

Gruppo BCC Iccrea, la svolta TAX è l'automazione

Dal caos normativo al controllo digitale,
Rosaria De Michele spiega il nuovo modello Tax

Nel panorama bancario italiano, il Gruppo BCC Iccrea si distingue per un modello operativo che non ha eguali: una struttura cooperativa diffusa, composta da oltre cento entità giuridiche, governata da una capogruppo con funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo. Un sistema complesso, sottoposto alla vigilanza della Banca Centrale Europea e caratterizzato da un equilibrio delicato tra autonomia locale e gestione accentrata.

È proprio all'interno di questa architettura articolata che la funzione fiscale ha vissuto una trasformazione radicale. A guidarla è stata Rosaria De Michele, responsabile Responsabile Tributario del Gruppo BCC Iccrea, che ha intuito in anticipo come la crescente complessità normativa e operativa non fosse più sostenibile con strumenti tradizionali.

Fino a pochi anni fa, infatti, la gestione fiscale poggiava su fogli Excel, processi manuali e tempistiche lunghe, con inevitabili margini di rischio. La svolta è arrivata con un progetto davvero ambizioso, quello di costruire un sistema digitale in grado di governare in modo integrato IVA, imposte dirette, dichiarativi e controlli.

In partnership con Wolters Kluwer Tax & Accounting Italia, il Gruppo BCC Iccrea ha sviluppato una piattaforma evoluta capace di trasformare automaticamente i dati contabili in informazioni fiscali strutturate. Un'infrastruttura che non esisteva sul mercato e che è stata modellata progressivamente sulle esigenze di un gruppo unico per dimensioni e configurazione.

I risultati sono stati immediati e misurabili. «Abbiamo ridotto i tempi di chiusura fiscale da mesi a pochi giorni», racconta Rosaria De Michele. «Attività che prima richiedevano interi giorni di lavoro manuale, come ad esempio la liquidazione IVA o l'elaborazione dei fondi imposte, oggi sono concentrate nella sola fase conclusiva, perché

il vero valore si sposta «a monte», cioè nell'interpretazione normativa, nell'aggiornamento continuo delle regole e nella loro codifica preventiva nei sistemi.»

Questo cambio di paradigma ha permesso a un team di circa 25 professionisti di gestire l'intera fiscalità del Gruppo, confermando come la tecnologia possa diventare un moltiplicatore di efficienza. Ma il vero salto di qualità è stato strategico.

L'AUTOMAZIONE NON È SOLO UNO STRUMENTO OPERATIVO, MA È DIVENTATA UNA LEVA DI GOVERNO.

Anche in assenza di consolidato fiscale, il Gruppo è oggi in grado di aggregare dati, analizzare scenari e supportare il management con informazioni tempestive e affidabili. Un vantaggio competitivo rilevante in un contesto regolamentare sempre più stringente.

Al centro della trasformazione restano però le persone. L'introduzione del digitale ha richiesto un cambiamento culturale profondo, quello dell'abbandono delle attività manuali rassicuranti per adottare un approccio più analitico e orientato al valore. «Più teste e meno mani», sintetizza Rosaria De Michele, descrivendo una funzione Tax sempre più qualificata, giovane e integrata.

Il percorso non si è fermato. La piattaforma è in continua evoluzione, seguendo sia l'aggiornamento normativo sia il progresso tecnologico. L'obiettivo è chiaro, bisogna aumentare ulteriormente l'automazione, migliorare l'esperienza utente e integrare strumenti avanzati, inclusa l'intelligenza artificiale.

«Nel 2019 avevo ben chiaro che questa era la strada necessaria», conclude Rosaria De Michele. «Oggi ho anche la consapevolezza di quanto il dato aggregato e digitale renda la funzione fiscale più evoluta e di ausilio nel



governo del nostro Gruppo. In questi anni, con il supporto dei miei collaboratori e la fiducia del CFO ho avuto l'opportunità di dimostrare con determinazione come una funzione Tax digitalizzata possa essere un valido supporto per assumere decisioni strategiche informate.

Quella del Gruppo BCC Iccrea non è solo una storia di digitalizzazione, ma un cambio strutturale nel modo di concepire la fiscalità bancaria. Con la collaborazione tecnologica di Wolters Kluwer si è realizzata la trasformazione da funzione amministrativa a leva strategica, capace di supportare decisioni, rafforzare la trasparenza e governare la complessità.

Gruppo BCC Iccrea. Storia, numeri e un modello cooperativo che sfida il mercato

Il Gruppo BCC Iccrea nasce ufficialmente nel 2019 con la riforma del Credito Cooperativo, che ha ridefinito l'assetto delle banche mutualistiche italiane. La particolarità del modello è il cosiddetto «controllo invertito»: sono le Banche di Credito Cooperativo a detenere la capogruppo e non viceversa.

Oggi il Gruppo rappresenta il maggiore gruppo bancario cooperativo italiano. Comprende 111 BCC distribuite su tutto il territorio nazionale e circa 15 società controllate. La presenza capillare si traduce in migliaia di sportelli e una forte vicinanza a famiglie e PMI, che costituiscono il cuore della clientela.

Dal punto di vista dimensionale, il Gruppo gestisce centinaia di miliardi di euro di attivi e serve milioni di clienti, mantenendo al contempo una forte identità territoriale. La capogruppo svolge funzioni di direzione, coordinamento e controllo, garantendo solidità patrimoniale e conformità alle normative europee.

L'introduzione del Gruppo IVA ha ulteriormente rafforzato l'integrazione operativa, centralizzando la gestione fiscale e migliorando l'efficienza complessiva. In un contesto bancario sempre più competitivo, il modello Iccrea rappresenta un equilibrio tra radicamento locale e governance centralizzata, con un approccio cooperativo che resta un unicum nel sistema finanziario italiano.

Tutti i dati e le informazioni contenute nel presente focus sono stati forniti dal cliente, che ne garantisce la correttezza e veridicità, a soli fini informativi



Rosaria De Michele, Responsabile Tributario del Gruppo BCC Iccrea

RAPPORTO FINANZA PER LA CRESCITA

A Roma «Renaissance in Economics» riunisce atenei, imprese e finanza sostenibile da 60 Paesi

L'ECONOMIA CIVILE DEL FUTURO

Il manifesto per la crescita e il mondo della cooperazione

L'economia smette di essere soltanto una sequenza di dati e torna a interrogarsi sul significato delle relazioni, della qualità della vita, del ruolo delle comunità. È da qui che è partita la terza conferenza internazionale di «Renaissance in Economics», ospitata il 14 e 15 maggio dall'Università di Roma Tor Vergata e dall'Università Roma Tre, con al centro il «Manifesto per una nuova economia». Due giornate di confronto tra accademici, rappresentanti delle istituzioni e organizzazioni del mondo economico e sociale, dedicate ai cambiamenti che attraversano società e mercati: crisi climatica, disuguaglianze e transizione tecnologica. A delineare il senso dell'iniziativa è stato **Leonardo Becchetti**, professore di Economia Politica all'Università di Roma Tor Vergata e cofondatore di NeXt Economia, che ha indicato come primo obiettivo di un'economia civile «combattere una narrazione nefasta e riduttiva che vede nello scenario odierno solo gli alberi che cadono e non la foresta che cresce». Becchetti ha ricordato come, nonostante guerre e conflitti, la maggioranza della popolazione mondiale continui «il suo cammino per far crescere la torta del benessere», misurabile, secondo la sua riflessione, in anni di vita felici e in buona salute. La conferenza, articolata in 46 sessioni e quasi 300 interventi provenienti da 60 Paesi, ha posto al centro il tema dell'«intelligenza relazionale». Per Becchetti è questa la chiave capace di incidere su questioni economiche e sociali diverse tra loro: dalla crescita delle imprese alla sanità, dalla povertà alla transizione ecolo-

gica. «Uno con uno fa più di due», ha spiegato, richiamando il valore della cooperazione tra imprese che si aggregano, costruiscono consorzi e affrontano i mercati internazionali. Lo stesso principio, secondo il docente, può essere applicato ai sistemi di welfare, dove «la solitudine uccide», e alle politiche contro la marginalità sociale, che richiedono «angeli sociali» in rapporto diretto con le persone più fragili. Nel suo intervento, Becchetti ha collegato la dimensione relazionale anche alla transizione ambientale, indicando nella rivoluzione delle energie rinnovabili e delle comunità energetiche uno strumento per ridurre i costi delle bollette delle famiglie e aumentare la competitività delle imprese. Una lettura che inserisce il tema ecologico dentro una visione più ampia di trasformazione economica e sociale. Tra i partecipanti ai panel anche **Marco Marcocci**, vicepresidente nazionale di Confcooperative con delega al welfare. Marcocci ha definito il manifesto «un punto fondamentale per il mondo della cooperazione», sottolineando il ruolo che le cooperative svolgono nelle comunità locali e nei territori più fragili. «È come unire i puntini delle nostre comunità, delle realtà che incontriamo ogni giorno, delle persone, a partire da quelle più vulnerabili», ha affermato, richiamando il lavoro svolto anche nelle aree interne e nei contesti maggiormente in difficoltà. Per Marcocci, la cooperazione può offrire un contributo concreto alla costruzione di «una nuova forma di economia più sostenibile, sociale e civile». Il

riferimento è a un modello che punta a valorizzare le risorse presenti nei territori e a rafforzare i legami tra soggetti economici e comunità locali, in una prospettiva che mette al centro inclusione e sostenibilità. A chiudere i lavori è stato il presidente di Federcasse, **Augusto Dell'Erba**, che ha posto l'attenzione sul ruolo delle università nella formazione delle competenze e delle visioni necessarie ad affrontare le nuove sfide economiche. Secondo Dell'Erba, proprio negli atenei deve essere introdotto il paradigma dell'economia civile, che «non può e non deve restare solo un principio valoriale», ma deve essere studiato, misurato e reso attuale. Il presidente di Federcasse ha insistito sulla necessità di integrare teoria e pratica, formando figure professionali capaci di coniugare conoscenze economiche e valori. In questo quadro, ha definito la finanza «un'infrastruttura fondamentale per l'economia», indicando nella finanza civile quella orientata soprattutto a sostenere famiglie e lavoro, a partire dalle imprese più piccole e dalle cooperative. Dell'Erba ha quindi richiamato il modello delle banche di credito cooperativo, descritte come imprese mutualistiche caratterizzate da proprietà diffusa e governance eletta democraticamente. Elementi che, secondo il presidente di Federcasse, rappresentano peculiarità ancora poco conosciute e riconosciute. «Un modo, il nostro, di fare finanza», ha concluso, «che penso possa e potrà contribuire ad un auspicato rinascimento». (riproduzione riservata)

Sergio Governale



A Roma il confronto sull'economia oltre il pil e i modelli tradizionali Gli esperti: incentivi, disuguaglianze e la strada del benessere sostenibile

C'è un punto che accomuna gli interventi ascoltati alla terza conferenza internazionale di «Renaissance in Economics»: l'idea che l'economia non possa più limitarsi a leggere crescita, mercati e sviluppo attraverso modelli rigidi o indicatori tradizionali. Dai meccanismi che regolano le decisioni individuali fino alla necessità di superare il pil come parametro centrale, passando per il rapporto fra disuguaglianze, povertà e funzionamento dei mercati, il confronto ha messo al centro una domanda comune: come ripensare gli strumenti dell'economia di fronte alle trasformazioni sociali, ambientali e tecnologiche in corso.

Fra gli interventi, quello dell'economista comportamentale israeliano-americano **Uri Gneezy**, che ha dedicato la propria lezione civile al rapporto tra incentivi, comportamento umano e dinamiche decisionali. «La economia comportamentale non partiamo da deduzioni, ma analizziamo direttamente i dati», spiega, sottolineando come il suo lavoro si concentri sugli incentivi e sui modi in cui le persone reagiscono agli stessi. Una relazione che, secondo il docente, si rivela «più complicata di quanto si possa pensare nella sfera economica»: l'idea che il rapporto

economico si riduca a uno schema lineare, «tu paghi e io faccio ciò di cui hai bisogno», viene infatti smentita dall'osservazione dei comportamenti reali. «Le persone reagiscono agli incentivi a volte in modo bizzarro e sotto pressione sembrano performare ancora peggio», osserva. Gneezy richiama anche il tema delle bugie e del rapporto tra incentivi e disonestà: «Le persone tendono a mentire anche abbastanza spesso, ma meno di quando ci si aspetterebbe in economia». Per questo è importante misurare il livello di generatività delle persone o dei soggetti di economia sociale e civile, come viene fatto nel Festival Nazionale dell'Economia Civile.

Un altro dei temi affrontati durante la conferenza riguarda il significato stesso dell'economia dello sviluppo. **Ravi Kanbur**, docente di Economia alla Cornell University, evidenzia come molti strumenti teorici elaborati decenni fa per analizzare i Paesi poveri possano oggi essere utilizzati anche per interpretare le difficoltà delle economie avanzate: «I modelli che abbiamo usato 40-50 anni fa per studiare i Paesi poveri e i Paesi sviluppati, in molti modi sono o dovrebbero essere usati per studiare i problemi dei Paesi ricchi».

Allo stesso modo, anche l'idea che i mercati funzionino meglio nei Paesi ricchi rispetto a quelli poveri è stata messa in discussione dalle crisi finanziarie degli ultimi anni. Da qui la riflessione sul concetto stesso di economia dello sviluppo: una distinzione che Kanbur definisce «sempre meno sostenibile», perché «tutti noi siamo economisti di sviluppo», chiamati a studiare povertà e disuguaglianze attraverso gli strumenti dell'economia. La necessità di ridefinire gli obiettivi dei sistemi economici è stata al centro anche dell'intervento di **Robert Costanza**. Per l'economista statunitense, il punto centrale è «cambiare l'obiettivo fondamentale del nostro sistema economico e sociale per abbracciare un concetto di benessere sostenibile». Una prospettiva che implica il superamento del pil come parametro principale. «Il concetto del pil infatti non misura il benessere, bensì solo alcuni fattori del benessere», osserva, sottolineando la necessità di concentrarsi su ciò che produce «un benessere sostenibile e inclusivo». Costanza cita una recente relazione dell'Onu predisposta da un gruppo di esperti di alto livello, che individua 31 componenti del benessere, fra cui salute, ambiente e relazio-

ni interpersonali. Un richiamo alla necessità di ampliare gli strumenti di misurazione e le narrazioni economiche, includendo elementi che tradizionalmente restano fuori dagli indicatori quantitativi, come le recenti analisi sul Ben Vivere (www.benvivere.org).

Il rapporto tra teoria economica e psicologia è stato invece al centro dell'intervento di **Martin Dufwenberg**. Prima di interrogarsi su quali scelte compiere, spiega il docente di Economia della Purdue University, è necessario «entrare in contatto con la natura umana», comprendendo le basi sulle quali le persone formano opinioni e prendono decisioni. Secondo l'esperto, l'economia dispone di molti strumenti per affrontare questa analisi, ma permane una distanza tra chi lavora sulla teoria e chi si occupa di psicologia. «Le persone che lavorano sulla teoria non sono sufficientemente interessate a pensare alla psicologia umana e le persone che lavorano sulla psicologia non sono sufficientemente interessate a applicare la teoria», rileva, indicando proprio in questo spazio il terreno sul quale sviluppare una riflessione comune. (riproduzione riservata)

S.G.



La 3ª conferenza internazionale di «Renaissance in Economics» a Roma Tor Vergata

“A Bff Bank gravi irregolarità” spunta un'indagine interna

Il collegio sindacale trasmette i documenti a Consob e Bankitalia che a marzo ha mandato due commissari in cda



IL RETROSCENA

di **CARLOTTA SCOZZARI**
MILANO

Spunta un'indagine speciale interna, da cui sono emerse «gravi carenze e irregolarità», dietro all'ispezione di Bankitalia su Bff Bank, istituto specializzato nel factoring (acquisto di crediti a sconto, soprattutto dalla pubblica amministrazione). Un'indagine che aiuta a capire perché Palazzo Koch, la cui ispezione è tuttora in corso, a fine marzo ha deciso l'affiancamento temporaneo di due commissari, Raffaele Lener e Francesco Fioretto, al cda oggi guidato da Giuseppe Sica.

Già a settembre il sindaco Vittorio Dell'Atti aveva segnalato al presidente di Bff Ranieri de Marchis «irregolarità e criticità». Tuttavia, il cda, all'epoca ancora guidato da Massimiliano Belingheri, aveva ritenuto mancassero elementi per promuovere un'azione di responsabilità. Si arriva a novembre, quando il respon-

sabile *internal audit* Gianluca Poletti informa il consiglio di avere avviato una *special investigation* sulla presunta contabilizzazione errata degli incassi dal 2019 al 2023, che appare finalizzata a creare plusvalenze sugli interessi di mora. Sempre a novembre, il collegio sindacale, con l'aiuto dei consulenti esterni di EY, trasmette una segnalazione sugli esiti preliminari dell'indagine speciale a Bankitalia. Che a dicembre avvia l'ispezione ancora in corso.

Nel frattempo, la *special investigation* si estende evidenziando «gravi irregolarità e carenze». Tra queste, oltre alla contabilizzazione degli incassi per «creare indebite plusvalenze sugli interessi di mora», anche «l'assenza di regole e comportamenti appropriati di numerosi manager, non ispirati a principi di sana e prudente gestione né di corretta amministrazione». E, ancora, «flussi informativi non tempestivi e non completi verso gli organi di governance» nonché «l'assenza di un sistema di procedure» per il «rispetto della normativa sulla classificazione del portafoglio factoring». Anche da qui, a febbraio, la contabilizzazione più rigorosa di alcune voci, con annessi impatti negativi sul bilancio di Bff, e il passo indietro dell'ad Belingheri,

a marzo uscito anche dal cda. In proposito, il collegio sindacale ha espresso forti perplessità sul patto di non concorrenza da 4 milioni, pagato a febbraio a Belingheri grazie al voto decisivo di de Marchis e nonostante il parere contrario unanime del comitato remunerazioni.

In generale, complice anche l'azione di via Nazionale, la banca ha attuato una serie di correzioni e rimedi per rimettersi in carreggiata, sulla cui implementazione il collegio sindacale monitorerà per tutto il 2026. L'organo interno ha, inoltre, trasmesso i documenti alla Consob e verosimilmente sono arrivati anche sul tavolo della Procura di Milano, che ha già in corso un'indagine con l'ipotesi di falso in bilancio.

Non solo: ancora l'8 maggio, il collegio ha segnalato «l'irregolarità consistente nel ricorso massivo ad azioni legali di recupero di crediti, finalizzato a eludere la nuova normativa». Intanto, il 15 maggio, il bilancio del 2025 di Bff, chiuso con un utile netto consolidato di 37 milioni, è stato firmato dai revisori di Kpmg con un richiamo d'informativa sulla continuità aziendale, su cui aleggia una «incertezza significativa».

GIUSEPPE MARIOTTI

I MANAGER



Giuseppe Sica

Ad di Bff Bank da marzo e dg da febbraio, è entrato nel gruppo nel 2025 come cfo



Massimiliano Belingheri

Non è più al timone di Bff Bank come ad da febbraio e a marzo è anche uscito dal cda



BFF BANK IN BORSA



● Il marchio di Bff Bank, istituto quotato a Piazza Affari e specializzato nel business del factoring

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS0840 - S.28402 - L.1620 - T.1733

Data **L'INCHIESTA**: Stampa 0640

Data **Mps-Mediobanca**
l'ex ad Nagel
sentito sul risiko

di **ROSARIO DI RAIMONDO**
MILANO

È entrato in procura a Milano attorno alle undici ed è uscito sette ore dopo. Il banchiere Alberto Nagel, ex amministratore delegato di Mediobanca, è stato sentito ieri in qualità di testimone dai magistrati che indagano sul risiko bancario. Nella lunga audizione davanti ai pm Luca Gaglio e Giovanni Polizzi, con il procuratore aggiunto Roberto Pellicano e il nucleo speciale di polizia valutaria della Gdf, ha raccontato le dinamiche che - dal suo punto di vista - hanno portato alla scalata di piazzetta Cuccia. Manovre che adesso sono al centro di un'inchiesta con tre indagati per agiotaggio e ostacolo alle autorità di vigilanza: l'imprenditore Francesco Gaetano Caltagirone, Francesco Milleri (Delfin) e Luigi Lovaglio (Mps). Nel dicembre scorso, a scalata ormai compiuta, Nagel ha ricevuto una buonuscita di cinque milioni. Quando era ancora al timone, nel corso delle manovre per la conquista di Mediobanca aveva tentato una manovra difensiva lanciando una operazione pubblica di scambio (Ops) su Banca Generali, però bocciata. Prima di lui altri nomi eccellenti hanno sfilato in procura come testimoni, come Andrea Orsel di Unicredit.

CONFESSIONE RISERVATA



● Alberto Nagel
è stato ceo
di Mediobanca

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S.28402 - L.1620 - T.1733



Data Stampa CREDITO Data Stampa 0040

Data Stampa Banche europee,
esposizione
da 108 miliardi
al private debt

Alessandro Graziani — a p. 27

Banche europee, esposizione da 108 miliardi al private debt

2%

LA MISURA

L'esposizione delle banche europee al private credit



Il collasso di Market Financial Solutions ha costretto a pesanti rettifiche sia Hsbc che Barclays

Credito/1

Focus su 7 istituti: Deutsche, Bnp, Barclays, Hsbc, SocGen, Santander e Credit Agricole

S&P: per ora rischi limitati, i crediti al settore sono solo il 2% dei prestiti complessivi

Alessandro Graziani

L'esposizione diretta delle grandi banche europee ai fondi di private debt ha superato i 100 miliardi di euro. Più in dettaglio, secondo un'analisi effettuata da S&P Global Ratings dopo l'annuncio dei conti del primo trimestre del 2026 approvati pochi giorni fa, l'esposizione aggregata delle maggiori banche del continente era di 108 miliardi di euro. Livello che arriva a sfiorare i 120 miliardi considerando che due istituti hanno dichiarato di avere impegni, non ancora "tirati", per altri 11 miliardi. L'esposizione complessiva, sottolineano da S&P, è sostanzialmente in linea con le recenti stime del Financial Stability Board che indicava in 130 miliardi di euro gli impegni aggregati verso il mondo del private credit da parte

delle banche dell'Eurozona e del Regno Unito.

I gruppi bancari più esposti, tra cui non figura alcun operatore italiano, secondo l'analisi di S&P risultano essere 7: Deutsche Bank (25,9 miliardi), Bnp Paribas (22), Barclays e Hsbc (16), Societe Generale (14), Santander (11), Credit Agricole (2,9). A questi 108 miliardi di esposizione diretta si aggiungono, come detto, altri 11 miliardi di impegni che fanno capo a Hsbc e Barclays rispettivamente per 6 e 5 miliardi.

Pur essendo rilevante in valore assoluto, a giudizio di S&P, l'esposizione delle banche europee al traballante mondo del private credit non desta preoccupazioni di carattere sistemico poiché l'ammontare è pari solo al 2% del totale dei crediti erogati dalle banche in questione. E tuttavia il fenomeno è da monitorare nelle sue evoluzioni dato che, sempre secondo S&P, i rischi sono in aumento dopo la recente crescita dei volumi di questa tipologia di crediti che, in particolare, sono concentrati nel comparto delle società di software che stanno subendo l'effetto "disruption" dell'intelligenza artificiale.

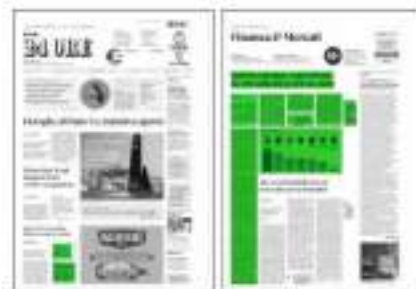
A livello complessivo, e dunque considerando non solo le banche, negli ultimi anni il private credit è cresciuto rapidamente in Europa fino a raggiungere un ammontare di asset in gestione di 500 miliardi a fine 2025 (erano solo 300 miliardi nel 2020). A preoccupare, come detto, sono soprattutto i rischi derivanti dall'esposizione alle software companies. A livello globale, secondo le recenti stime della Bank for International Settlements (Bis), i prestiti concessi dai fondi di private credit al settore in crisi sono aumentati dagli 8 miliardi del 2015 ai 500 miliardi di fine 2025. Un livello

che è pari al 19% del totale dei prestiti erogato dai fondi.

Pur ribadendo di non prevedere rischi di tipo sistemico, S&P ritiene che la concentrazione dei finanziamenti verso società del software «possano determinare un progressivo deterioramento dei portafogli creditizi dei fondi di private credit, inducendo le banche a ridurre l'ulteriore erogazione di finanziamenti ai fondi e, potenzialmente, ad aumentare gli accantonamenti su crediti».

Pur senza essere collegate al settore software, le prime sorprese negative per le banche derivanti dall'esposizione al private credit sono già emerse nel primo trimestre quando il collasso negli Uk di Market Financial Solutions, avvenuto in un contesto di malversazioni oggetto di inchiesta, ha costretto a pesanti rettifiche su crediti sia Hsbc (400 milioni di sterline) che Barclays (228 milioni).

Malgrado le problematiche emerse recentemente, i fondi di private credit continuano a registrare un aumento della raccolta a livello globale. Secondo un report diffuso ieri da Moody's, gli asset del comparto potrebbero raggiungere i 4 trilioni di dollari entro il 2030 in un mercato che sta facendo registrare trend diversi nelle varie aree del mondo. Se in Europa il fenomeno potrebbe ridimensionarsi a causa



del rallentamento dei prestiti bancari, anche a seguito dei fari accesi dalla Vigilanza Bce, negli Usa è invece previsto un ulteriore aumento seguendo però un trend diverso da quanto visto finora: la scala dimensionale dei prestiti è destinata a crescere e a riguardare crediti a più alta leva a società collegate all'intelligenza artificiale.

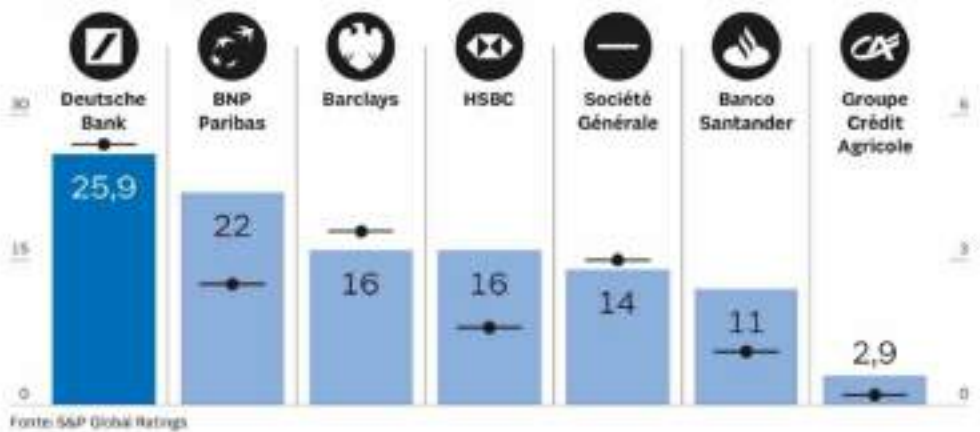


Malgrado le problematiche emerse i fondi di private credit continuano a registrare un aumento della raccolta a livello globale

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Banche Ue e private debt

L'esposizione delle grandi banche. Dati in miliardi di euro



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - S.28402 - L.1620 - T.1748

Abi, accordi pubblici privati nel credito per la denatalità



Papa: «La transizione demografica è un tema da gestire in modo strategico»

La proposta

L'indagine: senza interventi livelli di Pil inferiori di oltre il 18% nel 2050

Andrea Carli

ROMA

Una maggiore sinergia tra pubblico e privato, anche nel settore del credito, per arginare gli effetti negativi dell'inverno demografico sulla crescita. È la strada suggerita dall'indagine "Evoluzione demografica e servizi bancari" promossa dall'Abi. L'invecchiamento della popolazione è infatti una delle minacce più pericolose che incombono sull'economia italiana. Se infatti una minore popolazione in età lavorativa implica una riduzione del potenziale di crescita - già visibile nel medio periodo e più marcata nel lungo periodo - le stime indicano, in assenza di interventi, livelli di Pil che potrebbero essere inferiori di oltre il 18% nel 2050 e oltre il 30% nel 2080. Che fare? «La transizione demografica - spiega Gianni Franco Papa, presidente del Comitato tecnico strategico Abi, ad di BPER - è un tema da gestire in modo strategico e secondo una logica di sistema». «Di fronte al cambiamento strutturale in atto - aggiunge Marco Elio Rottigni, direttore generale dell'associazione - il mondo

bancario è pronto a collaborare con le istituzioni alla definizione di nuove misure per promuovere sviluppo e sostenibilità del Paese». Quattro le leve individuate su cui concentrare gli interventi: giovani, donne, occupati laureati e saldi migratori.

L'inverno demografico produce effetti a catena, un po' come le tessere del domino: quando la popolazione attiva diminuisce e non intervengono correttivi, l'economia cresce più lentamente perché si riduce il numero di persone che lavorano, producono reddito, consumano e investono. Stando alle previsioni Istat richiamate dal report, la popolazione italiana potrebbe diminuire di oltre 13 milioni di persone entro il 2080, scendendo dagli attuali 59 milioni a circa 45,8 milioni. Contestualmente, la quota di popolazione con più di 67 anni salirebbe fino al 31%. La popolazione in età lavorativa si ridurrebbe di oltre 13 milioni di unità, scendendo dall'attuale 67,3% del totale, al 58,2% nel 2050 e al 57,3% nel 2080, con dinamiche più accentuate al Sud.

Se oggi 100 persone in età lavorativa sostengono 49 persone tra giovani e anziani, nel 2050 dovrebbero sostenerne quasi 72, nel 2080 circa 75. L'incidenza degli anziani sulla popolazione in età da lavoro passerebbe dal 30,5% al 52,8% nel 2050, al 54,7% nel 2080. Rispetto a uno scenario caratterizzato da popolazione stabile e da un livello di occupazione invariato, le simulazioni mostrano che, in assenza di interventi, la sola dinamica demografica potrebbe comportare una riduzione del prodotto interno lordo superiore al 30% nel 2080, con effetti già evidenti nel medio periodo: nel 2050 il Pil risulterebbe inferiore di oltre il 18%.

Per quanto riguarda gli effetti dell'invecchiamento della popolazione

sul welfare, gli indici di dipendenza peggiorerebbero in modo rilevante: se oggi 100 persone in età lavorativa sostengono 48,6 persone tra giovani e anziani, nel 2080 dovrebbero sostenerne 74,4. L'incidenza degli anziani sulla popolazione in età da lavoro passerebbe dal 30,5% al 54,7%. Infine, le ricadute sulla previdenza. Nel 2024 la spesa pensionistica ha raggiunto i 337 miliardi di euro (15,4% del Pil). Secondo le proiezioni della Ragioneria dello Stato, questa spesa salirebbe a un picco poco superiore al 17% nel 2040, per poi ridursi verso il 14% negli anni Settanta. Pur restando solido il profilo di sostenibilità, aumenterebbero i rischi di pensioni non adeguate per le carriere discontinue; per la Ragioneria Generale dello Stato, il tasso di sostituzione netto scenderebbe dall'82% attuale al 64% nel 2070.

Per contenere gli effetti dell'inverno demografico, conclude l'Abi, occorre agire su più fattori, favorendo percorsi di inclusione delle fasce più vulnerabili della popolazione e sviluppando ulteriori collaborazioni pubblico-privato, anche nei settori del credito, della previdenza complementare, delle assicurazioni, dell'educazione finanziaria e per le pari opportunità.



Secondo l'associazione gli investimenti vanno concentrati su giovani, donne, occupati laureati e saldi migratori



CREDITO/2

Da Commerz un no condizionato a UniCredit: il tema resta il prezzo

È un rifiuto condizionato quello che i vertici di Commerzbank hanno raccomandato ieri ai propri azionisti, invitandoli a non accettare l'offerta pubblica di scambio di titoli lanciata da UniCredit il 5 maggio. Due le condizioni: il premio non è adeguato, non riflette il valore effettivo e potenziale della banca. E il piano di fusione è «vago», «con notevoli rischi» e non rispetta l'attuale modello di business e i suoi punti di forza che promettono di creare maggiore valore a rischi di attuazione più bassi.

In una raccomandazione formale agli azionisti, nel rispetto di una procedura stabilita dalla legge tedesca sulle Opa, il consiglio di amministrazione e il consiglio di sorveglianza di Commerz hanno accusato UniCredit di «inaccuratezza» nel valutare ricavi, risparmi, impatti occupazionali e i costi futuri di ristrutturazione, con una tempistica «irrealistica» anche sull'integrazione dei sistemi IT. Le previsioni sulle sinergie sono state criticate come «né solide né convincenti» e «sovrastimate» e la strategia «né credibile né coerente». La comunicazione «ripetutamente fuorviante». Dopo un approfondito esame, l'offerta di UniCredit è stata definita «un tentativo opportunistico di controllo», «una proposta speculativa», «una minaccia».

Toni duri ma non di chiusura totale. Questa volta è mancato il riferimento all'operazione come «ostile»: il vertice «rimane aperto al dialogo», resta la linea tenuta finora. Un dialogo che però, è stato ribadito, deve essere basato su un premio «attraente» e sul rispetto dei punti di forza dell'attuale modello di business, alla base del quale c'è una rete internazionale di filiali e di uffici di rappresentanza di supporto alle piccole e medie imprese tedesche esportatrici.

Una risposta a caldo da parte di UniCredit non si è fatta attendere: «Prendiamo atto della pubblicazione del documento e ne esamineremo attentamente il contenuto. Dissentiamo profondamente da molte delle argomentazioni presentate, ritenendole prive di fondamento e di dati a supporto. Forniremo una risposta dopo aver esaminato approfonditamente le questioni sollevate», è stato detto ieri in una nota diramata nel tardo pomeriggio.

Sull'entità del premio, vi sono margini di trattativa. L'ad di UniCredit Andrea Orcel ha detto più volte di essere disposto a rivedere il

premio: l'offerta, che formalmente sarebbe stata lanciata per aprire un dialogo, è stata fatta sul prezzo minimo indicato dalla legge tedesca sulle offerte pubbliche di scambio. Nella raccomandazione dei vertici di Commerz, le argomentazioni dedicate all'inadeguatezza del premio sono state le più articolate: «dopo l'annuncio dell'offerta, l'azione Commerzbank ha chiuso ogni giorno in Borsa a un prezzo sopra il valore dell'offerta».

In quanto al business plan, per contro, i vertici di Commerzbank hanno registrato finora una chiusura totale: l'ad Bettina Orlopp non ritiene di aver avuto la possibilità di spiegare i punti di forza della strategia in atto. Al contrario la seconda banca tedesca ha subito come uno schiaffo il piano strategico presentato da Orcel il 20 aprile, dove praticamente il suo modello di business è stato asfaltato.

—Isabella Bufacchi

REPRODUZIONE RISERVATA
MACROECONOMICA



La risposta italiana. «Prendiamo atto ma dissentiamo» questo il messaggio di UniCredit alla banca tedesca



Banca Ifigest, la raccolta cresce a 5,3 miliardi Primi effetti del riassetto con L&B Partners

Credito

Le commissioni nette hanno raggiunto i 55,3 milioni, con un progresso del 55%

Il riassetto di Banca Ifigest comincia a riflettersi nei numeri. Il bilancio 2025, approvato ieri dai soci, si è chiuso con un utile netto consolidato di 13 milioni di euro, in crescita del 171,7% sull'anno precedente, mentre la raccolta complessiva sale a 5,3 miliardi, in aumento del 15%. Numeri che giungono al termine di un esercizio segnato dal completamento dell'integrazione della banca con L&B Partners e dall'ampliamento del perimetro operativo del gruppo, che oggi si muove tra private banking, asset management, corporate e investment banking e finanza strutturata.

Ad accelerare è soprattutto il fronte commissionale. Le commissioni nette hanno raggiunto quota 55,3 milioni, con un progresso del 55%, mentre il margine di interesse si è attestato a 15,8 milioni, +11,4%. Il patrimonio netto consolidato è salito a 172,7 milioni e il Ceta ratio si attesta al 29,64%. In forte crescita le masse gestite, che dal 2023 sono aumentate di circa 1,4 miliardi, raggiungendo i 5,3 miliardi di euro.

La crescita del 2025 è il primo test del nuovo assetto maturato nel 2024 con l'aggregazione tra Banca Ifigest, banca private indipendente con radici fiorentine, e L&B Partners, advisory house specializzata in M&A, debt advisory e operazioni nel comparto infrastrutturale ed energetico.

Il vero banco di prova di questo assetto sarà in autunno, forse ottobre, quando il gruppo presenterà il nuovo piano industriale. Lì si capiranno le direttrici di sviluppo (e le sinergie) tra banca, Sgr e investment banking. A guidare il tutto sarà il neo a.d. Flavio Di Terlizzi (già al vertice dei L&B Capital Sgr, di cui è stato cofondatore nel 2004) che ieri è stato nominato dall'assemblea, mentre Gianni Bizzarri è stato confermato presidente. Al vertice il compito di guidare il gruppo in un percorso di crescita che, nei piani, prevede il potenziamento della gestione nel segmento dei private markets anche con acquisizioni, oltre che per via organica, e così pure un possibile sviluppo sul fronte del global market.

Il gruppo bancario - che oggi è governata da un patto parasociale che raccoglie tra azionisti storici e i partner L&B circa il 75% del capitale - entra così in una nuova fase, dopo un lungo periodo di riposizionamento, che era stato contrassegnato nel 2024 con un aumento di capitale da 45 milioni e dal lancio del fondo alternativo Italian Renewable Resources. Il fondo, partito con un primo closing a 175 milioni, ha poi proseguito la raccolta fino a superare quota 255 milioni. A cambiare scala è stata però stata anche la Sgr controllata dal gruppo: Soprano Sgr ha acquisito Milano Investment Partners da Angel Capital Management, la holding di Angelo Moratti, dando vita a L&B Capital Sgr, presieduta dallo stesso Moratti e focalizzata su fondi Ucits e alternativi.

— L. D.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA SVOLTA

Le tappe chiave

Il gruppo bancario - governato da un patto che raccoglie tra azionisti storici e i partner L&B circa il 75% del capitale - entra in una nuova fase, dopo il riposizionamento contrassegnato nel 2024 da un aumento di capitale da 45 milioni e dal lancio del fondo alternativo Italian Renewable Resources. Il fondo, partito con un primo closing a 175 milioni, ha poi chiuso a quota 255 milioni. A cambiare scala è stata però anche la Sgr controllata dal gruppo: Soprano Sgr ha acquisito Milano Investment Partners da Angel Capital Management, la holding di Angelo Moratti, dando vita a L&B Capital Sgr, presieduta dallo stesso Moratti e focalizzata su fondi Ucits e alternativi.



Orcel insegue Nvidia, rendimenti record Unicredit sale al 38,9% di Commerzbank

Bcg incorona Gae Aulenti: è la prima banca al mondo nella remunerazione degli azionisti

MILANO

Negli ultimi cinque anni, solo Nvidia ha generato più valore per gli azionisti di Unicredit: il colosso dei microchip ha restituito ai propri soci il 70,3% contro il 64,1% di Piazza Gae Aulenti. Al terzo posto c'è Rolls Royce, ferma al 59,9 per cento. A scattare la fotografia è l'edizione 2026 del ranking Value Creators di Boston Consulting Group - l'analisi che da 28 anni misura le performance delle oltre 2.000 principali società quotate al mondo in base al Total Shareholder Return (Tsr), ovvero il rendimento totale per gli azionisti combinando crescita del titolo e dividendi.

Se il mercato globale analizzato da Bcg ha dovuto fare i conti con una straordinaria volatilità geopolitica e macroeconomica, la performance della banca guidata da Andrea Orcel si inserisce in un quadro settoriale preciso. Il comparto bancario europeo ha beneficiato strutturalmente del passaggio da un regime di tassi sotto lo zero al progressivo irrigidimento monetario impresso dalla Bce per contrastare la corsa dell'inflazione. Il report di Bcg, che mappa le 50 top large-cap mondiali attra-

verso 35 settori industriali, evidenzia come in un'epoca in cui i multipli delle big tech americane sembrano inarrivabili per le aziende della "vecchia economia" continentale, il rigore gestionale e il ritorno del capitale riescono a essere importanti fattori d'attrazione. Che, in qualche modo, spiegano anche la cautela di Unicredit verso le operazioni straordinarie: dall'Ops - poi fallita - su Banco Bpm a quella sulla tedesca Commerzbank. Entrambe le operazioni erano sostanzialmente senza premio per gli aderenti all'offerta, ma la spiegazione di Orcel è sempre stata che i valori non mercato non fossero giustificati dai fondamentali.

Dicerto, Unicredit utilizzerà i numeri di Bcg a sostegno della scalata su Commerzbank che ieri ha respinto l'offerta. «Non prevede un premio adeguato e non riflette il valore intrinseco» della banca, ribadisce Francoforte aggiungendo che il piano di Gae Aulenti «è vago e comporta rischi considerevoli». Unicredit dissente «profondamente» perché «le argomentazioni presentate» sono «prive di fondamento e di dati a supporto». Nel frattempo l'esposizione potenziale di Unicredit in Commerz è salita al 38,87%. GIU. BAL. —

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Andrea Orcel (Unicredit)



Data Stampa 0006640 - Data Stampa 0006640
RAPPORTO ABI

Pil giù del 18% nel 2050 con l'inverno demografico

••• Se una minore popolazione in età lavorativa implica una riduzione del potenziale di crescita, le stime indicano, in assenza di interventi, livelli di Pil che potrebbero essere inferiori di oltre il 18% nel 2050 e oltre il 30% nel 2080. Quattro le leve individuate su cui concentrare interventi mirati per recuperare completamente tale perdita: giovani, donne, occupati laureati e saldi migratori. È quanto emerge dall'indagine promossa dall'Abi, realizzata nell'ambito delle attività del Comitato tecnico strategico «Evoluzione demografica e servizi bancari», presentata presso la sede dell'associazione. Le conseguenze della riduzione della popolazione attiva e dell'invecchiamento progressivo della società su crescita, lavoro, disuguaglianze e bisogni delle diverse fasce della popolazione rappresentano una delle principali sfide strutturali per l'economia italiana. Secondo le previsioni Istat richiamate dall'indagine Abi, la popolazione italiana potrebbe diminuire di oltre 13 milioni di persone entro il 2080, scendendo dagli attuali 59 milioni a circa 45,8 milioni. Contestualmente, la quota di popolazione con più di 67 anni salirebbe fino al 31%. La popolazione in età lavorativa si ridurrebbe di oltre 13 milioni di unità, scendendo dall'attuale 67,3% del totale, al 58,2% nel 2050 e al 57,3% nel 2080, con dinamiche più accentuate nel Mezzogiorno. Se oggi 100 persone in età lavorativa sostengono 49 persone tra giovani e anziani, nel 2050 dovrebbero sostenerne quasi 72, nel 2080 circa 75. L'incidenza degli anziani sulla popolazione in età da lavoro passerebbe dal 30,5% al 52,8% nel 2050, al 54,7% nel 2080. Rispetto a uno scenario di popolazione stabile e livello di occupazione invariato, le simulazioni mostrano che, in assenza di interventi, la sola dinamica demografica potrebbe comportare una riduzione del Pil superiore al 30% nel 2080, con effetti già evidenti nel medio periodo: nel 2050 il Pil risulterebbe inferiore di oltre il 18%. Secondo l'indagine, vi sono tuttavia delle leve su cui intervenire per ridurre l'impatto della dinamica demografica sulla crescita, colmando il divario con l'Europa nell'occupazione giovanile e femminile e nella quota dei laureati occupati sul totale della forza lavoro oltre a una ottimizzazione dei flussi migratori regolari. L'effetto combinato di tutte le misure ipotizzate potrebbe portare, nel lungo periodo, a compensare interamente l'impatto negativo del calo demografico sulla crescita.



Vai all'articolo <http://www.csspd.it/index.php?action=zoom&id=3483&method=news>



Centro Studi Sociali Pietro Desiderato

Presentazione	Pietro Desiderato	Finalità	Statuto	Comitato Scientifico	Contatti
---------------	-------------------	----------	---------	----------------------	----------

- Eventi e iniziative
- Corporate Social Responsibility
- Integrazione e diversabilità
- Mercato del lavoro
- Nuove tecnologie
- Politica economica
- Relazioni industriali
- Risorse umane
- Salute e sicurezza sul lavoro
- Sistema creditizio e assicurativo
- Sistema fiscale
- Sistema previdenziale
- Sistema sanitario
- Volontariato e nonprofit
- Welfare
- Rassegna Stampa Estera

18/05/2026
Festival dell'Economia di Trento 2026



La XXI edizione del Festival dell'Economia offrirà dal 20 al 24 maggio, un programma per riflettere su mercato, nuovi poteri e speranze dei giovani. Verrà analizzato il contesto segnato dal rafforzamento delle Big Tech e dalle tensioni che investono gli equilibri economici internazionali. Presente nel corso della prima giornata, quale relatore, Lando Maria [Sileoni](#), Segretario Generale [della FABI](#).

Festival dell'Economia di Trento 2026

Il Segretario Generale [della FABI](#), Lando Maria [Sileoni](#), presente quale relatore nella giornata inaugurale del Festival.

La XXI edizione del Festival presenta il tema "Dal mercato ai nuovi poteri. Le speranze dei giovani" che verrà approfondito attraverso molteplici prospettive, all'interno di un programma articolato che conta oltre 300 appuntamenti e coinvolge più di 700 relatori, tra cui 5 Premi Nobel, 122 relatori del mondo accademico, 35 economisti nazionali e internazionali, 95 rappresentanti delle istituzioni nazionali ed europee, 129 tra manager e imprenditori.

Un'edizione ambiziosa, che affronta i nodi del nostro tempo, dove emergono l'urgenza del confronto ma anche la necessità di parlare degli elementi positivi come quelli legati alle nuove generazioni.

Cinque giornate di dialoghi e dibattiti vedranno protagonisti alcuni tra i principali esponenti del Governo e della politica italiana (20 Ministri e 3 leader delle opposizioni), insieme a rappresentanti delle istituzioni e delle autorità civili e di sicurezza, impegnati in panel di alto profilo su riforme, mercato del lavoro, transizione energetica, sanità, istruzione, infrastrutture, innovazione e futuro delle giovani generazioni.

Lando Maria [Sileoni](#), Segretario Generale [della FABI - Federazione autonoma bancari italiani](#), partecipa al panel "Cosa cambia per imprese, banche e risparmiatori con la riforma del mercato dei capitali" insieme a Federico Freni, Sottosegretario di Stato per l'Economia e le Finanze, ad Andrea Corona, consulente finanziario; Paolo Di Benedetto, presidente Fondo nazionale di Garanzia; Luigi Orsi, avvocato studio legale NTCM; Maurizio Tamagnini, CEO di FSI; Gianfranco Ursino, Il Sole 24 ORE

Il panel si svolgerà mercoledì 20 maggio dalle ore 12:15 alle ore 13:15, presso il Palazzo della Regione – Sala di Rappresentanza,

Per maggiori informazioni:
<http://www.festivaleconomia.it/>

 [Versione per stampa](#)

CERCA NEL SITO

Tipologia...
Sezione...
search...

News

Mappa del sito

Links

Newsletter



[Home](#) | [Presentazione](#) | [Pietro Desiderato](#) | [Finalità](#) | [Statuto](#) | [Comitato Scientifico](#) | [Contatti](#)

© 2004 Centro Studi Sociali Pietro Desiderato Powered by Time&Mind