



FABRIZIO BURLANDO

«Hub dei pagamenti digitali: la rete dei sistemi nazionali»

Giacomo Andreoli

L'amministratore delegato di Bancomat: «L'interoperabilità è la strada per costruire una infrastruttura europea. Il progetto operativo tra Italia, Spagna e Portogallo arriverà a comprendere fino a 14 Paesi. L'app diventerà punto di accesso all'intero ecosistema»

P. II-III

«Con noi l'Europa avrà una sua rete di pagamento In arrivo la svolta digitale»

GIACOMO ANDREOLI

L'

interoperabilità tra i sistemi di pagamento domestici è la strada per rafforzare la sovranità digitale del continente e costruire un'in-

frastruttura europea dei pagamenti». A dirlo è Fabrizio Burlando, amministratore delegato di Bancomat, secondo cui il progetto, già operativo tra Italia, Spagna e Portogallo e destinato a estendersi progressivamente fi-



no a coinvolgere 14 Paesi, rappresenta un'accelerazione decisiva verso un ecosistema europeo dei pagamenti. Il percorso di crescita di Bancomat, poi, porterà nei prossimi anni importanti novità per cittadini e imprese: dai pagamenti in store direttamente con l'app dal 2027 allo sviluppo delle stablecoin, passando per la tokenizzazione dei Btp e nuovi servizi digitali destinati a entrare nella quotidianità degli utenti, dal Fantacalcio ai pagamenti verso la Pa.

In poco più di un anno il progetto di integrazione dei sistemi di pagamento europei ha impresso una forte accelerazione. A che punto siete?

«Negli ultimi sedici mesi il progetto ha fatto un salto di qualità. Quello che fino a poco tempo fa sembrava un obiettivo di medio periodo oggi è una realtà concreta. Italia, Spagna e Portogallo sono già collegati e consentono ai cittadini di scambiarsi denaro in tempo reale utilizzando i rispettivi sistemi nazionali. Ora stiamo lavorando per estendere progressivamente questa rete, a partire dalla Francia, fino a coinvolgere 14 Paesi europei e circa 130 milioni di utenti. Entro la fine del 2026 puntiamo a rendere operativo il peer-to-peer europeo, mentre nel 2027 arriverà l'interoperabilità anche nei pagamenti nei negozi fisici e nell'e-commerce. È un'accelerazione che dimostra come la volontà di rafforzare l'autonomia Ue dei pagamenti si stia traducendo in risultati concreti».

Per anni si è parlato della possibilità di creare un unico circuito europeo. Perché oggi la strada dell'integrazione tra i sistemi nazionali appare più efficace?

«Perché ogni Paese dispone già di un proprio sistema di pagamento, utilizzato quotidianamente da cittadini, banche ed esercenti. Sostituirli tutti con un unico circuito europeo significherebbe ripartire da zero, con tempi lunghi e investimenti enormi. L'interoperabilità è un approccio molto più pragmatico. Abbiamo sviluppato un hub centrale che funge da adattatore tra i diversi sistemi nazionali. In pratica traduce il linguaggio dei vari circuiti e permette loro di dialogare senza modificare le infrastrutture esistenti. È come un interprete tra lingue diverse. Ogni cittadino continuerà a utilizzare il proprio sistema domestico, ma dietro le quinte tutti potranno operare come se appartenessero a un'unica rete europea. I test effettuati finora hanno confermato che questa soluzione è efficace e più rapida rispetto alla costruzione di un nuovo schema comune».

Oggi circa il 60-70% dei pagamenti elettronici europei continua però a transitare su circuiti internazionali come Visa e Mastercard. Quanto pesa questa dipendenza?

«Parliamo di circa 200 miliardi di transazioni l'anno. Visa e Mastercard hanno avuto e continuano ad avere un ruolo fondamentale

nello sviluppo dei pagamenti digitali, ma l'Europa deve poter contare anche su una propria infrastruttura. Quando una quota così rilevante dei pagamenti dipende da piattaforme controllate fuori dall'Unione, una parte del valore economico generato da queste transazioni esce dal Continente. È una sorta di dazio nascosto che grava sull'intero sistema. In uno scenario geopolitico sempre più complesso le infrastrutture finanziarie possono diventare strumenti di pressione. Lo abbiamo visto negli ultimi anni: i sistemi di pagamento possono essere utilizzati come leva geopolitica. Un'infrastruttura europea rafforza la sovranità digitale, riduce la dipendenza da decisioni assunte fuori dall'Europa e rende il sistema più resiliente. Non si tratta di sostituire i grandi operatori internazionali, ma di affiancare a quei circuiti un'alternativa europea forte».

Quale ruolo avranno le banche in questo nuovo ecosistema europeo dei pagamenti?

«Le banche sono protagoniste di questa trasformazione. Negli ultimi anni hanno compreso che investire in un'infrastruttura europea significa recuperare un ruolo centrale nell'innovazione dei pagamenti. L'interoperabilità rende infatti molto più competitivo il valore dei circuiti domestici, perché consente di mantenere il rapporto diretto con il cliente aprendosi allo stesso tempo a un mercato europeo. Non è un ritorno al passato, ma un'evoluzione del sistema. Ogni banca continuerà a offrire ai propri clienti i servizi che conoscono, con la possibilità però di operare su una rete molto più ampia. È un modello che valorizza gli investimenti fatti negli anni e li proietta in una dimensione europea».

Nei prossimi mesi ci sarà una profonda evoluzione dell'app Bancomat. Cosa cambierà per cittadini e imprese?

«L'app diventerà il punto di accesso all'intero ecosistema dei pagamenti. Dal 2027 sarà possibile pagare direttamente nei negozi con l'app Bancomat, senza utilizzare la carta fisica e senza dover passare attraverso wallet di terze parti o QR code. Il pagamento sarà collegato direttamente al conto corrente e il trasferimento del denaro all'esercente avverrà in tempo reale. Successivamente l'app integrerà anche euro digitale, stablecoin e altri strumenti di pagamento, consentendo all'utente di scegliere la soluzione più adatta senza cambiare applicazione. Dietro ci saranno tecnologie diverse, ma l'esperienza sarà semplice. Parallelamente stiamo lavorando per rendere le nostre partnership sempre più esperienze di prodotto in accordo con i nostri partner per entrare sempre più nella quotidianità delle persone (Lega Serie A, Vivo Concerti, Sport e Salute, Fantacalcio e Fai)».

Bancomat ha annunciato anche il progetto

Eur.Bank. Perché avete deciso di investire nelle stablecoin?

«La blockchain sarà una delle infrastrutture sulle quali si svilupperanno gli scambi di valore dei prossimi anni. È una tecnologia aperta e decentralizzata che può contribuire a rafforzare la sovranità digitale europea. Le stablecoin rappresentano uno degli strumenti attraverso cui questi nuovi ecosistemi prenderanno forma e consentiranno trasferimenti di denaro più semplici, ma anche nuove applicazioni nella finanza, negli investimenti e nei mercati dei capitali. Abbiamo avviato le interlocuzioni con il Ministero dell'Economia relativamente all'opportunità di tokenizzare i Btp, che in prospettiva potrebbe consentire una negoziazione continua, costi inferiori e importi minimi di acquisto molto più accessibili».

Qual è il valore aggiunto del modello che state sviluppando?

«Il nostro obiettivo è costruire un'infrastruttura aperta e interoperabile. Il modello che stiamo sviluppando consente che le riserve a garanzia degli euro tokenizzati rimangano depositate presso la banca scelta dal cliente. In questo modo il rapporto tra banca e correntista resta all'interno del sistema bancario, mentre Bancomat

mette a disposizione il circuito e l'infrastruttura tecnologica. Vogliamo favorire l'interoperabilità tra i diversi progetti europei ed evitare nuove frammentazioni, creando uno standard comune che permetta a operatori diversi di dialogare tra loro. È lo stesso principio che sta guidando l'integrazione dei sistemi di pagamento europei: non sostituire ciò che esiste, ma metterlo in connessione per costruire un ecosistema più forte, efficiente e innovativo».

Come sarà Bancomat tra cinque anni?

«Lo immaginiamo come una piattaforma di servizi integrata nella vita quotidiana. I pagamenti continueranno a essere il cuore del sistema, ma attorno nasceranno nuovi servizi digitali. Pensiamo ai rapporti con la Pubblica amministrazione, al mondo dello sport, della cultura e dell'intrattenimento o ad altre applicazioni che oggi nemmeno immaginiamo. L'obiettivo è che il cliente utilizzi un'unica app per accedere a tutto l'ecosistema: conto corrente, pagamenti, euro digitale, stablecoin e nuovi servizi. L'esperienza sarà sempre più semplice e la tecnologia sostituirà più snella ed efficiente».

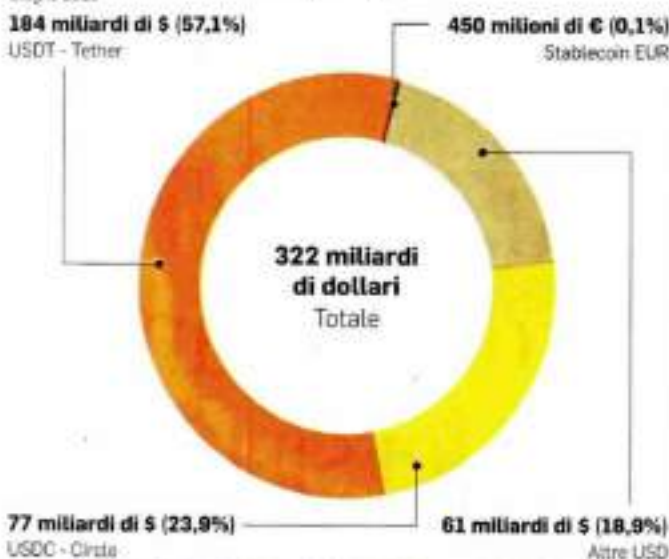
© RIPRODUZIONE RISERVATA

L'amministratore delegato di Bancomat: «In poco più di un anno abbiamo integrato i sistemi italiano, spagnolo e portoghese. Adesso puntiamo a 14 Paesi. Entro il 2027 tante novità sulla nostra app: dagli acquisti senza carta alla tokenizzazione dei Btp»

Stablecoin: Dollaro vs Euro

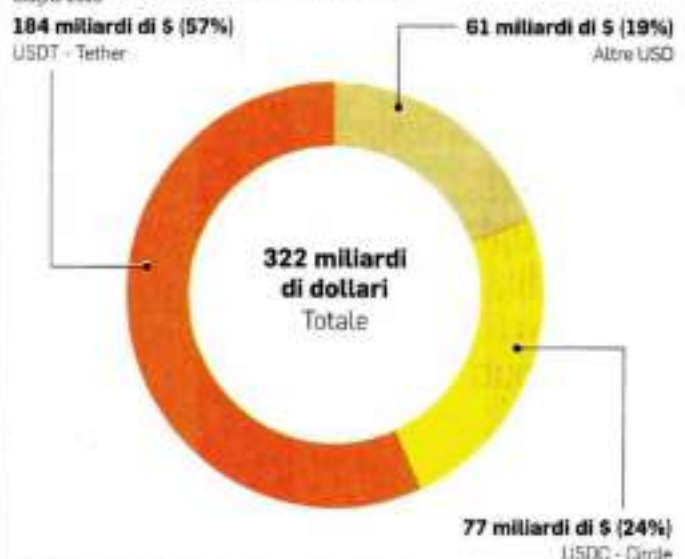
Analisi comparativa del mercato globale - Giugno 2026

Quota di mercato delle stablecoin globali per valuta
Giugno 2026



Fonte: ECB Macroprudential Quarterly - "Tether stablecoins and their potential effect on sovereign bond markets", Apr 2026 - Circle - "Stablecoin market value exceeds the US reserves of US dollars", May 2026

Composizione del mercato stablecoin in dollari
Giugno 2026

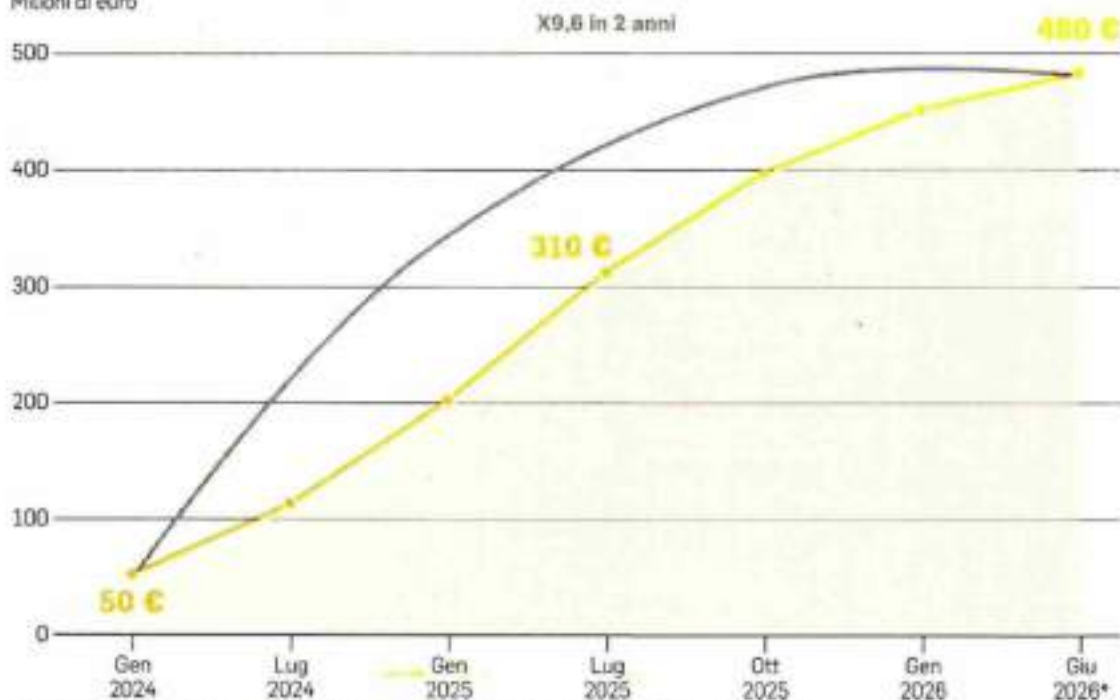


Fonte: ECB Financial Stability Review - "Stablecoins on the rise still small in the euro area, but spillover risks exist", Nov 2025 - Substack - "The Biggest Stablecoin Trends in 2025"

Crescita delle stablecoin in euro (2024-2026)

Giugno 2026*: stima basata sul trend ECB

Milioni di euro



Fonte: ECB Macroprudential Bulletin - "Euro stablecoins and their potential effect on sovereign bond markets", Apr 2026
Stablecoin Insider - "The Biggest Stablecoin Trends In 2025"

Withub



Fabrizio Burlando,
ad di Bancomat

**«Un hub centrale
funge da adattatore
e fa dialogare
le infrastrutture
attuali. È come
un interprete
tra lingue diverse»**

130

I milioni di utenti, in 14 Paesi, che si prevede di coinvolgere nel progetto di un ecosistema europeo dei pagamenti. Nel 2026 sarà operativo il peer-to-peer. Nel 2027 arriverà l'interoperabilità anche nei pagamenti nei negozi fisici e nell'e-commerce.





Fabrizio Burlando,
amministratore
delegato
di Bancomat

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS0040 - S.20402 - L.1992 - T.1748 - smart

Scacco matto grazie ai derivati così Orcel ha vinto la partita e va verso il 45% di Commerz

**Domani si chiude l'Ops
Unicredit avrà una quota
sufficiente per nominare
metà del consiglio
di sorveglianza
già dal prossimo anno**

L'OPERAZIONE

di ANDREA GRECO MILANO
Domani chiude l'Ops di Unicredit su Commerzbank, e solo l'8 luglio usciranno i risultati. Ma chi lavora al dossier non ha dubbi sull'esito, favorevole agli italiani anche grazie all'ampio e decisivo utilizzo di strumenti derivati.

Fonti convergenti stimano che le adesioni all'offerta pubblica di scambio si attesteranno al 15%, poco più del 12,5% di sette giorni fa. La quota, unita al 26,7% già posseduto e al 3,22% di derivati *swap* con diritti di voto, porta Unicredit attorno al 45% nella banca di Francoforte, livello che le consentirà di controllare l'assemblea che in aprile 2027 rinnoverà i vertici. A quel punto, il socio italiano potrà nominare 10 consiglieri su 20 nel consiglio di sorveglianza, compreso il presidente che vota doppio. Ma Unicredit gradirebbe anticipare il ricambio, convocando un'assemblea straordinaria non appena la Bce e le altre autorità avranno approvato il pagamento dell'Ops. Serviranno, si stima, da tre a sei mesi: quindi tra fine 2026 e inizio 2027 Commerz potrebbe ritrovarsi un nuovo vertice, più incline a realizzare la versione del piano *Unlocked* che l'ad Andrea Orcel ha scritto per la banca prima di tentare di integrarla. Unicredit non ha commentato le indiscrezioni.

In attesa dei risultati, è possibile stimarli facendo i conti a ritroso, e partendo da quelle che non aderiranno all'Ops. L'elenco è nutrito: in base ai dati ufficiali, c'è il 13% del governo di Berlino, il 16% dei picco-

li soci tedeschi, il 4,13% di azioni proprie e il 17% di fondi passivi (che decidono all'ultima ora, o anche ex post dato che replicano gli indici). Resta un 19,65% in mano agli investitori istituzionali, i più sensibili alle avance di Orcel. E se le stime saranno confermate, si vedrà che hanno risposto quasi tutti all'appello.

Bisogna capire, allora, perché finora Commerz - che a differenza di Unicredit conosce l'identità degli aderenti all'Ops, così funziona la legge tedesca - ha notato polemicamente che solo l'1,3% degli aderenti sono "investitori istituzionali", mentre molti altri, come Nomura e Jefferies, ricalcano le controparti di Unicredit sul 13,2% di derivati di tipo *cash* sottoscritti dalla banca. Per questo Commerz ha chiesto alla Bafin di appurare eventuali manipolazioni del mercato: smentite da Unicredit. Questi strumenti si regolano in contanti e consentono di coprirsi dai rischi di mercato; e Orcel li avrebbe comprati per sterilizzare il costo della speculazione, che ha triplicato l'azione tedesca dal settembre 2024, quando Unicredit spuntò nel capitale. Per fare un esempio, se avesse sottoscritto il derivato a 30 euro e alla sua scadenza l'azione Commerz quotasse 35, Unicredit avrebbe risparmiato 5 euro sul prezzo di mercato, azzerando la speculazione. Orcel eserciterà questo derivato che copre il 13,2% del capitale, in tutto o in parte, in base a quante azioni saranno apportate all'Ops.

Da un mese Commerz si è fermata (+0,89%), a fronte del +6,2% di Unicredit, che così ha portato a premio il concambio di mercato del 2%. Questo spiega il passaggio di mano, dai fondi istituzionali alle controparti di Orcel sui derivati, delle azioni Commerz, spiegato da Mediobanca Research anche come una corsa a non restare con il cerino in mano nei prossimi mesi, quando Orcel non potrà comprare altre azioni e Commerz in Borsa potrebbe soffrire.

GRUPPO ONE BERNINI



Andrea Orcel, 63 anni, ceo del gruppo Unicredit



Moynihhan (Bofa): «Norme stabili e mercati integrati per la crescita europea»

L'intervista

BRIAN T. MOYNIHAN

Il ceo di Bank of America:
al sistema bancario serve
un campo da gioco stabile

La deregolamentazione in atto negli Stati Uniti? «Il sistema bancario mondiale ha bisogno di un campo da gioco stabile». Nell'intervista al Sole 24 Ore, il ceo di Bank of America, Brian T. Moynihan ha sottolineato come «quando il pendolo oscilla avanti e indietro, non è un bene per nessun business. **Mangano** — a pag. 9

«Per la crescita europea servono mercati integrati e normative stabili»

L'intervista. Brian T. Moynihan. Il ceo di Bank of America: «Il sistema bancario mondiale ha bisogno di un campo da gioco stabile. Quando il pendolo oscilla avanti e indietro, non è un bene per nessun business, incluso quello bancario»

TROPPE REGOLE IN UE?
«L'Europa dovrebbe continuare a riflettere sull'equilibrio tra regolamentazione e concorrenza»

Mariglia Mangano

La deregolamentazione in atto negli Stati Uniti? «Il sistema bancario mondiale ha bisogno di un campo da gioco stabile. Quando il pendolo oscilla avanti e indietro, non è un bene per nessun business, incluso quello bancario. Serve un insieme di principi e requisiti minimi ben definiti e a quel punto bisogna avere fermezza». Il processo di consolidamento nel settore? «Aiuta le economie a essere più incisive nel mondo e deve essere agevolato da un quadro normativo comune e chiaro». Le tensioni politiche tra gli Stati Uniti e l'Europa? «Non darei troppo peso agli alti e bassi delle dinamiche quotidiane e guarderei al lungo periodo».

FOCUS ITALIA
«In Italia e in generale in Europa continueremo a espanderci e crescere. Vogliamo investire in questo Paese»

Brian T. Moynihan, Presidente e Ceo di Bank of America, crede fermamente che la chiave per controllare e far funzionare le banche sia rappresentata dall'economia dei Paesi in cui operano. In che misura lo spiega in questa intervista a *Il Sole 24 Ore*, disegnando la geografia dei rischi e delle opportunità nel nuovo ordine mondiale e confermando in modo chiaro e forte il peso strategico dell'Italia per il Gruppo. Un legame, quello con l'Italia, che affonda le sue radici nella storia di Amedeo Peter Giannini, figlio di immigrati liguri, che in California fondò una banca che sarebbe poi diventata Bank of America con lo scopo principale di dare credito alle persone come i suoi

M&A NEL CREDITO
Aggregazioni positive: «Il consolidamento bancario aiuta le economie a essere più incisive nel mondo»

TENSIONI USA-ITALIA
«Le due economie sono profondamente legate. Non darei troppo peso a dinamiche quotidiane, ma guarderei al lungo»

genitori, gente con una profonda etica del lavoro e che lottava per partecipare al grande sogno americano.

Quanto pesa questa eredità nell'identità di Bank of America?

Non c'è solo la storia di Giannini che fondò la Bank of Italy negli Stati Uniti e, soprattutto, aiutò la comunità di San Francisco a crescere e sopravvivere dopo il terremoto. Bank of America è un



insieme di storie come questa. A Boston è stata la seconda banca d'America, tra il 1784 e il 1791. Nel sud-est, in North Carolina, era una banca nata per finanziare la Rivoluzione Industriale. Tutte queste storie, che hanno contribuito alla creazione della Bank of America di oggi, raccontano che siamo sempre stati una comunità che aiutava a effettuare transazioni e a fare ciò di cui le comunità hanno bisogno.

Può spiegare la vostra strategia in Italia?

Al di fuori degli Stati Uniti, ci occupiamo di Commercial Banking, Investment Banking, e attività di Mercati sia di Debito che di Equity e Risk Management. Non operiamo nel retail banking e wealth management fuori dai confini americani, per una scelta precisa. In Italia e più in generale in Europa continueremo a espanderci e crescere. Vogliamo investire in questo Paese, dove siamo presenti dal 1919, crescere a livello organico e gestire team sempre più forti, con un focus allargato di recente anche ad aziende di medie dimensioni con forte vocazione internazionale.

L'Italia è al centro di un importante consolidamento bancario: Mps-Mediobanca, Intesa-Mps fino a UniCredit-Commerzbank. Cosa ne pensa? Creare le condizioni per far sì che un Paese come l'Italia finisca per avere banche di dimensioni tali da poter competere su base globale credo sia un buon obiettivo. Altrimenti il sistema bancario resta limitato dalle dimensioni dell'economia in cui opera. Perché Bank of America è grande? Perché l'economia statunitense è grande. Abbiamo circa il 14% di quota di mercato consumer e siamo una dei più importanti player a livello mondiale. Se si è limitati dalle dimensioni dell'economia in cui si opera, bisogna creare scala tramite aggregazioni nazionali o internazionali per trasformarsi. Ritengo che ci sarà sempre un ruolo per diversi tipi di banche, da quelle specializzate a quelle locali fino a quelle globali o europee. Negli Stati Uniti ci sono ancora oggi 4.000 banche

dopo il processo di consolidamento avvenuto. La quota di mercato delle cinque grandi banche statunitensi è in realtà inferiore rispetto a quella di molti altri paesi. Quello che posso certamente dire è che il consolidamento bancario aiuta le economie a essere più incisive nel mondo. È provato. Arrivare a un quadro normativo e di mercato dei capitali comune può solo agevolare questo processo che è importante affinché l'Europa sia più competitiva. Ma se dovessi consigliare l'UE, direi di iniziare subito, perché più si aspetta, più diventa difficile.

Per l'Europa, dunque, un mercato finanziario più integrato e l'Unione bancaria rappresentano a suo avviso una priorità?

Ciò che fa funzionare l'America sono i mercati dei capitali che creano opportunità di crescita per il paese. Se pensiamo alla crisi finanziaria del 2007, Europa e USA erano di dimensioni simili. A distanza di 15-20 anni, gli USA sono cresciuti molto, l'Europa è rimasta ferma. Parte di questo è dovuto alla capacità degli Stati Uniti di riprendersi, ricapitalizzare, svalutare gli asset, raccogliere capitali e agire. In Europa ci vuole molto più tempo, perché i mercati dei capitali sono frammentati e meno liquidi e profondi. Le restrizioni storiche sono un problema. Se ne parla da anni, ma è fondamentale arrivare a una unione effettiva. La capacità per gli investitori di investire senza restrizioni, la capacità per i mercati di rischiare capitale, evitare che regole locali interferiscano con la fluidità è fondamentale. La Sec ha regole generalmente buone, il punto è che non possono essere scavalcate dagli Stati. Penso sia molto importante, perché l'unione dei mercati dei capitali aiuterebbe l'Europa a renderla più competitiva.

Le dinamiche politiche tra USA ed Europa sono divenute molto complesse. Vede delle implicazioni per gli investimenti industriali, l'attività corporate, il mercato finanziario?

Credo che queste due economie siano profondamente legate. Europa e Stati Uniti sono partner da decenni, con un

flusso costante di attività. Penso che alla fine questi concetti prevarranno. Ci saranno aggiustamenti politici nei singoli Paesi, nell'UE o negli Stati Uniti, con momenti di alti e bassi, ma credo che alla base ci sia la visione comune che questi due blocchi debbano restare uniti per essere più competitivi su base globale. Non darei troppo peso alle dinamiche quotidiane, ma guarderei al lungo periodo.

L'amministrazione Trump sta deregolamentando il settore bancario. Ritene che l'Europa dovrebbe fare qualcosa di simile per essere competitiva?

Penso al rapporto Draghi e al principio di base: l'Europa dovrebbe continuare a riflettere sull'equilibrio tra regolamentazione e concorrenza. È importante perché si compete su palcoscenici mondiali. È fondamentale rendersi conto che la regolamentazione può diventare un freno alla capacità delle aziende di essere competitive. Viceversa, esistono requisiti minimi nel nostro settore. Dopo la crisi finanziaria, ne sono stati introdotti molti, ma c'è stato il desiderio di continuare a "migliorarli". E la risposta è che non li stanno migliorando, li stanno solo rendendo più regolamentati. Molti principi discussi 15 anni fa sono gli stessi di oggi, ma la verità è che i player hanno bisogno di un campo da gioco stabile.

Negli Usa la crisi del private debt rischia di avere un impatto sistemico?

Il mercato del private credit non è abbastanza grande da rappresentare, di per sé, un rischio sistemico. I problemi che abbiamo visto finora sono stati specifici di singole aziende. Un eccesso di leva finanziaria, naturalmente, non è una cosa positiva. La domanda quindi è: attraverso il ricorso al private credit si è creato un eccesso di indebitamento per alcune aziende e queste ne subiranno le conseguenze? Se il fenomeno riguarda solo una piccola parte delle società che hanno fatto ricorso ai mercati del private credit, allora è gestibile per chi fornisce i finanziamenti. Se invece supera una soglia ragionevole, prima o poi

emergerà un problema.

La nostra esposizione al private credit in Bank of America è limitata e ci sentiamo tranquilli con il livello di rischio assunto.

Come ha ricordato, l'economia Usa cresce e in questo contesto BofA si aspetta che la Fed alzi i tassi nel 2026, con un aumento di 25 punti base a settembre, ottobre e dicembre. Che impatto potrebbe avere su mercati e banche?

Il nostro team ritiene che l'economia USA crescerà del 2%, quest'anno e il prossimo, ma l'inflazione rimarrà alta e i tassi dovranno essere alzati. Le decisioni sui tassi sono il risultato delle circostanze. Se l'economia cresce e l'inflazione è più alta, puoi mantenere i tassi alti perché hai un'economia forte. Questa manovra non avrà un effetto significativo perché il mercato lo ha già scontato. Gli Stati Uniti avranno una struttura di tassi alta a lungo termine perché la crescita è prevista essere sostenuta.

Cosa si aspetta dalla leadership di Kevin Warsh a capo della Fed?

Lo conosco da molto tempo e penso che rispetti la Fed. Ciò è emerso nella sua prima apparizione pubblica che dice molto di lui: «Abbiamo un lavoro duro e lungo da fare e lo faremo». Penso che sia positivo l'arrivo di Warsh perché conosce molto bene l'istituzione che guida e i suoi obiettivi. Ha due mandati: stabilità del lavoro e stabilità dei prezzi. La stabilità del lavoro è in buona forma, la stabilità dei prezzi è la prossima sfida. Ci aspettiamo che faccia un lavoro eccellente.

Vede dei fattori di rischio nel prossimo futuro per il settore bancario?

Il rischio per le banche sarà sempre legato all'economia in cui operano. Se le economie stanno bene, le banche staranno

bene. Abbiamo ancora il conflitto Russia Ucraina che deve essere risolto insieme alla guerra in Iran. Ci sono tensioni commerciali nel mondo. Ma anche con tutta questa incertezza, i consumatori americani spendono soldi più velocemente ora di quanto facessero l'anno scorso e quello prima. I default e la qualità del credito sono più forti ora di quanto fossero lo scorso trimestre. Gli ultimi stress test della Fed parlano chiaro: anche se la disoccupazione dovesse passare dal 4% al 10%, se ci fosse un calo rilevante del mercato azionario, e una riduzione significativa dei prezzi immobiliari, e incremento degli spread, le banche avrebbero capitale per sopravvivere. Mi preoccupa piuttosto di più del rischio legato alla cyber security o dell'utilizzo improprio dei modelli di AI.

Come state usando l'AI nella vostra banca? Quale impatto pensate avrà sul sistema bancario e sull'economia globale?

Abbiamo implementato l'AI molti anni fa nel sottoscrivere i prestiti al consumo. Allora non lo chiamavamo così, erano solo modelli probabilistici che abbiamo continuato a sviluppare. Circa 10 anni fa avevamo un compito semplice. Le persone volevano farci domande sulla nostra presenza digitale e mobile e noi dovevamo dare la risposta. Abbiamo così sviluppato un modello interno, l'abbiamo implementato e lanciato con il nome di Erica nel 2018. Oggi ha 20 milioni di utenti.

Erica poteva rispondere a 200 domande all'epoca, ora ne gestisce 700. L'AI avrà un impatto profondo nel nostro settore, ma richiederà più tempo di quanto la gente pensi. Bisogna essere perfetti, soprattutto nel nostro settore non si possono fare errori. Se ti dico che il tuo saldo è 10 e invece

è 9 e vai in scoperto, si crea un problema. Proprio per questo motivo usiamo i modelli AI per aiutare i nostri agenti nei call center a ottenere risposte veloci, ma la risposta finale spetta sempre agli agenti. L'AI fa molti errori e il controllo umano è ancora imprescindibile. Siamo nel pieno di una trasformazione, ma ci vorrà tempo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

NELLA PENISOLA

Obiettivo Italia: una nuova sede e 90 banchieri

«Lunedì abbiamo aperto una nuova sede a Milano dove continueremo a focalizzarci sulle nostre attività core di Corporate Banking, Investment Banking e Markets. Ad oggi siamo circa 90 persone in Italia», spiega Vito Lo Piccolo, Country Executive Italia Bank of America. «Abbiamo importanti programmi di crescita nella copertura di aziende del mid market. L'idea è avere più clienti con cui instaurare relazioni di corporate banking, per poi estendere le attività ad advisory e capital markets». Quanto all'investment banking, aggiunge Lo Piccolo, «oltre al focus sul settore bancario e alle grandi aziende italiane, vogliamo dedicare ancora maggiore attenzione a private equity e infra funds sempre più presenti e rilevanti in Italia. Sulla parte dei mercati stiamo crescendo e l'obiettivo è quello di incentivare una maggiore collaborazione tra le divisioni oltre ad espandere l'operatività a nuovi clienti istituzionali quali family offices, Italian Pension funds per menzionarne alcuni».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

«BANCHE SOLIDE»

«Gli stress test della Fed dimostrano che anche se la disoccupazione dovesse salire al 10% e se ci fosse un calo rilevante del mercato azio-

nario e immobiliare, le banche avrebbero capitale per sopravvivere. Mi preoccupa di più del rischio legato alla cyber security o all'utilizzo improprio dell'AI»



Al vertice.

Brian T. Moynihan, Presidente e Ceo di Bank of America, punta il dito sulla volatilità delle regole: «Il sistema bancario mondiale ha bisogno di un campo da gioco stabile. Quando il pendolo oscilla avanti e indietro, non è un bene»

Banca Ifis, a Costamagna il dossier Npl



La cessione rappresenta un tassello fondamentale del percorso di trasformazione dell'istituto

Credito

La CC & Soci al lavoro sul processo: interesse dai fondi tra i quali emerge Cerberus

Carlo Festa

MILANO

Entra nel vivo il processo di vendita della piattaforma dedicata ai crediti deteriorati (Npl) di Banca Ifis, uno dei dossier più rilevanti che si stanno aprendo nel settore.

I riflettori sono puntati sull'intero perimetro delle attività di gestione e investimento nei non performing loans, comprendendo sia Ifis Npl Investing sia Ifis Npl Servicing. Il processo competitivo è stato avviato in questi giorni e Banca Ifis si è affidata come advisor a CC & Soci, la boutique di investment banking presieduta dall'ex banchiere di Goldman Sachs Claudio Costamagna. La scelta si inserisce in un rapporto di collaborazione già consolidato tra l'istituto guidato dall'amministratore delegato Frederik Geertman e la società di advisory: CC & Soci ha infatti assistito Banca Ifis sia nell'offerta pubblica di acquisto e scambio su Illimity Bank sia nella cessione della piattaforma immobiliare ARECnephix a Prelios,

operazione annunciata l'altro ieri.

Il deal avrebbe già suscitato l'interesse di diversi investitori finanziari internazionali. Tra questi figura Cerberus Capital Management, uno dei principali operatori globali nel settore dei crediti distressed e delle special situations. Il fondo statunitense continua infatti a rafforzare la propria presenza nel mercato europeo degli Npl: nel 2025 ha acquisito la svedese Brocc Finance, integrandola nella propria piattaforma paneuropea di gestione dei crediti deteriorati.

Oltre a Cerberus, sarebbero al lavoro sul dossier anche altri fondi di private equity e investitori specializzati, più adatti ad operazioni di questo tipo. A fare da spartiacque è la normativa europea sul calendar provisioning, che impone alle banche di incrementare progressivamente gli accantonamenti sui crediti deteriorati. Per contro, secondo le indiscrezioni raccolte, sarebbe più limitato l'interesse sul dossier dei principali servicer italiani ed europei, tra cui Prelios, Intrum e doValue.

Dal punto di vista strategico, la cessione rappresenta un tassello fondamentale del percorso di trasformazione delineato dal management di Banca Ifis. L'obiettivo è infatti ridurre in modo significativo l'esposizione diretta ai crediti deteriorati, deconsolidando gli Npl dal bilancio. Parallelamente, la banca punta a rafforzare il proprio posizionamento come istituto specializzato nel finanziamento delle piccole e medie imprese, delle famiglie e dei segmenti del credito specializzato, concentrando risorse e capitale sulle attività bancarie tradizionali a maggiore redditività.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



AI TEMPI SUPPLEMENTARI Data Stampa 00040

UniCredit-Commerz, Ops al traguardo a un passo dal controllo dell'assemblea

Ancora qualche ora di attesa per la chiusura dell'Ops di UniCredit su Commerzbank. La fase supplementare di adesione si concluderà infatti domani a mezzanotte, anche se i risultati definitivi saranno diffusi solo mercoledì 8 luglio. Si vedrà se all'ultimo giorno di adesione si registrerà uno scatto rispetto alla prima parte dell'Ops, che aveva raccolto adesioni pari al 12,51%: una quota che sommata alle partecipazioni già detenute e ai derivati in essere porta il pacchetto in mano a UniCredit al 42,5 per cento. Di fatto la banca di piazza Gae Aulenti è a un passo dal controllo dell'assemblea straordinaria di Commerz, come ricordava una nota di ieri di Mediobanca. E ciò si potrebbe tradurre nella nomina dei 10 rappresentanti su 20 (tra cui il presidente, con voto doppio) nel Supervisory board di Commerz, con l'esito finale di indicare il management. Se così fosse, per UniCredit sarebbe più facile applicare la strategia "Unlocked" su Commerz, condividendo i costi della ristrutturazione con gli azionisti di minoranza, con effetti sulla remunerazione. Ci sarà tempo per il completamento dell'offerta, così come serviranno 3-6 mesi per l'ottenimento dell'ok Bce al superamento della soglia del 30%. In questo periodo - notano gli analisti di Mediobanca, che confermano il gruppo italiano tra le prime cinque banche europee con raccomandazione "outperform" e prezzo obiettivo di 92 euro - UniCredit non potrà acquistare azioni Commerz. Dopo il via libera dell'Eurotower, UniCredit potrà acquistare sul mercato senza obblighi verso gli altri azionisti. Diverso il caso di nuovi total return swap o acquisti bilaterali: entro 12 mesi dall'offerta, a prezzo superiore, scatterebbe la compensazione cash solo per chi ha aderito. Oltre i 12 mesi, possibile una nuova offerta senza vincoli particolari. Sullo sfondo, il rischio di minore liquidità del titolo se Berlino e retail resteranno fermi sulle quote.

— L.D.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS0040 - S.26402 - L.1956 - T.1748 - smart



Fondi Data Stampa 0040 Data Stampa 0040

Diamante, maggioranza a Bnp
La gestione resterà a Coima — p.27

Fondo Diamante, maggioranza a Bnp La gestione resterà in capo a Coima

Immobiliare/1

Stime di mercato valutano
la sede dell'istituto
oltre 400 milioni di euro

La banca conferma l'Italia
come uno dei suoi mercati
domestici europei

Paola Dezza

MILANO

Una acquisizione che conferma il legame tra Bnp Paribas e l'Italia. E che vivacizza un mercato immobiliare milanese, fermo ormai da troppo tempo, conseguenza delle varie indagini sull'urbanistica. Il gruppo bancario francese - che ha celebrato proprio quest'anno i 20 anni dall'integrazione con Bnl - ha scelto di acquistare il proprio headquarter milanese, il celebre Diamante, che ha preso il nome dalla forma caratteristica progettata dall'architetto Kohn Pedersen Fox.

L'operazione

Bnp Paribas ha rilevato infatti - la firma c'è stata ieri - il 51% del nuovo fondo immobiliare Torre Diamante, all'interno del quale c'è l'iconico building in Piazza Lina Bo Bardi.

Il Fondo Diamante è una derivazione del Fondo Porta Nuova Varesine, che era stato istituito nell'anno 2008 ed è stato gestito finora da Coima Sgr, che gestirà anche il fondo di nuova costituzione.

Con l'operazione appena definita la banca testimonia la volontà di confermare l'Italia come uno dei suoi mercati domestici euro-

pei, insieme a Francia, Belgio e Lussemburgo.

Stime di mercato valutano l'immobile, celebre come detto per la forma architettonica irregolare, per oltre 400 milioni di euro.

In Torre Diamante si trovano gli uffici delle 14 società che rappresentano il gruppo bancario nel Paese: società che operano nel Banking, Bancassurance, nel Corporate & Institutional Banking, Asset Management, Credito al Consumo; ed ancora Factoring, Leasing, Real Estate fino alla gestione delle flotte aziendali e alla mobilità sostenibile, servendo circa 6 milioni di clienti e impiegando oltre 15.600 persone. Nel 2025, Bnp Paribas in Italia ha generato ricavi per circa 6 miliardi di euro e un utile ante imposte per oltre 2 miliardi. La Torre è corredata da due edifici denominati Diamantini, che non fanno parte però dell'operazione appena conclusa.

Torre Diamante è uno degli edifici simbolo del quartiere Porta Nuova. Costruita tra il 2010 e il 2012, è alta circa 140 metri per 30 piani (27 sono uffici cui si aggiungono aree tecniche) e sviluppa oltre 30mila metri quadrati dedicati ad aree direzionali. Bnp Paribas si è trasferita qui dall'anno 2016.

Nel progetto di rigenerazione urbana che ha interessato tutta l'area questa torre è stata tra i primi grandi edifici milanesi per uffici ad integrare efficienza energetica, qualità ambientale interna e sostenibilità urbana: è infatti certificata *Leed Gold*, tra i principali standard internazionali per la sostenibilità degli edifici.

Ecosistema finanziario

«L'acquisizione della maggioranza del Fondo Diamante salda ulteriormente il legame del gruppo con l'Italia, è come acquistare casa sa-

pendo qual è il posto in cui si vuole stare - ha sottolineato Elena Goitini, country head di Bnp Paribas per l'Italia e amministratore delegato di Bnl -. Nel nostro Paese Bnp Paribas è tra le maggiori realtà bancarie e finanziarie e rappresenta un vero e proprio ecosistema specializzato che opera in modo integrato e sinergico per rispondere alle esigenze di imprenditori, famiglie, istituzioni. Bnl, parte delle 14 società del gruppo, agisce come piattaforma di distribuzione e, grazie alla sua presenza sui territori, amplifica questo potenziale mettendolo alla portata della clientela».

«L'ingresso di Bnp Paribas nel Fondo Porta Nuova Diamond - ha sottolineato Manfredi Catella, founder e ceo di Coima - rappresenta un passaggio significativo, che conferma la capacità di Porta Nuova di attrarre investitori istituzionali di primario standing e testimonia la fiducia internazionale nel mercato immobiliare italiano. Questa operazione è il risultato di una visione di lungo periodo che, attraverso la rigenerazione urbana e la qualità degli asset, ha contribuito a creare un distretto oggi riconosciuto tra i più innovativi e sostenibili a livello internazionale».

Porta Nuova è sempre cresciuta dal completamento della prima fase di rigenerazione urbana. Oggi il quartiere ospita oltre 50mila professionisti e 100 aziende appartenenti a settori merceologici ampiamente diversificati e ha raggiunto la sostanziale full occupancy.

Porta Nuova rappresenta il 20% del mercato delle locazioni uffici a Milano con valori in linea con i *cap rate prime*.

© RIPRODUZIONE RISERVATA





L'immobile. Veduta dal basso di Torre Diamante, a Milano

Nessun taglio previsto per il prossimo anno: L'assessorato all'Istruzione Cameroni: "Rendiamo il meccanismo più efficiente"

Borse di studio, la Regione conferma gli aiuti La richiesta alle banche per evitare i ritardi

GIULIA RICCI

Borse di studio, nulla cambia. Almeno per ora. Nonostante il pressing di una parte del centrodestra, in particolare della Lega, rimangono immutati i requisiti e gli importi degli aiuti agli universitari. «Non arretriamo di un millimetro: non un euro di meno rispetto allo scorso anno» sostiene l'assessorato all'Istruzione Daniela Cameroni. Spunta l'ipotesi di chiedere aiuto alle banche per evitare ritardi nell'erogazione delle risorse.

In quest'anno scolastico, la Regione ha sostenuto circa 21 mila universitari attraverso borse di studio e altri benefici, i posti letto disponibili sono cresciuti di oltre il 7%, da 2.650 a 3.100, mentre i pasti erogati sono aumentati di oltre il 30%. Rimangono invariati i criteri economici per ottenere gli aiuti: un Isee massimo di 28.339 euro e un Indicatore della situazione patrimoniale equivalente di 61.608,48 euro. Non cambia il valore forfettario della quota destinata alla casa di 2.700 euro e i 150 euro per la ristorazione, oltre al rimborso di 100 euro per attività sportive e di 600 euro per l'Erasmus; prosegue la scelta del maggior importo per le studentesse che scelgono percorsi universitari nelle discipline Stem. Ma ci sono delle novità: viene introdotta la possibilità di beneficiare di un semestre di contributi per gli studenti iscritti a tempo parziale e si semplifica la modalità di presentazione dei documenti per gli studenti provenienti da Paesi in guerra.

«Non ci limitiamo a confermare un sistema che funziona: vogliamo renderlo ogni anno più moderno ed efficiente» aggiunge Cameroni.

Dopo il passaggio in Commissione a Palazzo Lascaris, i criteri saranno sottoposti all'approvazione della giunta. A seguire, Edisu pubblicherà il bando per l'assegnazione delle borse di studio e degli altri benefici per il prossimo anno accademico entro metà luglio, con 45 giorni di tempo per partecipare. L'accesso alle residenze è programmato per il 5 ottobre.

Ma c'è una questione annosa che si ripete ogni anno, quella dei ritardi. A fine 2025, le risorse disponibili erano 8,7 milioni, a fronte di un fabbisogno complessivo di 110 milioni (risorse che dovrebbero essere riconfermate anche quest'anno): furono 4.069 gli studenti idonei rimasti tagliati fuori dalla prima rata di aiuto. Ecco perché, in Commissione, è stato lo stesso direttore regionale all'Istruzione Giovanni Bocchieri a raccontare come un primo tentativo sia stato quello di chiedere aiuto alle Fondazioni. Questi enti, però, non possono erogare così tante risorse in un colpo solo. Ecco perché l'idea, su cui il Grattacielo sta già lavorando, sarebbe quella di chiedere agli istituti di credito, come fatto con i bandi Cultura. In questo modo, la Regione potrebbe farsi anticipare la liquidità mancante per arrivare a tutti gli universitari che hanno diritto della borsa di studio. —

QUIRINALE/CONFERENZA



Una protesta degli studenti sotto la Regione

REPORTERS

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS0040 - S.26402 - L.1809 - T.1809

