

FEDERAZIONE AUTONOMA BANCARI ITALIANI



www.fabi.it

RASSEGNA STAMPA

SERVIZIO RISERVATO AGLI ISCRITTI E ALLE STRUTTURE FABI

22 giugno 2026

seguidi su



DIPARTIMENTO COMUNICAZIONE E IMMAGINE

a cura di

Giuditta Romiti
g.romiti@fabi.it

Verdiana Risuleo
v.risuleo@fabi.it

Rassegna del 22/06/2026

FABI

22/06/26	Repubblica Affari&Finanza	8 Il nuovo risiko bancario - Così il risiko muta la mappa degli sportelli mentre il trend è di riduzione	Scozzari Carlotta	1
----------	---------------------------	--	-------------------	---

SCENARIO BANCHE

22/06/26	Giornale	21 Mps al bivio tra Intesa e Bpm	De Francesco Gian_Maria	5
22/06/26	Italia Oggi Sette	45 Continua la crescita di Credem	Rota Laura	6
22/06/26	L'Economia del Corriere della Sera	6 Riassetto Delfin I «paletti» di Leonardo Maria	Polizzi Daniela - Righi Stefano	7
22/06/26	L'Economia del Corriere della Sera	7 I tre dossier di Unicredit Dopo Commerzbank Generali e Banco Bpm	Righi Stefano	9
22/06/26	L'Economia del Corriere della Sera	13 Il punto - La lezione Tesla che va in Europa Su euro digitale e pagamenti non si può sbagliare	Manca Daniele	11
22/06/26	L'Economia del Corriere della Sera	13 Il risiko muove tutto: i nuovi scenari per Banco Bpm	Saldutti Nicola	12
22/06/26	L'Economia del Corriere della Sera	15 La stanza dei bottoni - Assoconsult	Cinelli Carlo - De Rosa Federico	13
22/06/26	L'Economia del Corriere della Sera	15 La stanza dei bottoni - Difesa in Mediobanca Ceo e Crosetto da Melzi	Cinelli Carlo - De Rosa Federico	14
22/06/26	L'Economia del Corriere della Sera	15 La stanza dei bottoni - Fondazioni	Cinelli Carlo - De Rosa Federico	15
22/06/26	L'Economia del Corriere della Sera	18 Intervista a Claudio De Sanctis - Deutsche Bank guarda alle imprese Così cresceremo in Italia	Rinaldi Andrea	16
22/06/26	L'Economia del Corriere della Sera	19 La rivoluzione interrotta Un'app non è una banca Perché Bce frena Revolut	De Biasi Edoardo	18
22/06/26	L'Economia del Corriere della Sera	23 Convince il consulente Al ma voglio ancora pagare io	Petruciani Gabriele	20
22/06/26	L'Economia del Corriere della Sera	26 Sussurri & Grida - L'osservatorio «Ai» di Irtop e Banca Generali - Intelligenze & Pmi	Righi Stefano	22
22/06/26	Messaggero	8 Monte dei Paschi, oggi la riunione del board	...	23
22/06/26	Repubblica	23 La banca clandestina cinese che da Ancona a Pechino ha riciclato cinque miliardi	Fraschilla Antonio	24
22/06/26	Repubblica Affari&Finanza	1 Circo Massimo - Lo shopping italiano che irrita i tedeschi - Dal credito a porti e tv il testacoda della Germania diventata preda	Giannini Massimo	26
22/06/26	Repubblica Affari&Finanza	9 Oggi il cliente è ibrido tra filiale e app	ra.ri.	28
22/06/26	Stampa	21 Mps, il cda di Siena analizza le offerte Lovaglio stretto tra Castagna e Messina	Cla. Lui.	29

SCENARIO FINANZA

22/06/26	L'Economia del Corriere della Sera	37 Piazza Affari, chi vince e chi perde se i tassi salgono	Barri Adriano	30
22/06/26	Repubblica Affari&Finanza	1 L'editoriale - Elon Musk e il gioco delle tre carte - SpaceX, Musk e il gioco delle tre carte	Galbiati Walter	32
22/06/26	Stampa	20 Non solo Consob e Antitrust Sono 117 le cariche da rinnovare	...	34

SCENARIO ECONOMIA

22/06/26	Corriere della Sera	28 Per l'Ai servono regole globali	Tremonti Giulio	35
22/06/26	Giornale	1 L'editoriale - Campioni di export per meriti d'impresa - Campioni nell'export col turbo Made in Italy	De Paolini Osvaldo	36
22/06/26	Giornale	12 Tesoro al sicuro Giorgetti, scommessa vinta Il debito in mano agli italiani	De Francesco Gian_Maria	38
22/06/26	L'Economia del Corriere della Sera	1 La giusta strada per aiutare le industrie - La concorrenza è asimmetrica Idee per migliorare (senza chiudere)	De Bortoli Ferruccio	40
22/06/26	Stampa	22 Il paradosso del mattone affari boom e alloggi vuoti - Casa mia	A. M. A.	43

Data Stampa 0006640 Data Stampa 0006640
**IL NUOVO RISIKO
BANCARIO**

Data Stampa 0006640 Data Stampa 0006640
Il trend indica un calo sul territorio
così cambia la mappa degli sportelli
Se l'operazione Mps andrà in porto
Intesa e Bper supereranno Iccrea
Scozzari ● pag. 8-9

LE PROSPETTIVE

Così il risiko muta la mappa degli sportelli mentre il trend è di riduzione

Se l'offerta di Intesa Sanpaolo
su Mps andrà a segno, Ca' de Sass
e la nuova Bper supereranno
il gruppo Iccrea per agenzie
e Unicredit scivolerà al 4° posto

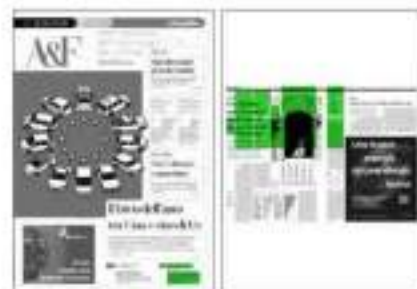
Carlotta Scozzari

La mappa degli sportelli bancari italiani è destinata a cambiare ancora, dopo il recente "scacco matto" di Intesa Sanpaolo su Montepaschi e all'interno di un generale trend di riduzione delle filiali che prosegue dal 2010. La concitata fase della corsa agli sportelli degli anni Zero, quando si faceva a gara a chi offriva di più per garantirsi presidi sul territorio (così

Mps acquisì Antonveneta, per citare un esempio), si era esaurita dal 2005 al 2010. In quel periodo, senza contare le Bcc, le filiali bancarie erano passate da 31.498 a 33.663 (fonte: Uilca). Da lì in poi, complici i tassi anche sotto zero e la diffusione dei conti online, il calo è stato costante: gli sportelli sono scesi sotto quota 30mila nel 2016 e nel 2024 è stata infranta al ribasso la soglia di 20.000, per arrivare a 19.140 alla fine del 2025.

«La desertificazione bancaria»

osserva Lando Sileoni, segretario generale della Fabi, non è un effetto inevitabile del progresso, ma



una scelta industriale e quindi politica. Da anni le banche chiudono sportelli inseguendo quasi esclusivamente la riduzione dei costi, senza valutare fino in fondo le conseguenze sociali sui territori, famiglie, anziani, piccole imprese e comunità più fragili». Dei circa 7.900 comuni italiani, 4.468 alle fine del 2025 risultavano serviti da banche, rispetto ai 5.924 del 2005. «La desertificazione bancaria - sottolinea il segretario generale della Uilca, Fulvio Furlan - è un tema che il nostro sindacato denuncia da tempo e che ci ha visto e ci vede, insieme alla Uil, impegnati in prima linea. La politica, su questo, non può e non deve voltarsi dall'altra parte». A detta di **Sileoni**, «con la chiusura di sportelli, l'intelligenza artificiale non c'entra nulla. Nelle città italiane i sindaci denunciano da tempo i disagi provocati, ma le loro proteste restano troppo spesso confinate a livello locale. I partiti si dichiarano virtualmente preoccupati, ma nessuna iniziativa concreta viene presa. Anche il sindacato, assorbito dalla gestione di riorganizzazioni, esuberanti e tutele occupazionali, ha inevitabilmente concentrato molte energie sulle emergenze interne, lasciando sullo sfondo una battaglia che riguarda tutti, anche i partiti politici nazionali. La mobilità sempre più pesante imposta ai bancari e i crescenti disagi per la clientela sono due facce della stessa medaglia. Difendere la presenza bancaria nei territori - conclude il numero uno del primo sindacato italiano - significa difendere coesione

sociale, inclusione, occupazione di qualità e sviluppo economico».

Considerato che a metà giugno gli sportelli (senza le Bcc) sono già scesi sotto le 19mila unità, è possibile che il trend di riduzione proseguirà, ma nell'ambito di un nuovo rimiscolamento dei marchi e quindi delle filiali legato alla "fase 2" del risiko. Se, infatti, l'offerta pubblica di acquisto e scambio (Opas) di Intesa su Mps andrà in porto, al gruppo nato tra Milano, Torino e Bergamo andranno 625 sportelli senesi, concentrati in Lombardia (126) e Toscana (134), oltre a 107 unità di Mediobanca. Anche per ragioni di antitrust, Unipol acquisterà poi i restanti 635 sportelli di Mps, con l'obiettivo di unirli alla rete della partecipata Bper e di ribattezzare il gruppo nascente "Banca Monte dei Paschi". La compagnia bolognese metterà sul piatto fino a 3,5 miliardi per le filiali, confermando così che, grazie anche a tassi in crescita, i presidi sul territorio sono tornati ad avere un valore positivo dopo la fase critica degli anni Dieci. Con gli sportelli, si comprano infatti clienti e raccolta bancaria stabile.

Per Furlan, «va evitato che il risiko bancario aggravi il problema della desertificazione, impoverendo ulteriormente il tessuto sociale ed economico dei territori e aumentando le difficoltà di intere comunità. Ogni operazione di questo tipo porta con sé il rischio di chiusure di filiali e razionalizzazioni dell'organico. I disagi possono andare dall'aumento dei carichi di lavoro per chi si trova già a com-

battere con pressioni commerciali crescenti al rischio di isolamento per comuni e intere aree del nostro Paese; dall'assenza di un presidio autorizzato e regolamentato per l'erogazione del credito alla mancanza di un servizio essenziale e di una consulenza personalizzata e professionale per la gestione e la tutela dei risparmi».

Se l'Opas di Intesa su Mps andrà a segno, la classifica dei gruppi bancari con più filiali, oggi guidata dal gruppo Iccrea, vedrà salire in testa Ca' de' Sass, con 3.027 agenzie sul territorio (contando anche Mediobanca). Al secondo posto subentrerà il nuovo gruppo Bper, con 2.707 sportelli, davanti ai 2.453 di Iccrea, ai 2.251 di Unicredit e ai 1.522 di Ccb. Quest'ultima e Iccrea sono le due big italiane del credito cooperativo, settore che nel tempo ha mantenuto più agenzie sul territorio rispetto alle banche tradizionali: le filiali delle Bcc sono passate dalle 3.603 del 2005 alle 4.430 del 2015 e alle 4.099 di fine 2025. In una recente intervista a *Repubblica*, Alessandro Azzi, presidente della Federazione lombarda delle banche di credito cooperativo, ha lasciato intendere che il risiko potrebbe aprire spazi per l'acquisizione di agenzie: «Vedo possibile una ripartizione a vantaggio delle Bcc che operano in prossimità degli sportelli eventualmente eccedenti, in base a quella logica di localismo che è la nostra caratteristica, con la missione mutualistica».

DI FABI E SILEONI

625 635

Il numero di filiali oggi di Mps che Intesa vuole rilevare

Gli sportelli oggi di Mps che saranno acquistati da Unipol/Bper



L'OPINIONE

Sileoni (Fabi): "Difendere la presenza nei territori è tutelare occupazione e sviluppo economico"
Furlan (Uilca): "Evitare che il consolidamento aggravi il problema"

2010

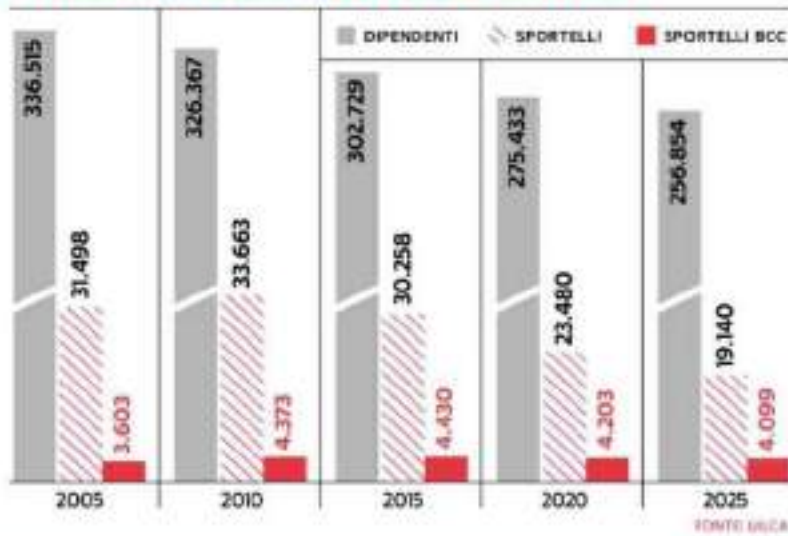
LA DISCESA

A partire dal 2010, complici i tassi anche sotto zero e la diffusione dei conti online, è cominciata la riduzione delle filiali bancarie



I NUMERI

LA TRASFORMAZIONE DELLE BANCHE NEGLI ANNI



IMPATTO SULLE FILIALI DELL'OFFERTA DI INTESA SANPAOLO SU MPS

ANTE OPAS

1	BCC BANCA ROMA	2.453
2	INTESA SANPAOLO	2.295
3	UniCredit	2.251
4	BPER: gruppo	2.072
5	MONTI MONTI MONTI	1.547
6	BANCO BPM	1.522
7	BANCO BPM	1.364
8	CREDIT AGRICOLE	947
9	BNL GRUPPO BNL	601
10	CREDEM	491

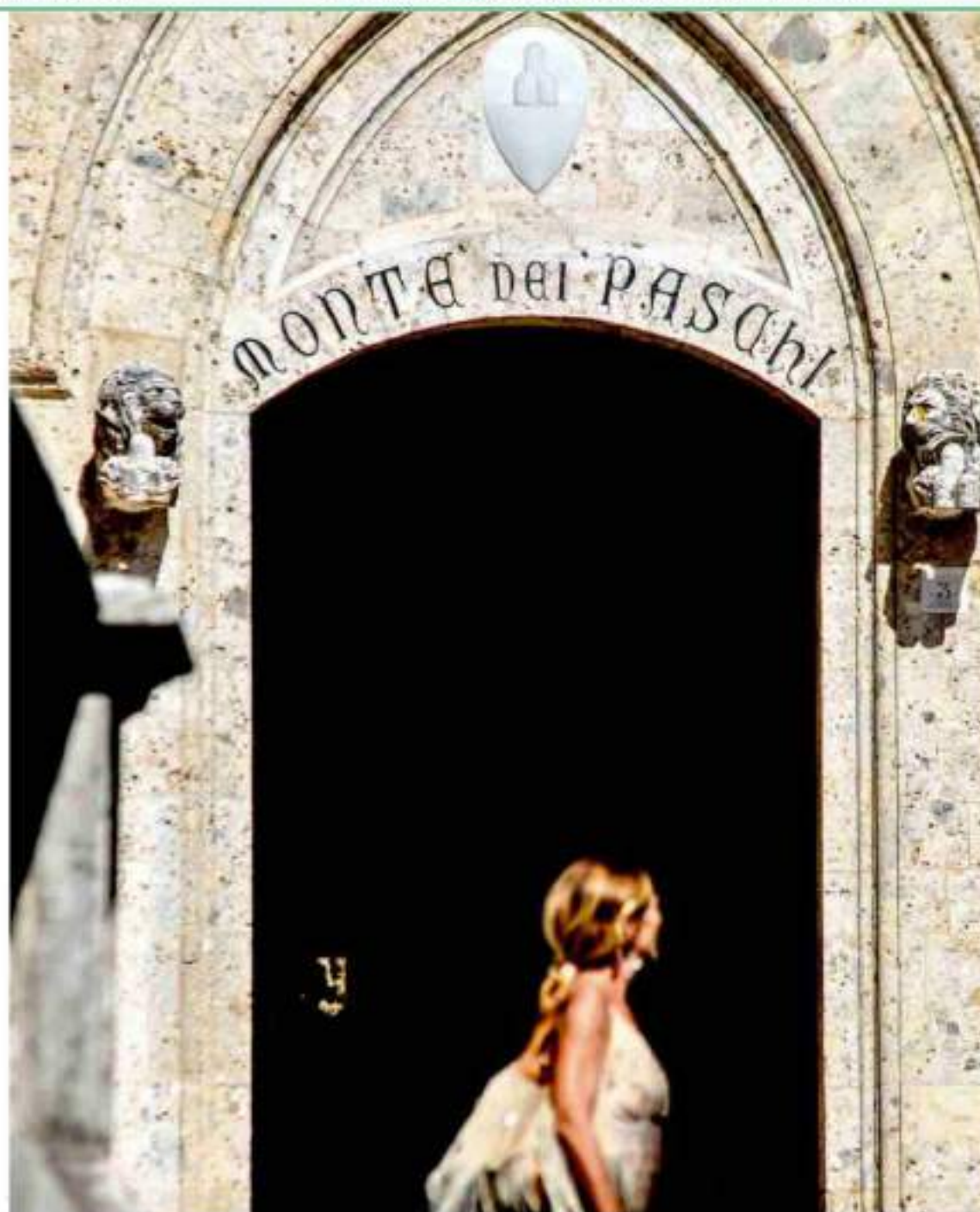
* Il nuovo nome sarà Banca Monte dei Paschi

POST OPAS

NUMERO DI SPORTELLI

1	INTESA SANPAOLO	3.027
2	BPER: gruppo	2.707
3	BCC BANCA ROMA	2.453
4	UniCredit	2.251
5	BANCO BPM	1.522
6	BANCO BPM	1.364
7	CREDIT AGRICOLE	947
8	BNL GRUPPO BNL	601
9	CREDEM	491
10	Banca Sella	334

SOURCE: ULICA SU DATI BANCA D'ITALIA, ALBI ED ELENCHI VIGILANZA



① Un'immagine della sede di Banca Mps, oggi al centro del risiko dopo l'offerta di Intesa e la proposta di unione di Bpm

IL RISIKO DEL CREDITO Dopo la lettera inviata al vertice di Siena da Castagna

Mps al bivio tra Intesa e Bpm

L'Opas di Ca' de Sass vale 30 miliardi. Oggi in cda la partita Mediobanca

**Per Lovaglio corsa contro il tempo
e c'è l'incognita passivity rule**

L'Agricole per ora è alla finestra

Gian Maria De Francesco

■ Il cda di Monte dei Paschi si riunisce oggi a Siena ufficialmente per proseguire l'esame dei passaggi tecnici legati all'integrazione con Mediobanca. Sul tavolo ci sono infatti i passaggi tecnici dello scorporo delle attività del gruppo post fusione, con il conferimento di Compass in Mps e di Widiba in Mediobanca insieme alle attività Premier. Ma è inevitabile che sul tavolo finisca anche la partita che nelle ultime due settimane ha ridisegnato il risiko bancario italiano: da una parte l'Opas da oltre 30 miliardi lanciata da Intesa, dall'altra la proposta di fusione alla pari avanzata da Banco Bpm.

Dal punto di vista formale, il quadro resta piuttosto netto. L'offerta di Intesa, annunciata l'8 giugno, è un'operazione strutturata, con un corrispettivo definito - 1,6 azioni Intesa più un euro in contanti per ogni titolo Mps - e un percorso già scandito dalle autorizzazioni regolamentari e dal passaggio assembleare previsto il 10 settembre per l'aumento di capitale al servizio dell'operazione. Banco Bpm, invece, ha manifestato il proprio interesse attraverso una proposta preliminare che necessita ancora di verifiche e approfondimenti. Proprio su questo fronte si concentrano le maggiori attenzioni. Secondo indiscrezioni circolate nei giorni scorsi, tra Lovaglio e l'ad di Banco Bpm Giuseppe Castagna sarebbero in corso interlocuzioni per valutare la praticabilità del progetto. Si tratta però di ricostruzioni che, almeno finora, non hanno trovato conferme ufficiali. Il consiglio odierno potrebbe comunque offrire l'occasione per fare il punto sui margini di manovra consentiti dalla normativa.

Il nodo principale è infatti rappresentato dalla cosiddetta *passivity rule*. Una volta ricevuta un'offerta pubblica, gli amministratori

della società bersaglio vedono ridursi sensibilmente la possibilità di intraprendere iniziative che possano ostacolare il percorso senza il preventivo coinvolgimento degli azionisti. Per questo motivo qualsiasi ipotesi di operazione alternativa di grande portata difficilmente potrebbe prescindere da un passaggio assembleare.

Nel frattempo si raffreddano anche gli scenari che immaginavano la nascita di un fronte alternativo attorno a Banco Bpm. Crédit Agricole mantiene un atteggiamento attendista e non sarebbe orientata, almeno in questa fase, a svolgere il ruolo di cavaliere bianco nella partita senese. I francesi, già primi azionisti di Piazza Meda e autorizzati a salire fino al 29,9%, sembrano preferire conservare flessibilità strategica in vista di futuri sviluppi sul Banco piuttosto che impegnarsi direttamente in una complessa contesa su Mps.

Per Lovaglio la sfida resta quindi delicata. Oggi, dunque, non sono attese decisioni operative né prese di posizione definitive. Più probabilmente il consiglio si limiterà a un aggiornamento dei dossier. Sul piano della governance, intanto, resta aperto il capitolo della sostituzione dei consiglieri usciti dal board. Dopo le dimissioni di Fabrizio Palermo e la decadenza di Carlo Vivaldi, la maggioranza di Lovaglio in consiglio è un 7-4 anziché il precedente 7-6, in attesa che la Bce completi l'esame *fit and proper* di Francesco Caltagirone e Gianluca Brancadoro, indicati per le caselle vacanti. Un passaggio che, una volta perfezionato, rafforzerebbe la componente più sensibile alle ragioni industriali dell'operazione Intesa, in un risiko bancario dove il tempo non sembra più giocare a favore di Siena.



Il gruppo bancario emiliano ha assunto più di 1.500 professionisti negli ultimi cinque anni

Continua la crescita di Credem

Già 115 ingressi nel primo trimestre, saranno 400 nel 2026

Pagina a cura
di LAURA ROTA

Credem, tra i principali gruppi bancari d'Italia e tra i più solidi in Europa, conferma la centralità delle persone nella propria strategia di crescita. Con 115 assunzioni già effettuate nel primo trimestre del 2026, il gruppo punta a circa 300 ulteriori inserimenti per raggiungere un totale di 400 entro la fine dell'anno. Tale strategia si inserisce in un trend di sviluppo costante che, dal 2021 ad oggi, ha visto l'ingresso di oltre 1.500 professionisti. Un percorso caratterizzato da un saldo occupazionale costantemente positivo negli ultimi cinque anni e da un forte impegno verso l'equilibrio di genere. I nuovi assunti saranno destinati principalmente alle filiali di Credem in tutta Italia, il virtual contact center, struttura dedicata all'assistenza telefonica e online della clientela, il rafforzamento della rete di private banker e specialisti di supporto dedicati ai clienti con grandi patrimoni di Credem Euromobiliare private banking e il potenziamento delle aree che si occupano di information technology e delle funzioni di controllo. I profili ricercati per la rete commerciale e il virtual contact center sono giovani diplomati e laureati, anche senza esperienza, con attitudine alla relazione e comunicazione, che potranno candidarsi a un percorso di selezione e inserimento. Le assunzioni per l'ambito It sono indirizzate a neo-

laureati ed esperti in ambito informatico, analisti, sviluppatori e project manager, ruoli dedicati in particolare a laureate e laureati in ingegneria, matematica, informatica, fisica, statistica. La private bank del gruppo Credem, nata nel 2023 dall'unione dell'area private banking di Credem e Banca Euromobiliare, punterà a rafforzare la rete di private banker con professionisti con esperienza e competenza nella gestione dei grandi patrimoni. La crescita della banca richiede inoltre l'inserimento di assistant private banker nelle filiali per assistere la clientela e supportare il private banker nello svolgimento delle attività. Nelle funzioni di controllo è previsto il potenziamento attraverso la ricerca di professionisti per la gestione della conformità normativa. «Il nostro percorso di sviluppo - dichiara Antonella Indelicato, hr director del gruppo Credem - prosegue con determinazione anche nel 2026. Siamo convinti che le persone siano il vero motore del gruppo ed è per questo che investiamo costantemente nella qualità dell'ambiente di lavoro e dei percorsi professionali». L'obiettivo è contribuire a migliorare concretamente la qualità della vita delle persone, conciliando il rapporto tra vita privata e lavorativa, e valorizzarne le capacità organizzative e di iniziativa. Nella sezione Lavora con noi del sito Credem.it e nella pagina LinkedIn di Credem Banca è possibile scoprire le posizioni aperte e candidarsi.

— © Riproduzione riservata —



RIASSETTO DELFIN I «PALETTI» DI LEONARDO MARIA

La lettera del figlio del fondatore riapre la partita su pesi e governance nella holding di controllo. Il pressing sul board in vista dell'assemblea del 30 giugno. Il nodo delle condizioni delle banche sul finanziamento da 10 miliardi per rilevare le quote

Si poteva finalmente voltare pagina, scrive Lmdv, ma qualcuno ha scelto di alzare un muro. A fine mese si discuterà il futuro della holding

Tutto è in discussione, anche il possibile subentro nel finanziamento dei fondi di private debt a fianco delle banche

di **DANIELA POLIZZI**
e **STEFANO RIGHI**

È saltato, almeno per il momento, l'atteso riassetto della holding Delfin, che racchiude gli interessi degli eredi Leonardo Del Vecchio. Lo ha annunciato il quarto figlio del fondatore di Luxottica, Leonardo Maria, che si era fatto promotore del cambiamento degli equilibri all'interno della holding, con una lettera pubblicata online venerdì dal Quotidiano Nazionale, di cui Del Vecchio è editore. L'intenzione era di chiudere il riassetto entro il 27 giugno, quarto anniversario della scomparsa di Leonardo, ma non se ne farà nulla. L'assemblea dei soci, convocata il 30 giugno vedrà Leonardo Maria in un ruolo di attesa, dopo che «qualcuno», come è scritto nella lettera, ha sollevato un muro davanti al prospettato riassetto, così il manager si trova in una posizione inaspettata e lancia un ultimatum.

Il testo

Nella lettera della scorsa settimana infatti, Leonardo Maria Del Vecchio scrive: «Alla prossima assemblea di Delfin, il 30 giugno, non mi presenterò per dichiarare una rinuncia, né per raccontare un ripensamento. La mia disponibilità a completare l'operazione rimane, purché vengano ripristina-

te chiarezza, coerenza e sostenibilità finanziaria. Il 30 giugno vorrò capire perché le cautele del Board siano emerse soltanto dopo il voto favorevole e dopo dichiarazioni pubbliche che descrivevano il riassetto come un elemento di stabilità. Vorrei capire perché, nel momento in cui si poteva finalmente voltare pagina, qualcuno abbia scelto di alzare un muro. Il 30 giugno non riguarderà i dividendi, il bilancio o il closing con Luca e Paola. Non riguarderà un'operazione votata, sostenuta pubblicamente, negoziata con le banche, e poi progressivamente svuotata. Il 30 giugno si affronterà qualcosa di più profondo: la natura stessa e il futuro di Delfin».

Il riassetto prevedeva la salita al 37,5 per cento del capitale di Delfin da parte di Leonardo Maria, l'unico degli eredi coinvolto nelle attività industriali di EssilorLuxottica di cui è chief strategy officer e presidente di Ray-Ban. Non sarebbe stato il socio di maggioranza, con le decisioni strategiche che sarebbero continuate a essere prese dal board di Delfin e dagli altri azionisti. Ma Leonardo Maria sarebbe stato comunque il socio di riferimento di una società con un Nav di circa 42 miliardi, che ha come cardine industriale la quota del 32,4% di EssilorLuxottica e un portafoglio di investimenti finanziari da Mps (17,5%) a Generali (10%) e Unicredit (2,7%). Quote lambite dalla

nuova ondata di consolidamento bancario, che ha, come si evince dalla lettera, avuto un ruolo nella decisione del manager.

Il pool di banche ha lavorato alacremente, trainate da Unicredit e Crédit Agricole, per allestire un prestito di questa taglia, ma tutto si è arenato la settimana scorsa.

Al momento appare a rischio anche il cosiddetto Piano B di Leonardo Maria, che avrebbe potuto aprire all'intervento di fondi di private debt. In campo c'è Apollo - uno dei maggiori player mondiali che forniscono capitale e finanziamenti alle aziende - ma anche la californiana Ares con i suoi 422 miliardi di dollari di asset nel credito. Tutto è in discussione. Non è più una questione di soldi. Leonardo Maria ha messo nero su bianco, con il suo ultimatum, la natura stessa e l'agire di Delfin.

Affari di famiglia

«Luca, Paola ed io - ha scritto Del Vec-

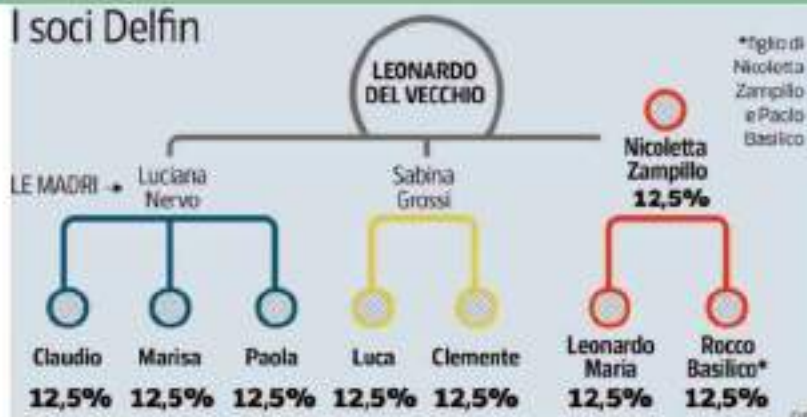


chlo - avevamo trovato la strada verso un accordo. Tra molti di noi sembrava finalmente arrivato il momento di chiudere una stagione lunga e dolorosa. Non era solo un'operazione finanziaria. Era la possibilità che ci ritrovassimo, finalmente, dalla stessa parte. Qualcosa che mio padre avrebbe voluto vedere. E invece lo stallo è arrivato da altrove». Non è stata quindi una questione di famiglia. Le condizioni di mercato, forse il rialzo dei tassi, probabilmente diverse visioni tra i player in gioco. Certo è che adesso in Delfin sembra arrivare il momento del chiarimento definitivo e finale. Sul tavolo, probabilmente, le garanzie richieste dal sistema bancario per finanziare l'operazione. Su questo potrebbe essersi consumata la rottura, anche perché Delfin non intende dare azioni delle partecipate a garanzia, neanche quelle nelle banche che invece gli istituti vorrebbero.

Resta poco più di una settimana. Sabato sarà l'anniversario della scomparsa del fondatore, una ricorrenza che Leonardo Maria avrebbe voluto vivere in maniera ben diversa.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I soci Delfin



Trattative Leonardo Maria Del Vecchio, chief strategy officer di EssilorLuxottica: cerca un'intesa entro il 27 giugno

I TRE DOSSIER DI UNICREDIT DOPO COMMERZBANK GENERALI E BANCO BPM

Riapre oggi l'offerta sulla banca tedesca, che però potrebbe concludersi anche fra un anno. Così sulla scrivania di Andrea Orcel adesso si fanno spazio i due corposi progetti per crescere in Italia

di **STEFANO RIGHI**

Senza pausa. Dopo le sei settimane di durata ufficiale e i tre giorni di calcoli e verifiche, l'offerta pubblica di scambio lanciata da Unicredit sulla tedesca Commerzbank inizia stamattina l'ennesima tappa del suo tortuoso percorso.

Fino a tutta la prossima settimana, venerdì 3 luglio, i possessori di azioni Commerzbank che non lo hanno ancora fatto potranno aderire all'offerta di Unicredit, alle medesime condizioni iniziali. Ovvero 0,485 azioni Unicredit in cambio di una azione Commerzbank. Uno spazio per i ritardatari, viene spiegato da chi conosce la legge tedesca. Ma perché chi ha rifiutato di consegnare le azioni ad offerta aperta dovrebbe farlo ora? Per ragioni di convenienza, probabilmente. Perché nelle ultime giornate se si considera il concambio tra i titoli, si vede che l'esplorazione dell'area oltre gli 80 euro ad azione che il titolo Unicredit ha iniziato da qualche seduta, ha portato il premio sul cambio a oltre quel 4 per cento che rappresentava, secondo le affermazioni del ceo di Commerzbank, Bettina Orlopp, il livello minimo da riconoscere alla banca tedesca. Quello che non si è concretizzato in sei settimane, ha preso corpo in queste ultime giornate ed è questa la grande novità: Commerzbank scende, Unicredit sale. Per cui la convenienza aumenta.

Questo effetto dovrebbe contribuire ad arrotondare la quota in mano a Unicredit. Alla chiusura del periodo dell'offerta le azioni consegnate erano il 13,51 per cento del totale. Questa percentuale va sommata al 26,77 per cento che Unicredit ha comperato dal governo tedesco e successivamente sul mercato dall'11 settembre 2024 e al 3,22 per cento di swap, che sono titoli convertibili in azioni. Il totale arriva al

43,5 per cento, che diventerà il 44,33 per cento nel momento in cui Commerzbank annullerà le azioni proprie, cosa che si è impegnata a fare. Parallelamente Unicredit detiene il 13,19 per cento di diritti senza facoltà di voto, che andrebbero poi convertiti in azioni ordinarie previo pagamento di un premio.

Convertiti quei diritti, il totale, a questa mattina, arriva al 57,52 per cento. Quanti consegneranno in queste due settimane è difficile prevedere, per cui rimaniamo al 57,52 per cento per capire cosa potrà fare Andrea Orcel.

Target

L'obiettivo è quello di arrivare in assemblea per far valere il proprio peso di nuovo primo socio nella governance della banca e nelle successive determinazioni strategiche dell'istituto stesso. Non lo deve fare entrando in conflitto con il governo di Berlino, come già avvenne a Roma, visto che lo stato tedesco è oggi il secondo azionista.

Dalla sua parte, Orcel ha poi una considerazione di mercato. Nelle ultime assemblee di Commerzbank l'affluenza al voto non ha mai superato il 75 per cento. Se al prossimo appuntamento i votanti si confermassero entro quel limite, il 57,52 di voti potenzialmente in mano a Unicredit varrebbe il 76,69 per cento del totale, ben oltre la soglia del 67 per cento. Ma, a fronte di questa sorridente prospettiva, le difficoltà non mancano.

Le regole tedesche sono diverse dalle italiane. In Germania le autorizzazioni vanno chieste al termine dell'operazione. E il regolamento delle azioni, ovvero il momento del concambio, quello in cui Unicredit entrerà in possesso dei titoli Commerzbank, è fissato

entro il 19 giugno 2027. Ovvero, l'intera operazione potrebbe concludersi anche fra un anno. Un tempo limite, ma fissato dalla legge. Tutto lascia immaginare una conclusione molto più vicina, ma il termine ultimo è fra 362 giorni e di questo va tenuto conto.

Il piano di Orcel, a fronte di tante incognite, è chiaro: «qualora Unicredit ottenesse un adeguato sostegno assembleare in sede di assemblea dei soci, sarebbe nella posizione di nominare tutti i rappresentanti degli azionisti nel Consiglio di Sorveglianza, il quale a sua volta sarebbe competente per la nomina del Consiglio di Gestione». Unicredit ritiene che tale assetto consentirebbe l'attuazione di una strategia orientata alla creazione di valore di lungo periodo, rafforzando Commerzbank, in particolare nel mercato domestico tedesco e posizionandola in maniera competitiva per il futuro, grazie all'integrazione, non alla fusione che inizialmente non verrà considerata, con la controllata tedesca del gruppo, Hvb.

Poli domestici

Con diversi mesi davanti, Orcel guarda quindi anche alle partite italiane e al grande riassetto che l'opas di Intesa Sanpaolo su Mps ha avviato. Molte le opzioni in gioco, due i terminali di ogni movimento: le Assicurazioni Ge-



nerali e il Banco Bpm. Il potenziale concambio tra le azioni Generali detenute dalla Delfin degli eredi Del Vecchio e i titoli Unicredit, sventolato la scorsa settimana, cozza contro l'annunciata volontà dei soci Delfin di uscire dagli investimenti finanziari in Italia, per concentrarsi sull'industria dell'occhialeria che fa capo a Luxottica. A meno che il concambio azionario non si tramuti in un acquisto. Ma il 10,15 per cento delle azioni Generali in mano a Delfin vale, alle quotazioni di venerdì scorso, circa 6,6 miliardi di euro. Una cifra importante anche per una banca capitalizzata come Unicredit.

Resta il Banco Bpm, che sembra essere arrivato tardi per stringere un accor-

do con Mps e quindi rischia di trovarsi solo. L'amministratore delegato di Mps, Luigi Lovaglio, sarà domattina alla Ceo conference di Mediobanca: dirà qualcosa al riguardo? O Banco Bpm sarà nuovamente oggetto dell'interesse di Unicredit? Il titolo del Banco Bpm è attorno ai 16 euro, che corrispondono a una capitalizzazione di 2,4 miliardi. Orcel potrebbe tornare sui propri passi dopo la scoordinata operazione dello scorso anno? È possibile, ma troverà un ostacolo in più: il 20,1 per cento del Banco Bpm è infatti in mano ai francesi del Crédit Agricole. Serve tempo per capire e trattare. I soldi da soli non bastano più.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

● In Germania

Unicredit ha lanciato un'opas su Commerzbank che, ad oggi, ha raccolto il 12,51% del capitale, portando la quota detenuta dalla banca italiana a un potenziale 76,69%

● Nella Penisola

Unicredit detiene una quota dell'8,8 per cento nelle Assicurazioni Generali. È poi interessato alla rete commerciale del Banco Bpm

Francoforte

L'ops chiude il 3 luglio: Unicredit è già potenzialmente oltre il 50%

Trieste

Unicredit detiene l'8,8 per cento del capitale delle Generali. Potrebbe voler crescere

COMMERZBANK

Milano

Sul Banco Bpm Unicredit lancia un'ops nel 2025. Andò male. Potrebbe riprovarci

CO BPM

Al vertice

Andrea Orcel, alla guida di Unicredit



Data Stampa 0940>Data Stampa 0640

Data Stampa 0640>Data Stampa 0640

IL PUNTO

La lezione Tesla che vale in Europa Su euro digitale e pagamenti non si può sbagliare

di **DANIELE MANCA**

La scarsità di semiconduttori negli anni del Covid spinse Elon Musk a una profonda discontinuità. I suoi ingegneri riscrissero il software della Tesla per adattarlo a chip meno potenti e non di ultima generazione. Così nacque il concetto di «Software defined vehicle». La meccanica faceva spazio al software, ai programmi aggiornati on air, come per i nostri telefonini. Questo diede un vantaggio competitivo a Musk che dura in parte ancora oggi. Ma per fare innovazione non serve sempre uno choc come quello dell'interruzione delle forniture creato dal Covid. Le migliori aziende e i migliori ecosistemi non aspettano di essere travolti da crisi per essere spinti a innovare. Basta a volte prevedere gli choc. E quello che sta accadendo in Europa è simile a una forte discontinuità. La marcia verso il mercato unico è iniziata. Lo dimostra l'operazione di Unicredit su Commerzbank. E pensare che l'Opas lanciata da Intesa Sanpaolo con Unipol su Monte dei Paschi non faccia parte di questo processo, sarebbe da ingenui. Nonostante questo, nel tessuto economico europeo sembrano prevalere prudenze e timori. Timori come quelli che permeano

ancora il dibattito sull'euro digitale tra Bce e banche europee. O i nazionalismi e le illusioni dei singoli di Stati di potere fare a meno di un sistema dei pagamenti paneuropeo che permetta una ritrovata sovranità a livello Ue. In Italia il 29% di Nexi preso dalla Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo va invece nella direzione opposta. Ma l'eccezionalità del momento non è stata compresa. Ad esempio in ambito finanziario la Germania frena sul passaggio di Deutsche Boerse sotto la vigilanza dell'Esm europea (ora è regolata dall'autorità tedesca). Un errore. I continui deflussi di risparmi continentali verso gli Stati Uniti dovrebbero spingere a fare l'esatto contrario: integrare i mercati e magari le Borse. I governi dovrebbero intestarsi le scelte che fanno: sulla «Saving Investment Union» le decisioni sono state prese a livello dei capi di governo nei consigli di primavera. Ma anche le imprese devono lavorare per rendere concreto il mercato unico, invece di sperare che uno choc faccia fiorire l'innovazione.

@daniele_manca
© RIPRODUZIONE RISERVATA



Il risiko muove tutto: i nuovi scenari per Banco Bpm

di **NICOLA SALDUTTI**

La Borsa è un luogo che può essere imprevedibile. Perciò la partita che si sta giocando sul sistema bancario e finanziario italiano non è detto che abbia mostrato tutte le mosse possibili. Il governo, attraverso, il ministro dell'Economia Giancarlo Giorgetti, ha fatto sapere che cercherà di essere neutrale e che venderà le sue azioni nel Monte dei Paschi di Siena, al momento giusto, in modo da apparire equidistante dalle due proposte, quella di Intesa Sanpaolo che ha lanciato un'offerta mista di scambio e in contanti da 30,6 miliardi su Mps e la proposta di fusione alla pari che il Banco Bpm ha messo sul tavolo, per creare un polo da 50 miliardi di euro.

Il divario dimensionale tra Intesa e Banco Bpm sta nei numeri. La banca guidata da Carlo Messina capitalizza quattro volte quella guidata da Giuseppe Castagna. E i due progetti sui quali il Monte è chiamato a decidere sono difficilmente confrontabili, perché non si tratta solo di valorizzazione dei titoli ma di due proposte industriali molto diverse tra loro. È ancora fresca la fotografia scattata all'assemblea della Banca d'Italia con il presidente di Banco Bpm Massimo Tononi e l'amministratore delegato di Mps, Luigi Lovaglio che dialogano. E presto si capirà che tipo di ragionamento la banca di Siena intende fare.

Ma una cosa è certa, ora che si è messo in moto mezzo listino azionario, comunque vada a finire su Siena, il Banco Bpm difficilmente potrà decidere di restare fermo anche se le opzioni aperte via via si restringono. Con il senno di poi non si fa né la storia né la finanza, ma non biso-

gna dimenticare che qualche anno fa si era andati molto avanti su un'ipotesi di fusione tra Banco Bpm e quella Bper che ora sta al fianco di Intesa Sanpaolo, per aggiudicarsi 635 sportelli di Siena. Così come in questi anni il dossier Mps (ma era in altre condizioni di salute) più volte era stato offerto a Milano. Poi in una domenica di giugno tutto diventa più veloce. Solo pochi mesi fa il Banco aveva resistito all'offerta di Unicredit, per effetto dell'attivazione dei poteri di Golden power del governo, ora Castagna e il consiglio hanno già detto che intendono andare avanti su Siena, ma se la porta dovesse chiudersi bisognerà guardarsi intorno.

Dopo l'acquisizione di Anima, il gruppo ha consolidato la sua presenza nel risparmio gestito e potrebbe essere questa una strada di ulteriore rafforzamento. Da Azimut a Fineco tutte realtà molto forti in questo settore. Unicredit è impegnata nella campagna tedesca per la Commerz, ma il Banco è uno dei presidi dell'economia della parte più dinamica del Paese. Ecco, la banca si trova a un bivio: continuare a crescere o il rischio di diventare di nuovo preda. E la partita è legata anche alla quota del gruppo francese Crédit Agricole. L'operazione Mps l'avrebbe diluita.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



La stanza dei bottoni

PROTAGONISTI & INTERPRETI Assoconsult

Chi consiglia i banchieri? Antonietti presidente Assoconsult

a cura di
CARLO CINELLI
E

FEDERICO DE ROSA

È già successo, ma viviamo nell'era della consulenza e va segnalato: **Alberto Antonietti** è il nuovo presidente di Assoconsult-Confindustria, l'associazione dei super consiglieri di governi e società guidata dal dg **Marco De Amicis**. Managing Director di Accenture, Antonietti conosce bene le banche, ha consigliato i vertici di Bper prima e Banco BPM poi. E ci risiamo sul risiko, ma del resto che altro c'è?

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - D59640 - S 29402 - L 1630 - T 1851



La stanza dei bottoni

PROTAGONISTI & INTERPRETI DIFESA IN MEDIOBANCA CEO E CROSETTO DA MELZI

a cura di
CARLO CINELLI
E

FEDERICO DE ROSA

Mediobanca domani sarà il posto dove assolutamente essere. Imprese e investitori saranno in piazzetta Cuccia per la 12esima «Ceo Conference». Con loro **Andrea Orzel** — all'avvio del «periodo addizionale» per l'offerta Commerz e **Luigi Lovaglio** — il giorno dopo la riunione del board di Siena sul risiko parte seconda. La due giorni aprirà con l'intervento del ministro della Difesa, **Guido Crosetto**. A fare gli onori di casa, il presidente **Vittorio Grilli** e l'amministratore delegato **Alessandro Melzi d'Eril**. In agenda, in alternanza con le sessioni plenarie, oltre mille incontri pianificati tra più di 200 istituzionali e i ceo. Oltre 60 aziende presenti. Dal mondo della difesa: Avio, Hensoldt, Thales, Indra, Rheinmetall e TKMS. Da quello delle utilities e infrastrutture le greche Gek Terna e PPC. Nella prima giornata, oltre a Orzel e Lovaglio, interverrà **Matteo Del Fante**, di Poste. Seconda giornata per i futuri campioni di utilities e industria. Le voci saranno quelle di **Agostino Scornajenchi** di Snam, **Renato Mazzoncin** di A2A, **Luca Dal Fabbro** di Utilitalia e Iren, **Pierlorenzo Dell'Orco** di Italgas Reti, **Massimo Battaini** di Prysmian, **Claudio Descalzi** di Eni e **Pietro Labriola** di Tim.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Vittorio Grilli
Presidente
Mediobanca,
già ministro
dell'Economia
nel governo Monti



Data Stampa 5540-Data Stampa 5540

La stanza dei bottoni

PROTAGONISTI & INTERPRETI Fondazioni

Chi li sostiene? Le fondazioni da Parasassi

a cura di
CARLO CINELLI

E
FEDERICO DE ROSA

Per stare sulle banche, come dimenticare la pattuglia delle Fondazioni? Dunque giovedì va fatto un salto a palazzo Sciarra Colonna dove **Franco Parasassi**, presidente di Fondazione Roma, riunirà i vertici dei principali enti bancari per i 190 anni della Cassa di Risparmio di Roma. Attesi **Giovanni Azzone** (Cariplo), **Bernabò Bocca** (Cr Firenze), **Davide Favrin** (Marzotto), **Bruno Giordano** (Cariverona), **Anna Maria Poggi** (Crt).

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Giovanni Azzone
Ingegnere, già
rettore
del Politecnico
di Milano
è presidente
Cariplo dal '23



DEUTSCHE BANK GUARDA ALLE IMPRESE COSÌ CRESCEREMO IN ITALIA

Claudio de Sanctis: investiremo ancora nella Penisola e siamo pronti a lanciare un conto deposito per i nuovi clienti

Il retail è un business di grandi numeri, preferiamo concentrarci sul private banking e sui servizi alle aziende

di **ANDREA RINALDI**

Lavorare sulla scala: più asset, più clienti nei mercati strategici per far salire la redditività. E non disdegnare eventuali acquisizioni, ma mirate. Deutsche Bank continua a spingere sul *wealth management*, una delle leve più importanti della sua crescita, capace di saldarsi con l'economia reale, soprattutto in Italia, il secondo mercato più importante in Ue per il gruppo tedesco, tanto che l'anno prossimo celebrerà 50 anni di presenza stabile nel nostro Paese. Parola di Claudio de Sanctis, membro del *board* di Deutsche Bank e responsabile globale della Private bank dell'istituto, che vede un futuro sempre più europeo per l'economia del Vecchio Continente, avvertendo che, senza questo, si rischia di perdere terreno rispetto a Stati Uniti, Cina e Russia in termini di rilevanza geopolitica.

Deutsche Bank ha chiuso il 2025 raddoppiando l'utile netto a 7,1 miliardi. Crescita record dei profitti anche in questo primo trimestre: +8% a 2,2 miliardi. A che punto si trova il gruppo?

«Il gruppo ha superato le aspettative in termini di dimensioni e geografie, grazie a una strategia estremamente focalizzata su tutte e quattro le divisioni globali (Private bank, Corporate bank, Investment bank, Dws). Nel Private bank, semplifichiamo e assumiamo i migliori professionisti, come abbiamo fatto nel *wealth Usa*, dove abbiamo mantenuto solo depositi, *lending* strutturato, *trust* e due uffici per costa. In Germania siamo forti in tutti i segmenti. Nella *private bank* in Italia siamo diventati ancora più attraenti per gli specialisti di settore».

Quanto conta l'esperienza di un ban-

chiere?

«Alla fine dello scorso anno ci siamo dati l'obiettivo di assumere 250 *senior relationship banker* nel *wealth management* a livello globale. Di questi, ad oggi ne abbiamo già assunti più di metà, di cui una quindicina in Italia. Il *wealth* devi farlo nelle geografie dove hai un *brand* credibile, dove hai un'offerta prodotta differenziante. Così riesci ad attrarre il meglio dei *banker* e hai chiuso il cerchio, come è avvenuto in Italia: dal lancio della Bank of Entrepreneurs cinque anni fa abbiamo arruolato oltre 80 *banker* da tutti i *top player*».

Restiamo sul *wealth management*: l'obiettivo è un trillione di masse complessive della clientela. Come ci arriverete?

«Oggi siamo a 821 miliardi: nel primo trimestre gli asset della clientela sono cresciuti di 30 miliardi di euro, trainati in parte da flussi netti per 11 miliardi, di cui 10 in prodotti di investimento, a conferma dei progressi della nostra strategia di raccolta. Ma dobbiamo lavorare sulla scala, avere più asset e clienti su mercati strategici per aumentare la redditività del business. Puoi farlo in modo organico, e poi anche con acquisizioni *ad hoc*».

Dove andrete a pescare?

«La crescita dimensionale fine a sé stessa non funziona: servono *business* compatibili, in grado di generare valore insieme. Guarderemo in Germania, Italia, Belgio, Regno Unito e Svizzera per potenziali acquisizioni di società più piccole nello stesso settore, per cui pensiamo a banche private di dimensioni medie o *private bank*, più che a *boutique*».

I tre pilastri del business italiano di Deutsche Bank sono Bank for Entrepreneurs, personal banking e consu-

mer finance. Che obiettivi vi date?

«La Bank of Entrepreneurs, lanciata in Italia, è stata esportata in Spagna, Svizzera, Belgio e Regno Unito. Il *consumer finance* è un business di qualità, utile a trovare collaborazioni con terze parti come il *fintech* o con Bancoposta. E continuiamo a investire. Il *retail* soffre inevitabilmente della mancanza di scala necessaria per diventare in Italia tanto rilevante quanto lo siamo in Germania, dove un tedesco su 4 è nostro cliente. Per cui la strategia è di spingere più rapidamente possibile il business da un modello universale al segmento *affluent*. Lo abbiamo fatto riducendo il numero totale di filiali e irrobustendo le *flagship branches*, punti di riferimento dinamici e propositivi sul territorio, che si aprono alla comunità con eventi e momenti di incontro. Quest'anno prevediamo di investire ulteriormente e far crescere la raccolta in Italia, anche attraverso un conto deposito dedicato a nuovi clienti. In Germania, dove il *retail* serve 18 milioni di clienti, stiamo sviluppando un *banking assistant* verbale e digitale, che potrebbe essere esportato in Spagna e Italia».

In questo scenario geopolitico cosa dovrebbe fare l'Europa?

«L'Unione europea deve rafforzarsi. Se non facciamo la *Capital union* scompariremo. Dobbiamo essere più europei e meno nazionalisti».

© RIPRODUZIONE RISERVATA





Protagonisti

Claudio de Sanctis,
membro del board
di Deutsche Bank e
responsabile globale della
private bank dell'istituto

LA RIVOLUZIONE INTERROTTA UN'APP NON È UNA BANCA PERCHÉ BCE FRENA REVOLUT

La creatura di Storonsky inciampa
nella frenesia della crescita. Lo stop
di Francoforte alla proliferazione
di prodotti senza adeguati presidi
di governance fa il paio con l'attenzione
della Bri su It e consulenza

di **EDOARDO DE BIASI**

C'è una legge finanziaria che in pochi conoscono. Quella di John Law. Stiamo parlando di un giocatore d'azzardo scozzese, in fuga dalla giustizia britannica dopo aver ucciso un rivale in duello, ma anche di uno degli economisti più visionari della sua epoca. La sua teoria è semplice: la ricchezza di un Paese non dipende dall'oro o dall'argento, ma dal credito, dalla fiducia della clientela e dalla carta moneta. Un'intuizione che ha anticipato di secoli la finanza moderna.

Law (1671-1729) mise in atto il suo pensiero (il suo libro più famoso è «Money and trade considered, with a proposal for supplying the nation with money») fondando la Banque Générale, primo istituto bancario privato francese con licenza di stampare banconote. In seguito prese il controllo della Compagnia delle Indie che iniziò a emettere azioni come ente monopolizzatore del commercio con le colonie francesi. Tutto sembrava volgere per il meglio. Ma poi accadde l'imprevisto. In poche parole: la macchina finanziaria di Law andava troppo veloce e all'improvviso si accese una spia del motore. Il mondo dell'epoca non era pronto a sostenerla e una storia di successo si trasformò in un collasso. Parafrasando un po' quello che rischia di accadere, ma non avverrà, a Revolut.

Il caso

La Bce, preoccupata per il lancio continuo di nuovi prodotti e servizi, ha in-

fatti imposto una serie di restrizioni al gruppo. La fintech britannica sta scoprendo quanto sia difficile fare il «passo più lungo della gamba». Fondata dal geniale Nik Storonsky nel 2015 come semplice applicazione per pagare all'estero senza commissioni, Revolut è diventata uno dei fenomeni finanziari più impressionanti d'Europa. È stata valutata 115 miliardi di dollari, punta a 200 miliardi prima dello sbarco in borsa. Quasi 80 milioni di clienti globali, ricavi per 4,5 miliardi di sterline nel 2025 e utili cresciuti del 57% rispetto all'anno precedente.

Solo in Italia, i clienti retail sono aumentati del 61% e quelli business del 67%. Una crescita che, per molti versi, ha dell'incredibile. L'applicazione, nata come semplice strumento per i pagamenti internazionali, si è trasformata in una banca vera e propria, con mutui, conti correnti, soluzioni dedicate ai giovani, investimenti e persino trading.

Negli ultimi mesi, però, qualcosa si è incrinato. La Vigilanza, guidata da Claudia Buch, ha imposto limiti alla distribuzione dei dividendi chiedendo di rafforzare alcuni aspetti della governance e dei controlli interni. In sostanza, il messaggio dei regolatori è stato piuttosto semplice: crescere va bene, ma la velocità deve essere accompagnata da strutture adeguate.

Francoforte non contesta tanto la solidità patrimoniale quanto la governance: ritiene che i meccanismi utilizzati per valutare e approvare i nuovi prodotti non siano abbastanza solidi rispetto alla velocità di crescita della

società. La Bce ha ordinato a Revolut di rivedere il proprio organico, le competenze e l'indipendenza delle procedure di approvazione dei prodotti. Ha inoltre imposto alla società di garantire che i futuri prodotti vengano approvati da esperti interni all'azienda e ha esortato il cda a valutare l'impatto sulla liquidità del lancio delle nuove funzionalità.

Lo sviluppo

Per capire Revolut bisogna ascoltare un podcast del 2024. I dipendenti vengono valutati ogni trimestre e devono comportarsi come dei «missili a guida autonoma». Dopo aver ricevuto un obiettivo vengono lasciati liberi di raggiungerlo nel modo che ritengono più opportuno. È evidente che un simile approccio è molto distante da quello dell'Ue sempre attenta alla regolazione e alla tutela dei consumatori.

E in Italia? Nel pieno del risiko bancario, Revolut ha superato i cinque milioni di utenti. Con una penetrazione di mercato di quasi il 10% è già diventata la quinta banca per numero di clienti ed è sulla strada per entrare nella top tre. Quella che era nata come un'appli-



cazione per pagamenti e viaggi si sta rapidamente evolvendo in una relazione bancaria primaria, con milioni di clienti che la usano per ricevere lo stipendio, depositare fondi, risparmiare, investire e gestire le finanze familiari. Nel solo 2025, i clienti Revolut in Italia hanno effettuato transazioni per un valore superiore a 50 miliardi, con un incremento del 78% su base annua. Gli accrediti di stipendio sono aumentati del 117% mentre il numero di clienti che effettuano ricariche superiori a mille euro è quasi raddoppiato. La stessa tendenza è visibile nella gestione del denaro a lungo termine. Nel 2025 i depositi sono cresciuti del 74% rispetto all'anno precedente. Anche l'adozione dei servizi di trading sta accelerando. Il numero di clienti che utilizzano i prodotti di investimento è raddoppiato su base annua.

I driver di crescita sono centrati sul lancio di nuovi prodotti, tra cui il conto deposito remunerato, la piattaforma di investimento che copre l'azionario europeo e americano, con tanto di robo-advisor, Etf e criptovalute. Secondo la Banca dei regolamenti internazionali, il core business di questi big tech è rappresentato dalla information technology e da servizi di consulenza. Non sorprende quindi che la prima mossa strategica sia stata sviluppare e lanciare delle soluzioni online e mobile, come PayPal o Alipay, per aumentare la fiducia tra i consumatori. La Bce mira però alla stabilità e a una governance efficace, quindi sta mettendo dei paletti alla fintech.

ID RIPRODUZIONE RISERVATA


Vigilanza

Claudia Buch
guida la
Vigilanza
della Bce, già
vicepresidente
della
Bundesbank



Il fondatore

Nikolay Storonsky,
classe 1984,
cofondatore
di Revolut
è un imprenditore
britannico
di origini russe
Il ceo è Joseph
Heneghan

CONVINCE IL CONSULENTE AI MA VOGLIO ANCORA PAGARE IO

Il 69% degli italiani ha utilizzato algoritmi conversazionali per capire il commercio agentico. Il 65%, però, preferisce gestire in autonomia la transazione economica. La ricerca di Mastercard

Gli ambiti nei quali la delega appare più accettabile sono gli abbonamenti, la spesa alimentare periodica, libri ed eventi

di **GABRIELE PETRUCCIANI**

L'intelligenza artificiale ha già conquistato una parte del carrello degli italiani, ma non ancora il portafoglio. Se il 70% la utilizza per orientare i propri acquisti, la maggioranza continua a voler mantenere il controllo sulle decisioni finali. Insomma, la tecnologia è entrata nelle abitudini di consumo; la delega, per ora, no. È quanto emerge dalla ricerca *Shaping the new era of payments, now* realizzata da AstraRicerche per Mastercard e presentata in occasione del Mastercard Innovation Forum 2026.

La questione non è più se gli italiani siano pronti a utilizzare nuove tecnologie, ma fino a che punto siano disposti ad affidare loro attività che fino a ieri richiedevano un intervento umano. Negli ultimi sei mesi nove italiani su dieci hanno utilizzato strumenti di Ai e oltre un terzo lo ha fatto per cercare prodotti, confrontare alternative o decidere cosa acquistare.

L'intelligenza artificiale, dunque, è già presente in molte fasi dell'esperienza di acquisto: il 69% degli intervistati ha utilizzato strumenti conversazionali per comprendere meglio un prodotto, il 68,1% ha sperimentato assistenti post-acquisto e il 65,4% sistemi capaci di suggerire prodotti. Esperienze che ricevono anche valutazioni elevate, con giudizi medi superiori a 7,5 su 10. Una familiarità che sta aprendo la strada a una nuova fase: quella degli agenti intelligenti in grado non solo di

assistere, ma di agire.

È il terreno del commercio agentico, dove un assistente Ai può cercare offerte, confrontare opzioni, negoziare condizioni e arrivare fino al completamento di un acquisto. L'interesse non manca. A spingere gli italiani verso la sperimentazione sono soprattutto la possibilità di risparmiare denaro trovando offerte migliori (22,9%), il risparmio di tempo nelle attività ripetitive (15,8%) e la curiosità verso la tecnologia (15,1%). Gli ambiti nei quali la delega appare più accettabile sono gli abbonamenti ai servizi ricorrenti (48,6%), la spesa alimentare periodica (45,4%) e gli acquisti culturali come libri ed eventi (45%). La disponibilità, però, si ferma davanti alla richiesta di mantenere il controllo. Il 70,2% degli italiani ritiene indispensabile poter comprendere e verificare le decisioni prese dall'agente Ai, mentre il 65,5% preferisce che il sistema si limiti a fornire supporto senza acquistare direttamente. Non a caso il 36,9% non accetterebbe mai che un'intelligenza artificiale completasse un acquisto in piena autonomia. «È un tema di fiducia, che è fondamentale, e va affrontato educando il consumatore - osserva Luca Corti, country manager Italia di Mastercard -. Quello che va spiegato bene è che pur affidandosi a un agente Ai il consumatore mantiene sempre il controllo. L'ultimo miglio resta comunque nelle sue mani». Il nodo, quindi, è soprattutto culturale, puntualizza ancora Corti: «la fiducia arriverà attraverso l'esperienza concreta e l'utilizzo di tecnologie sempre più robuste per verificare l'identità e l'intento del consumatore».

Lo stesso equilibrio tra apertura e cautela emerge anche guardando oltre l'Ai conversazionale, sia nel campo della

robotica sia in quello delle valute digitali. Quasi un italiano su tre (31,2%) si dichiara già pronto ad acquistare un robot dotato di Ai per la vita quotidiana, mentre la preoccupazione più diffusa resta quella della perdita di posti di lavoro (21,4%).

Timori e speranze

Una paura che Corti smonta: «quello che vedo io è che tutte le nuove tecnologie convivono bene. L'Ai prende forma umana nel robot, ed è una tecnologia di cui non dobbiamo avere paura. Nessuno ci ruberà il lavoro. Anzi, la produttività delle aziende e dello Stato aumenterà». Guardando poi alle valute digitali, le stablecoin continuano a suscitare interesse, ma restano ancora poco note al grande pubblico. Tra chi le conosce prevalgono curiosità e voglia di approfondimento, mentre gli utilizzi immaginati riguardano soprattutto investimenti, pagamenti internazionali e possibili alternative ai sistemi tradizionali. Sul loro futuro come strumento di pagamento Corti resta prudente, «mentre nei pagamenti commerciali tra aziende vediamo casi d'uso molto interessanti e investimenti che stanno già prendendo forma». Dalla diffusione dell'Ai alle valute digitali, la ricerca fotografa dunque un'Italia aperta all'innovazione ma poco incline alle deleghe in bianco. La disponibilità a sperimentare cresce, ma cresce anche la richiesta di sicurezza, trasparenza e controllo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

