano svetta "Il Dito", la scultura di Maurizio Cattelan: una mano di marmo bianco alta 11 metri con tutte le dita mozzate, tranne il medio alzato. Una feroce critica al mondo della finanza piazzata proprio di fronte al palazzo di Borsa Italiana. L'opera oggi pare in linea con il durissimo scontro tra Roma e Parigi sulla *governance* della società che gestisce il listino milanese. Da un lato c'è Euronext, il gruppo franco-olandese sorto 25 anni fa che "federa" le piazze finanziarie di Amsterdam, Atene, Bruxelles, Dublino, Lisbona, Milano, Oslo e Parigi. Dall'altro ci sono Consob e Cassa depositi e prestiti (Cdp), che detiene l'8,08% di Euronext dal 2021, quando Borsa Italiana dopo la Brexit ha lasciato la

London stock exchange group (Lseg) per entrare nel gruppo francese. Al centro della disputa vi è la conferma di Fabrizio Testa alla guida della società di Piazza Affari, che sarà approvata dal socio unico Euronext nell'assemblea del 29 aprile.

CDP CONTESTA il rinnovo dell'ad perché ritiene che non siano state rispettate le procedure di selezione previste dai patti tra i maggiori azionisti del gruppo. Tra questi ci sono anche la Cassa depositi del governo di Parigi (8,08%), la holding pubblica belga Sfp (5,34%), Intesa SanPaolo (1,55%) e la banca olandese Abn Amro (0,52%). La Consob, dopo un'ispezione, ha invece inviato durissimi rilievi al cda di Borsa Italiana contestandogli di essere ormai ridotto a un ruolo "meramente passivo", disinformato e inerte, mero esecutore delle deci-

sioni della capogruppo francese. Cdp ha aperto una causa ma il tribunale di Amsterdam, sede legale del gruppo, l'ha respinta.

La *governance* però non è l'unico, e forse nemmeno il maggiore, dei problemi. I sindacati Fubi, First Cisl e Fisac Cgil hanno indetto uno sciopero per il 30 aprile, descrivendo processi che stanno riducendo Borsa Italiana a una sorta di "scatola vuota", dove tutto è sempre più spesso demandato alla regia estera. Intanto il listino azionario continua a perde-



re pezzi e rende Milano un nano in mezzo a giganti mondiali degli scambi. Lo attesta il rapporto Consob 2025 sul mercato dei capitali: Piazza Affari è in un crisi strutturale. Sebbene la capitalizzazione abbia toccato il record storico di 1.077 miliardi, grazie al rialzo dei corsi, le società quotate continuano a calare, perché le uscite hanno superato le nuove quotazioni (Ipo). Nel 2025, a fronte di 21 nuove matricole, il saldo è stato negativo di 7 a quota 411. La Borsa cresce di valore, ma si svuota di contenuto: dal 2010 l'impatto sulla capitalizzazione di ammissioni e revocche è stato negativo per 96 miliardi. Nel 2025, tra Opa e *de-listing*, 29 aziende hanno lasciato il listino con oltre 150 addii dal 2013. Il mercato azionario milanese è sempre meno liquido e più concentrato: le 10 maggiori società valgono il 55% della capitalizzazione.

A QUESTA CRISI di "contenuto" si aggiunge il progressivo depauperamento delle funzioni decisionali e tecnologiche, sottratte a Milano. Nel 2023 la migrazione dei mercati italiani sulla piattaforma software francese Optiq ha spostato il "cuore" delle negoziazioni sotto il controllo centrale di Euronext. Parallelamente, le attività di *listing* e i processi tecnico-burocratici per le nuove quotazioni sono in fase di centralizzazione a Parigi, mentre funzioni operative e il *know-how* vengono costantemente trasferiti verso Porto, Parigi e Amsterdam. Nonostante questo svuotamento, Milano è fondamentale per Euronext. Sebbene il mercato azionario sia in difficoltà, Piazza Affari è il motore economico del gruppo. Nel 2025 ha contribuito per oltre il 37% ai ricavi totali, con un fatturato di 669 milioni, quasi il doppio della piazza di Parigi. Se le azioni languono, il valore è trainato dalle obbligazioni: Milano è un centro di eccellenza mondiale per le compravendite di bond e titoli di Stato grazie

all'Mts, leader nel trading di titoli di Stato europei. Sul fronte occupazionale il peso di Borsa Italiana è marginale rispetto al contributo economico: nel 2025 i dipendenti italiani erano 853 sui 3.105 del gruppo.

I risultati finanziari dello scorso anno del gruppo Euronext riflettono i risparmi consentiti dalla strategia di accentramento: il fatturato ha raggiunto gli 1,8 miliardi (+12,1%) con utili record e un margine operativo lordo rettificato di 1,14 miliardi. Agli azionisti sarà proposto un dividendo totale di 321,5 milioni, in crescita del 9,8%: nei 12 anni dalla quotazione, il valore delle azioni Euronext si è moltiplicato di 8 volte.

Questa prosperità si traduce in ricche remunerazioni per i vertici: nel 2025, tra stipendi bonus e incentivi, l'ad del gruppo Stéphane Boujnah ha percepito 5,18 milioni, Testa 1,18 milioni. I sindacati però denunciano relazioni industriali ai minimi storici, con un rifiuto netto dell'azienda di condividere i profitti record con i lavoratori. Da qui nascono le forti preoccupazioni diffuse tra governo, Cdp e comunità degli affari. Il timore è uno svuotamento finale di Borsa Italiana che non colpisca solo l'infrastruttura, ma l'intero ecosistema professionale - milanese e non - che gira intorno al listino: studi legali, consulenti, commercialisti, fiscalisti. Se la "regia" di Piazza Affari traslocasse definitivamente a Parigi, l'Italia rischierebbe di perdere una leva per finanziare le proprie imprese e un patrimonio di competenze lavorative, ma soprattutto il controllo del mercato fondamentale per il suo debito pubblico.

CONTENZIOSO SULLA CONFERMA DELL'AD TESTA

CASSA deposito e prestiti, che detiene l'8,08% di Euronext, ha portato avanti la causa per tutelare il suo diritto di nomina degli ad, che le spetta per contratto, e che invece a Parigi hanno disatteso. L'obiettivo di Cdp era bloccare il rinnovo automatico del mandato di Fabrizio Testa

(il primo in foto), attuale ad di Borsa Italiana. Il timore resta è che il controllo effettivo sulle decisioni chiave scivoli progressivamente in mano francese (Stéphane Boujnah è il ceo Euronext, in foto). Borsa Italiana resta infatti il principale motore economico di Euronext, contribuendo per oltre il 37% dei ricavi totali (669 milioni di euro nel 2025, quasi il doppio di Parigi)



Data Stampa: 0006640 - Data Stampa: 0006640

Data Stampa: 0006640 - Data Stampa: 0006640

Bpp approva il bilancio 2025 con un utile di 20,4 milioni

● BARI - L'assemblea ordinaria dei Soci della Banca Popolare Pugliese ha approvato il bilancio dell'esercizio chiudendo il 2025 con un utile netto di 20,44 milioni (+7,22% rispetto all'esercizio precedente). I soci hanno deliberato la distribuzione di un dividendo pari a 0,17 euro per azione, in linea con la proposta avanzata dal Cda nella seduta del 28 febbraio 2026.

«I numeri di quest'anno parlano chiaro: siamo una banca solida, radicata nel territorio, capace di generare valore per i propri soci e per le comunità che serviamo - ha spiegato il direttore generale Mauro Buscicchio - Siamo soddisfatti di poter riconoscere ai soci un dividendo concreto, frutto di una gestione rigorosa e di una strategia orientata alla crescita sostenibile».

I lavori si sono aperti con la consegna delle borse di studio ai vincitori della selezione riservata ai soci e ai figli di soci. Quaranta i premiati - diplomati e neolaureati - scelti sulla base del merito accademico conseguito in atenei e istituti superiori di tutta Italia. «Investire nelle giovani generazioni è per noi un atto di coerenza con la nostra identità di banca del territorio - ha dichiarato Buscicchio - Questi ragazzi e queste ragazze rappresentano il capitale umano su cui si costruisce il futuro della nostra comunità».

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S. 28402 - L. 1615 - T. 1615



Data Stampa: 27/04/2026 10:00:00

Andrea Sironi
D ASSICURAZIONI GENERALI

**Quattro big come soci:
da Mps a Caltagirone, da Delfin
a Unicredit. Sul destino
delle Generali si gioca
la partita del risparmio italiano**

di STEFANO RIGHI, DANIELA POLIZZI 4/7

UN DOMATORE PER IL LEONE LA PARTITA DEL RISPARMIO

L'indipendenza e i risultati hanno tenuto le Generali al sicuro nel loro ruolo di cassaforte del Paese. Ma il ridisegno in atto nella finanza vede quattro player al dunque: Mps, Unicredit, Caltagirone e Delfin. E il presidente Sironi a dover garantire la stabilità

di STEFANO RIGHI

Sarà certamente un investimento finanziario, come è stato prontamente etichettato ai piani alti di Piazza Gae Aulenti a Milano, ma la crescita all'8,72% di Unicredit nel capitale delle Assicurazioni Generali dal precedente 6,68% emerso la mattina di giovedì scorso, 23 aprile, mentre a Trieste si celebrava l'assemblea dei soci del Leone, è stato un grande colpo di scena. Anche se nessuno vuole sottovalutare le straordinarie opportunità sinergiche determinate, nei Balcani, dalla

contemporanea presenza delle agenzie Unicredit, che nei prossimi mesi andranno a distribuire i prodotti della più grande compagnia assicuratrice italiana con ancora maggior vigore rispetto a quanto fatto dal 2019, anno di firma dell'accordo, a qui, qualche cosa non torna.

Prospettive

Sia chiaro: nessun dubbio sulle prospettive di crescita. Ma neppure sulla singolare coincidenza che vede il capitale della compagnia di Trieste in mo-

vimento. Soprattutto perché i numeri, come sempre, aiutano a capire. Il valore annuo dell'accordo balcanico è di circa 70 milioni di euro. Per consolidare (operazione non richiesta) questa



partnership Unicredit investe nelle Generali, a prezzi correnti, una somma superiore ai 5 miliardi di euro. La proporzione non regge: servirebbero più di 71 anni per ripagare con il solo valore annuo dell'accordo, che è cosa diversa dall'utile netto, la cifra messa a garanzia. C'è dunque dell'altro, molto probabilmente la volontà di Andrea Orcel di giocare un ruolo da protagonista nel riassetto in atto della finanza italiana. Non avrebbe scelto un momento così caldo, altrimenti, con tutti gli occhi degli osservatori finanziari puntati a Trieste. Per di più smentendo, con i fatti, sé stesso, visto che, era il 17 giugno 2025, proprio Orcel parlò della volontà di ridurre la presenza nel capitale delle Generali fino ad uscire.

Quali che siano i piani di Orcel, a tempo debito come già accaduto in passato, il banchiere non mancherà di illustrarli al mercato. Di sicuro lui come l'intera comunità finanziaria sta cercando di comprendere gli effetti del rovesciamento di fronte avvenuto il 15 aprile a Siena. Evidentemente Unicredit non guarda solamente alla Germania (vedi a pagina 5, *nda*), ma l'Italia, appunto, rimane centrale nella sua pianimetria, come si è scritto su queste pagine una settimana fa. Tanto più che tutto ha ripreso a muoversi e i rumors impazzano, come si è visto la settimana scorsa quando il *Financial Times* ha scritto che cinque persone hanno assicurato che proprio il Monte dei Paschi di Siena, primo azionista delle Generali

attraverso Mediobanca, sta per mettere in vendita la quota della compagnia triestina al fine di ottenere 7,2 miliardi cash da utilizzare nella costituzione del terzo polo bancario nazionale, quello che potrebbe nascere dall'incontro di Mps con Banco Bpm. Bam!

Una notizia totalmente smentita da Siena e che non tiene conto di un fatto sostanziale: le fusioni oggi si fanno carta contro carta. Inoltre, Lovaglio, insediatosi giovedì 23, non avrebbe avuto titoli e tempo per organizzare un simile blitz. Ma il clima è questo e quel che è chiaro è che le Generali sono al centro di ogni ipotesi di riassetto finanziario e non potrebbe essere diversamente visto il ruolo e le dimensioni.

Il presidente Andrea Sironi, la scorsa settimana, ha sottolineato che la compagnia rimane «interessata a valutare opzioni di crescita sia nell'asset management che nel settore assicurativo», dando così una prospettiva di sviluppo anche per linee esterne, ma oggi Trieste conta soprattutto per la presenza diretta in 18 Paesi europei, sette Paesi asiatici, gli Stati Uniti e il Sudamerica. Tutto assieme questo vale un utile netto che nel 2025 è stato di 4,17 miliardi di euro (+12 per cento) e una capitalizzazione a Piazza Affari superiore ai 58 miliardi. Per questo, oltreché per il ruolo istituzionale che vede la compagnia tra i grandi acquirenti del debito pubblico italiano, le Generali fanno gola a molti, come ben si comprende scorrendo la lista degli azionisti (vedi grafico): Mps,

gli eredi Del Vecchio, Unicredit, Caltagirone, Benetton, più tutti gli Istituzionali, tra cui moltissimi fondi internazionali. E nell'elenco degli interessati non manca Intesa Sanpaolo, la più grande banca italiana: nel 2017 il progetto di unione stava per decollare. Oggi le due realtà si guardano, ma Carlo Messina, ceo del gruppo Intesa, ha precisato di non essere interessato a partecipazioni di minoranza.

Futuro industriale

Però a questo punto ciò che più conta è il tema industriale. La finanza attraverso il racconto delle sue battaglie è capace di appassionare, ma ora in discussione c'è la struttura finanziaria del Paese, per definire la quale è necessario che la finanza operi al servizio di un progetto di stabilizzazione. L'unico che può dare prospettiva alla risorsa economica più importante che si ritrova in Italia, ovvero il risparmio dei suoi cittadini, che va considerato in una prospettiva europea, soprattutto dopo il tramonto dell'operazione Natixis. Un risparmio importante nei volumi, da far crescere e difendere, ma anche da convogliare verso le più meritevoli attività industriali di un Paese che, sulla manifattura, ha costruito la propria fortuna negli ultimi ottant'anni e che ora si trova a confrontarsi con una fase di de-industrializzazione molto pesante e preoccupante.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Gli equilibri nel capitale

I soci delle Assicurazioni Generali all'assemblea del 23 aprile 2026



MPS
Luigi Lovaglio



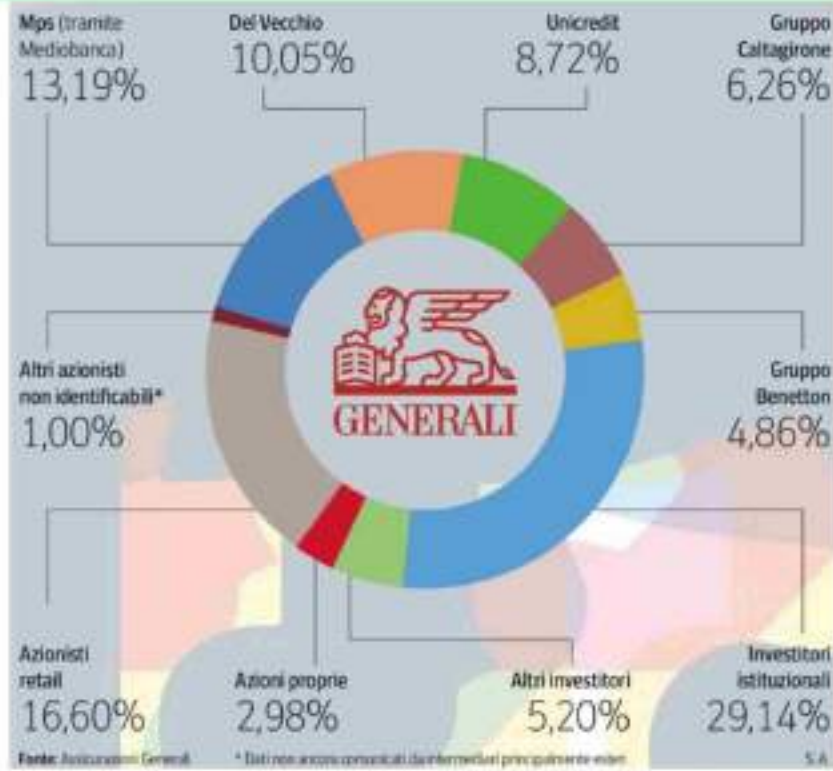
EREDI
DEL VECCHIO
Francesco Milleri



UNICREDIT
Andrea Orcel



GRUPPO
CALTAGIRONE
F. G. Caltagirone



Trieste
Andrea Sironi,
presidente delle
Assicurazioni Generali
dal 2 maggio 2022.
È stato rettore
dell'università Bocconi

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S. 28402 - L. 1986 - T. 1621

COMMERZBANK IL DERBY TEDESCO DI ORCEL

Il manager vuole la banca di Francoforte e lancia attraverso la controllata Hvb l'ops dal 5 maggio
Le barricate di Berlino e l'impatto sul capitale, diverso a secondo del risultato: più comperi meno paghi

di **STEFANO RIGHI**

Finalmente, dopo 601 giorni, da martedì della prossima settimana, 5 maggio, l'offerta pubblica di scambio tra le azioni Unicredit e quelle della banca tedesca Commerzbank entrerà nel vivo.

Era l'11 settembre 2024 quando Andrea Orcel, amministratore delegato di Unicredit, mise il primo piede nel capitale della quarta banca tedesca, al termine di un percorso di profondo risanamento a cui aveva contribuito in maniera fondamentale il governo tedesco. Un po' come è successo in Italia con Mps.

Unicredit comperò la prima tranche proprio dal governo di Berlino, ma nei mesi successivi, al crescere del peso di Unicredit nel capitale della banca tedesca, peggiorava il rapporto tra le parti, con Berlino ancora oggi ostile all'iniziativa italiana. Poco importa che l'andamento in Borsa di Commerzbank sia di molto migliorato, né che l'operazione configuri una fusione tra banche tedesche, visto che l'operatività di Unicredit sarebbe affidata alla controllata Hvb, sede a Monaco di Baviera. Men che meno conta il richiamo al mercato unico europeo: i principi di apertura proclamati da Bruxelles vanno bene, ma solo in casa d'altri.

Sinergie

Eppure l'operazione immaginata da Orcel è finanziariamente molto allettante: ci sono possibili sinergie fino a 4 miliardi di euro, una sensibile dimi-

nuzione del rapporto *cost/income*, tagli a circa 6 mila posti di lavoro ma nell'arco di 5 anni e, soprattutto, non ci sono sovrapposizioni territoriali tra le due reti distributive. Niente. Neppure la visione di Orcel, che punta a ricavare dall'attività della banca più valore di quanto stia attualmente facendo l'attuale management ha fatto breccia nell'opinione pubblica tedesca.

Bettina Orlopp, la ceo di Commerzbank, rimane arroccata nel suo fortino e tre giorni dopo l'inizio dell'offerta di Unicredit, l'8 maggio, presenterà l'aggiornamento al piano industriale del gruppo. Come risponderà il mercato? L'offerta durerà probabilmente 4 settimane, rispetto a un massimo di dieci concesso dalle regole tedesche, ma è difficile prevedere che il governo tedesco, oggi al 13 per cento del capitale, possa cambiare opinione. E poco ci si aspetta anche dalla maggioranza degli azionisti retail, che oggi valgono circa il 20 per cento del totale.

Con Unicredit che ha in mano il 26 per cento di azioni Commerzbank e un ulteriore pacchetto di derivati che consentirebbero al gruppo milanese di salire al 29,9 per cento, il vero ago della bilancia saranno gli investitori istituzionali che hanno in portafoglio, tutti assieme, il 37 per cento. Cosa faranno? A Orcel basterebbe poco più della metà della quota in mano ai fondi (20 su 37) per andare al controllo di maggioranza. Ma è anche vero che, sebbene non manchino prove contrarie (Siena, 15 aprile 2026), di solito gli

investitori istituzionali hanno comuni visioni strategiche. Di sicuro Unicredit valuta le varie possibilità. Anche perché a seconda della quota di capitale di Commerzbank che verrà acquisita cambierà l'impatto sul capitale di Unicredit.

Si possono immaginare quattro tipi di risultati. Unicredit supera di poco il 30 per cento, supera ampiamente il 30 per cento ma non arriva al 50,1 per cento, acquisisce la maggioranza, arriva alla totalità delle azioni. La prima e l'ultima ipotesi sono le meno praticabili, la seconda la meno fortunata per Orcel, che deve considerare i costi. Se riuscisse a raggiungere il 100 per cento, l'impatto sul capitale (indicatore *Cer1 ratio*) di Unicredit sarebbe pari a 300 *basis point*, che andrebbe considerato a operazione temporalmente conclusa. Quindi, lasciano intendere da Unicredit, nel primo semestre 2027. Se invece l'ops porterà Unicredit alla maggioranza, questo risultato impatterà sul capitale di Unicredit per un costo di 280 *basis point*, dato che la normativa europea (Eba) impone il consolidamento del 100 per cento degli Rwa, i *Risk-weighted assets*, ovvero gli attivi ponderati per il rischio.

Per Orcel è una partita delicatissima. Dopo le vicende in Italia, prima con Mps e poi con Banco Bpm, la partita di Francoforte diventa fondamentale. In attesa che si dia fuoco alla miccia sul territorio italiano (vedi a pagina 4, *nda*), l'attenzione va alla Germania.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Commerzbank Il ceo Bettina Orlopp



DISEGNO D'ARCHITETTO DELFIN NON VENDERÀ LA FAMIGLIA? C'È TEMPO

Le partecipazioni della holding che controlla EssilorLuxottica resteranno al servizio di un risiko incompiuto. L'assemblea oggi dei soci Del Vecchio sarà un passaggio verso il riassetto

di DANIELA POLIZZI

Un architetto che cavalca l'innovazione tra industria e finanza. Ma che resta sempre dietro le quinte dove si muove in tandem con il suo consiglio di amministrazione. Con un unico obiettivo: creare realtà italiane più grandi e redditizie, in grado di competere a livello globale.

Francesco Milleri è il presidente di Delfin, la cassaforte della famiglia Del Vecchio, ed è al vertice come presidente e ceo di EssilorLuxottica, il gruppo industriale protagonista mondiale nell'industria che dagli occhiali sta disegnando un percorso nuovo verso l'innovazione. Ma anche degli investimenti finanziari tra il Monte dei Paschi (17,5%), Generali e Unicredit (2,7%) che a valori correnti oggi pesano per circa 15 miliardi nel patrimonio netto di Delfin. Sempre mantenendo un passo indietro rispetto agli investitori più attivi, sulla linea delle volontà e della strategia disegnata dal fondatore Leonardo Del Vecchio scomparso a giugno del 2022. Il risultato? A giugno, a valere sul bilancio 2025, Delfin incasserà circa 1,5 miliardi di flussi di cassa dalle partecipate, tra EssilorLuxottica, Corvivo e le quote nelle banche. Erano 300 milioni nel 2022, anno in cui Milleri era subentrato a Del Vecchio che aveva scelto il manager come suo delfino per portare avanti le sue strategie. Milleri è infatti presidente della cassaforte, senza deleghe operative, in un ruolo quasi onorifico. Le decisioni operative e la rappresentanza legale sono affidate all'amministratore delegato Romolo Bardin e collegialmente all'intero consiglio in Lussemburgo, nominato a vita direttamente dal fondatore.

Se EssilorLuxottica sta cambiando pelle, anche Delfin potrebbe entrare in movimento con il riassetto tra gli eredi. Un ap-

puntamento è già in agenda oggi quando l'assemblea degli otto azionisti di Delfin si riunirà per fare un nuovo punto. Si profila una strada molto complessa ma forse non impossibile che potrebbe portare a una nuova governance attraverso il progetto di Leonardo Maria Del Vecchio di acquistare le quote dei fratelli Luca e Paola salendo al 37,5%.

Sulla piazza finanziaria Delfin intanto è tornata protagonista. In occasione dell'assemblea per il rinnovo del cda di Mps, ha scelto di votare per le candidature proposte da Pft Holding, aprendo così la strada al ritorno di Luigi Lovaglio come ceo. Una decisione coerente con le precedenti e l'approvazione del piano industriale. È stata una scelta di campo? La cassaforte segue piuttosto la logica dei mercati e fa scelte da puro investitore finanziario, senza mai veramente entrare nel merito della governance e delle decisioni delle partecipate. Il voto è stato determinato sulla scia delle valutazioni di tutti i consulenti di Delfin. La holding ha sempre supportato il piano di Lovaglio, ai suoi occhi il soggetto più indicato per portarne avanti l'esecuzione. L'estromissione del manager sarebbe apparsa agli occhi di Delfin come un rischio all'implementazione di quel progetto. L'obiettivo della holding resta infatti sempre lo stesso: contribuire a creare realtà italiane più forti. Con ritorni reddituali peraltro molto alti. Quei 15 miliardi di valore racchiuso nelle quote in Mps, Generali e Mediobanca valgono almeno tre volte rispetto a quanto Delfin ha investito nei tre istituti nel corso degli anni. Alla base, c'è una strategia in linea con quella che ha sempre visto un bilanciamento tra gli investimenti industriali (75% del totale) e quelli finanziari (25%),

così come aveva auspicato Leonardo Del Vecchio. L'obiettivo è puntare su realtà che Delfin conosce bene, e giocare da protagonista nelle partite più importanti per il sistema finanziario.

I dossier

Archiviata la nuova governance del Monte, sono in molti sul mercato a pensare che Delfin possa avviare un disimpegno dalle quote finanziarie, anche se questo non è mai stato un modo di operare della cassaforte. Se, da una parte le dismissioni potrebbero essere funzionali al fabbisogno di Leonardo Maria Del Vecchio per finanziare l'acquisto delle quote dei fratelli Luca e Paola, in realtà, l'operazione comporterebbe una drastica riduzione dei flussi finanziari che Delfin incasserebbe nel futuro. In realtà si tratta di partite parallele. La holding, per dna, guarda a operazioni che contribuiscono ad aumentare la taglia degli istituti in cui è investita.

Delfin è esposta sui tre dossier caldi che si possono trasformare in target: Mps, Generali e Unicredit in qualità di player che può giocare il ruolo di protagonista di una nuova fase di consolidamento, traendone vantaggio. Piuttosto che vendere sul mercato, la holding potrebbe fornire una sponda per supportare nuove operazioni tra ban-



che e assicurazioni. Insomma, se altri si muovessero, la cassaforte potrebbe rispondere mettendo sul tavolo le sue quote, soprattutto in Generali (che non si cede) ma anche nel Monte. Più che dismettere pacchetti, insomma, meglio andare a premio su operazioni di consolidamento. Delfin si pone come un interlocutore credibile e affidabile per il mercato.

Poi c'è il riassetto tra gli azionisti che si muove su un altro piano. Leonardo Maria avrà oggi un altro incontro nell'assemblea che si confronterà di nuovo sul suo progetto. Un piano sicuramente ardito per il quartogenito del fondatore che dovrebbe dare in pegno a un pool che include UniCredit e Bnp Paribas e Crédit Agricole il 37,5% delle sue quote, a fronte di un finanziamento di una decina di miliardi per chiudere l'acquisto del 25%. Gli azionisti avrebbero cristallizzato il valore di 10 miliardi. Leonardo Maria cerca con il suo progetto di disegnare un assetto più solido e fluido per Delfin, costruendo una possibile via di disimpegno per chi non volesse restare. Superando anche l'impasse sulla successione del padre. Leonardo Maria resterebbe il singolo socio con maggiore peso ma non di maggioranza. Che comunque, con tre quote su

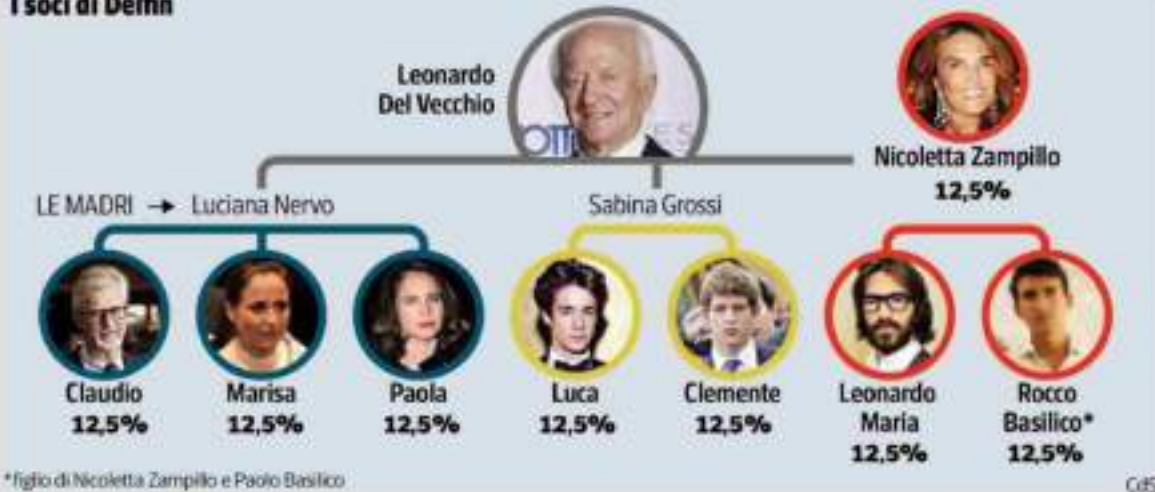
otto, non potrebbe prendere autonomamente decisioni.

Si torna quindi da capo, con un'intesa tutta da trovare con i fratelli e la stessa madre. Fin qui c'è stato un consistente lavoro tra avvocati delle varie parti e banche al fine di trovare una soluzione condivisa e sostenibile. Questo tipo di risultato porterebbe alla decadenza di tutte le iniziative legali di Leonardo Maria e degli altri soci creando le condizioni per un migliore dialogo tra i soci che resteranno. La convinzione di alcuni è che bisognerebbe sgombrare il campo prima di parlare di intese. Certo è che per alcuni la strada maestra sarebbe la chiusura della successione e un maggior accordo tra tutti gli azionisti, cosa che aiuterebbe anche la valorizzazione di Essilux impegnata nel cambiamento, in un momento in cui la Borsa di Parigi non sembra apprezzare appieno le potenzialità del titolo.

In ogni caso ridurre a soli sei soggetti la governance della holding e prevedere magari l'uscita di un ulteriore socio semplificherebbe il dialogo e la condivisione delle strategie della holding di famiglia, oltre che a onorare le volontà di un fondatore generoso con tutti i suoi eredi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I soci di Delfin



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S.28402 - L.1986 - T.1745



CRIP/ANSA/LEADER/IMMAGINE&CONCETTA

Francesco Milleri

È il presidente di Delfin, la cassaforte della famiglia Del Vecchio, ed è al vertice come presidente e ceo di EssilorLuxottica, il gruppo industriale protagonista mondiale nell'industria che dagli occhiali sta disegnando un percorso nuovo verso l'innovazione

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S. 28402 - L. 1986 - T. 1745

MPS: LOVAGLIO TIRA DRITTO NUOVO CDA ALLA PROVA DEL PIANO

I consiglieri della lista vincente in assemblea si sono confrontati con gli sconfitti alla prima riunione del board Bisoni presidente, ma è rinvio per la composizione dei comitati interni. La fusione con Mediobanca punto di svolta

di **STEFANO RIGHI**

Contrapposizioni

Dopo l'inatteso esito dell'assemblea del 15 aprile, la prima riunione del consiglio di amministrazione del Monte dei Paschi di Siena ha dimostrato quanto difficile sarà il cammino dell'amministratore delegato Luigi Lovaglio nei prossimi mesi.

Le due principali liste sono profondamente divise e contrapposte. Non poteva essere diversamente, vista la dimensione della sconfitta della lista del cda uscente. I candidati di PIt hanno vinto con il 49,95% dei partecipanti al voto contro il 38,8%, percentuali che diventano il 32,4% e il 25% se si considera la totalità del capitale. Comunque sia, una vittoria netta per la lista di Pierluigi Tortora, che a quel punto poteva solo considerare coerentemente la propria posizione davanti al mercato e ai soci, soprattutto davanti all'assemblea, che continua a rimanere sovrana nel nostro ordinamento. Il voto di Delfin e del Banco Bpm, unitamente a quello dei fondi di BlackRock e di Norges hanno fatto la differenza. Per cui è assolutamente nella normalità delle cose che al vertice del Monte dei Paschi di Siena siano oggi il presidente Cesare Bisoni e l'amministratore delegato Luigi Lovaglio.

Altre sono le considerazioni più attuali: il recepimento della Legge Capitali nello Statuto del Monte dei Paschi differisce, ad esempio, da quanto è accaduto alle Generali, dove lo spazio lasciato alle minoranze è proporzionalmente minore. E si segnala anche l'atteggiamento di Assogestioni, che non ha ricandidato Alessandra Giuseppina Barzaghi, lasciando spazio a Paola De Martini, che ha ripetutamente votato contro la lista che ha vinto in assemblea.

Con un simile muro contro muro, la prima riunione del nuovo consiglio di Mps non ha trovato il tempo per decidere la composizione di quattro comitati endo-consigliari: rischi, parti correlate, sostenibilità, digitalizzazione. Verranno definiti probabilmente nel corso di questa settimana, mentre sono stati assegnate le due vicepresidenze, una a Flavia Mazzarella (vicario), come previsto già una settimana fa su queste pagine, l'altra all'ex amministratore delegato di Banca Imi, Carlo Corradini, lui pure della lista PIt.

L'ex presidente Maione, che dopo la sconfitta in assemblea aveva ritirato la sua candidatura a presidente, è consigliere, così come i tre grossi nomi, inizialmente candidati come amministratori delegati, Corrado Passera, Carlo Vivaldi e Fabrizio Palermo. Su un tema c'è ampia concordanza di vedute: il livello del consiglio di amministrazione è certamente più elevato che in passato. Se si trovasse un modo per concordare sulle priorità da realizzare, il Monte dei Paschi potrebbe davvero beneficiarne. Difficile però che ciò accada. Anche perché tra i primissimi obiettivi di Lovaglio c'è la fusione di Mediobanca in Mps, che è stato il punto di rottura tra l'azionista Caltagirone e Lovaglio, all'inizio di quest'anno. Si annunciano settimane tempestose. Non mancheranno voci e piste più o meno false o verosimili: come successo la scorsa settimana quando il *Financial Times online* riferiva di una trattativa per la cessione della quota Mediobanca in Generali, necessaria ad avviare la fusione Mps-Banco Bpm. Una contraddizione in termini, all'epoca delle fusioni carta contro carta. E seccamente smentita da Siena.



Il vertice

Cesare Bisoni e Luigi Lovaglio, rispettivamente presidente e amministratore delegato del Monte dei Paschi di Siena

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS0840 - S. 28402 - L. 1986 - T. 1621



La startup per la formazione aziendale che aiuta a ridurre i costi

Sylog, l'AI insegna ai dipendenti (e guarda all'estero)

di CARLOTTA CLERICI

L'Intelligenza artificiale è una tecnologia agnostica: il senso per l'utilizzo lo dà sempre un essere umano». Così Edoardo Anselmi, ceo e co-founder, racconta la filosofia di Sylog. La startup, fondata da Anselmi insieme all'amico Davide Ludovico a Prato nel 2023, opera nel settore delle tecnologie per la formazione aziendale, con l'obiettivo di trasformare il modo in cui le imprese trasferiscono conoscenza.

La crescita di Sylog è accompagnata anche da un percorso di incubazione con il Politecnico di Torino e da un team di 15 persone che lavorano da remoto in dieci regioni diverse. «Si tratta di un approccio sempre più diffuso, soprattutto tra le nuove generazioni. Il nostro è un team giovane, con un'età media intorno ai 30 anni, orientato agli obiettivi, ma attento anche al benessere personale», racconta Anselmi.

Alla base di Sylog c'è un'idea semplice: trasformare i documenti aziendali in formazione. Un'esigenza particolarmente sentita in settori regolati e complessi (per esempio, banche, assicurazioni, manifatturiero e farmaceutico) dove la formazione continua è obbligatoria e rappresenta un costo non banale. «In pratica, convertiamo manuali e procedure in corsi pronti all'uso in pochi minuti. Nelle aziende, del resto, ci sono manuali, procedure e normative che, spesso, restano chiusi in file statici, difficili da usare per formare davvero le persone. La nostra piattaforma utilizza l'intelligenza artificiale per convertirli automaticamente in corsi interattivi, video o podcast», spiega Anselmi. Il processo è immediato: l'azienda carica i propri contenuti, seleziona lingua e formato e l'AI

genera in pochi minuti un percorso formativo completo, che può essere modificato e aggiornato nel tempo. «Inoltre, la piattaforma può essere utilizzata come soluzione completa oppure integrata nei sistemi aziendali già esistenti», aggiunge il ceo. Un vantaggio non secondario riguarda l'aspetto economico: «I costi della formazione tradizionale sono elevati: in Italia un corso e-learning di un'ora può arrivare anche a sei mila euro. Con la nostra piattaforma si scende a circa 300. Questo permette di lavorare in scala, riducendo la dipendenza dalle consulenze esterne e migliorando l'interazione tra persone e tecnologia», sottolinea il ceo.

I numeri raccontano una crescita ancora agli inizi ma promettente: l'obiettivo è superare il primo milione di euro nel 2026 e crescere a doppia cifra anno su anno. «In alcune aziende, con la nostra piattaforma, il tasso di completamento dei corsi è passato dal 40% all'80%, con picchi fino al 90%. Significa che i contenuti sono più efficaci e vengono davvero utilizzati», dice Anselmi.

Non mancano i progetti per il futuro: «Dal prossimo anno puntiamo all'espansione in Germania, Francia e Spagna, mercati simili all'Italia dal punto di vista normativo. Stiamo lavorando anche su esperienze sempre più immersive, come simulazioni di attacchi hacker per la formazione sulla sicurezza», anticipa il ceo. L'intelligenza artificiale, in questa prospettiva, diventa uno strumento di accelerazione e non di sostituzione. «Può supportare la creazione e l'aggiornamento dei contenuti, ma non può sostituire il valore del confronto umano, del coaching o dell'esperienza diretta», conclude Anselmi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



L'idea

Edoardo Anselmi, ceo e co-founder di Sylog

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS0840 - S.28402 - L.1603 - T.1851



Data Stampa 0006640
Data Stampa 0006640
Data Stampa 0006640

Così si investe nell'era della **longevità**

di **DANIELE CARULLO***

L'Italia sta attraversando una trasformazione demografica epocale. L'aspettativa di vita si allunga e la capacità di pianificare il futuro non sta procedendo allo stesso ritmo. È uno dei paradossi del nostro tempo: viviamo più a lungo, ma pensiamo sempre più a breve termine, spinti in una sorta di infinito «presentismo» anche dalla tecnologia, dove il presente è addirittura «istante» e procrastinare un'abitudine. La longevità crescente, al contrario, richiede progettazione, protezione e assunzioni di responsabilità che consentano di vivere bene anche in futuro. Non si tratta solo di avere risparmi, ma di come li impieghiamo, li difendiamo e li facciamo crescere. Una sfida che si intreccia con una consuetudine strutturale: l'Europa, e l'Italia in particolare, continua a investire poco sui mercati finanziari. Negli Stati Uniti oltre metà della ricchezza familiare è investita nei mercati. In Europa non si supera il 20%. Il risultato consiste in patrimoni non adeguati a soddisfare i bisogni di una vita. Patrimoni

cui dobbiamo guardare non solo in ottica di *asset allocation*, ma con una prospettiva nuova che possiamo definire *needs allocation*. La prima regola? Non confondere il risparmio, che è il presente, con l'investimento che, pianificato in progetti da realizzare, rappresenta il futuro. Un fattore temporale alleato anche della pianificazione dei passaggi generazionali non solo per trasferire capitali finanziari, immobiliari, imprese, ma anche etica, competenza, responsabilità. La sfida della consulenza è quindi occuparsi di conservare inalterato nel tempo il «tenore di vita» (ricchezza, patrimonio, reddito disponibile) e lo «stile di vita» (fatto di abitudini, salute, relazioni e utilizzo consapevole del tempo libero). Una consulenza efficace avrà sempre di più il compito di definire obiettivi e bisogni prospettici chiari e trasformarli in risultati, guida non solo negli investimenti, ma anche nella protezione e crescita sostenibile del patrimonio nel tempo. Partendo dalle scelte di oggi, con tutto il tempo che serve per un futuro di obiettivi finanziari e personali da raggiungere guardando, sin da subito, lontano insieme.

*Responsabile private banking
di Crédit Agricole Italia

© RIPRODUZIONE RISERVATA



CHAT CON IL CONTO

Con DiAloga, Widiba lancia insieme a Reply la prima app di banca conversazionale basata su Ai generativa che consente di gestire operazioni, analizzare spese e patrimonio e accedere ai servizi tramite voce o testo

La soluzione sarà testata su una community di utenti, per poi estendersi ai clienti del Gruppo Mps

di **MARIA ELENA VIGGIANO**

E se fare le operazioni con la propria banca diventasse semplice e naturale come una chiacchierata? Widiba, la banca digitale del Gruppo Montepaschi, ha lanciato DiAloga, la prima app di home banking con intelligenza artificiale generativa integrata. Grazie a un'interfaccia evoluta, sarà possibile svolgere le principali operazioni bancarie come bonifici, analisi delle spese e analisi patrimoniale, semplicemente dialogando con l'app, tramite testo o voce.

All'iniziativa ha collaborato Reply, specializzata nella progettazione e nella realizzazione di soluzioni basate sui nuovi canali di comunicazione e media digitali, che supporta le istituzioni finanziarie nell'integrazione dell'AI all'interno dei processi e dei servizi digitali offerti ai clienti. «Sono le prime funzionalità di AI generativa nel settore — dice Stefano Pambianchi, executive partner di Reply — un salto quantico in termini di performance rispetto alle soluzioni di machine learning/automation usati da anni. I clienti si aspettano di poter agire sempre più in modo conversazionale per ottenere informazioni, avere assistenza o accedere ai servizi».

È però necessario trovare un equilibrio tra innovazione digitale nei servizi finanziari e il rispetto delle regole bancarie. «Le prime a lanciare soluzioni sono state Widiba in Italia e Revolut in Europa, aprendo la strada a un nuovo modello di interazione bancaria. Per quanto riguarda l'adozione, l'esperienza è sempre più simile all'interazione con un essere umano, la qualità dipende dal livello di conoscenza». La tecnologia, infatti, sta evolvendo in modo molto rapido. «Bisogna trovare — sottolinea Pambianchi — soluzioni che garantiscano velocità di risposta, sicurezza e, nello stesso tempo, assicurino l'accuratezza delle risposte».

Tempi e funzioni

Il lancio avverrà in modo graduale, inizial-

mente la tecnologia sarà aperta a una community di clienti attivi sull'app, per poi essere estesa a tutta la clientela della banca digitale e al Gruppo Monte dei Paschi di Siena.

In una prima fase, DiAloga prevede il rilascio delle funzionalità più utilizzate come l'analisi e categorizzazione delle spese e la ricerca avanzata dei movimenti. In seguito, saranno introdotte ulteriori funzionalità: bonifici ordinari e instant, analisi patrimoniale con grafici e suggerimenti personalizzati basati sulle attività ricorrenti dell'utente. «Ad esempio sarà possibile richiedere aiuto nel precompilare e predisporre un bonifico per il pagamento di spese ricorrenti o di un F24 che poi viene confermato e autorizzato con le procedure classiche come da normativa ed esigenze di sicurezza», specifica Pambianchi. Infine, verranno integrate anche le funzionalità relative alle ricariche telefoniche e alle carte prepagate.

L'app potrebbe diventare anche uno strumento di supporto agli investimenti. «Nel settore rappresenta un'opportunità per aumentare l'efficacia delle analisi a supporto dei consulenti finanziari, secondo un modello di «robot for advisor» che aiuta la proposizione commerciale che resta nelle mani del gestore di fiducia del cliente».

Secondo un osservatorio interno di Reply, volto a monitorare l'evoluzione dei nuovi servizi di mobile banking su un campione di giovani tra i 25 e i 35 anni ad alta propensione digitale, emerge come la quasi totalità degli intervistati percepisca positivamente l'utilizzo di strumenti di AI per l'erogazione di assistenza, in particolare perché garantisce disponibilità 24/7. Nello stesso tempo, per oltre il 67% è importante che sia esplicitato quando il servizio è fornito da un assistente AI. «In tema di investimenti — conclude Pambianchi — i clienti continuano a considerare prioritaria la fiducia nel proprio promotore finanziario, una figura che non verrà sostituita facilmente».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

