FEDERAZIONE AUTONOMA BANCARI ITALIANI

www.fabi.it

RASSEGNA STAMPA

SERVIZIO RISERVATO AGLI ISCRITTI E ALLE STRUTTURE FABI

16 novembre 2026

seguici su

DIPARTIMENTO COMUNICAZIONE E IMMAGINE

a cura di

Giuditta Romiti
g.romiti@fabi.it

Verdiana Risuleo
v.risuleo@fabi.it

Rassegna del 16/11/2026

FABI

16/11/26	**L'Economia del Corriere della Sera**	**22**	Un altro giro di risiko sulla ricchezza delle famiglie	*De Biasi Edoardo*	1
15/11/26	**Sole 24 Ore**	**4**	Bancari, negoziato in stallo da 7 mesi tra Opas e manovra	*C.Cas.*	3

SCENARIO BANCHE

16/11/26	**Corriere della Sera**	**10**	«Deepfake con Panetta» L'allarme di Bankitalia sulle truffe online.	*Fa. C.*	5
16/11/26	**L'Economia del Corriere della Sera**	**11**	Intesa e Banco Bpm, l'atto finale del risiko - Parigi chiama Milano l'operazione Italia di Crédit Agricole	*Righi Stefano*	7
16/11/26	**L'Economia del Corriere della Sera**	**13**	Intesa e Banco Bpm, l'atto finale del risiko - Mps, l'offerta intesa ai nastri di partenza Ecco l'equipaggio	*Rinaldi Andrea*	10
16/11/26	**L'Economia del Corriere della Sera**	**23**	Banca impresa ecco il denaro dei giovani	*Righi Stefano*	12
16/11/26	**L'Economia del Corriere della Sera**	**28**	Intervista a Maria Teresa Giovanna Ambrosino e Roberto Fiorini - Banca di Asti «Territori e imprese, il rilancio»	*Righi Stefano*	13
16/11/26	**QN Economia**	**8**	L'analisi - Ecco perché la finanza spesso fa bene E non specula	*Monticini Andrea*	15
16/11/26	**QN Economia**	**9**	Intervista a Francesco Micheli - I ricchi di ieri e di oggi «Le differenze? La liquidità E tutti ostentano di più» - La lezione di Micheli «La ricchezza è sempre esistita Ora si ostenta»	*Marchesano Mariarosaria*	17
16/11/26	**QN Economia**	**9**	L'intervento - Il modello francese nel terzo polo bancario L'Italia lo accolga	*Capozzi Fiorina*	19
16/11/26	**Repubblica Affari&Finanza**	**31**	Intervista ad Andrea Diamanti - "L'economia italiana e solida	*Ca. Sco.*	20
16/11/26	**Repubblica Affari&Finanza**	**60**	Rapporti investimenti - IA, non si fermano gli investimenti	*Cimminella Marco*	22
16/11/26	**Repubblica Affari&Finanza**	**62**	Rapporti investimenti - Private asset, inizia la sfida dei portafogli	*Dell'Olio Luigi*	24
16/11/26	**Sole 24 Ore**	**5**	Credito al consumo, conto alla rovescia - Conto alla rovescia per le nuove regole sul credito al consumo	*Barlassina Marco*	27

SCENARIO FINANZA

16/11/26	**L'Economia del Corriere della Sera**	**1**	Stato, privati e mercato La deriva del debito - Nuove oligarchie & democrazia L'equazione impossibile	*Bellavite Pellegrini Carlo - De Bortoli Ferruccio*	30

SCENARIO ECONOMIA

16/11/26	**Corriere della Sera**	**9**	Legge di Bilancio, cosa può cambiare	*Ducci Andrea*	33
16/11/26	**Stampa**	**6**	Manovra, Regioni allo scontro sui 500 milioni perla Sanità - Sanità, le Regioni vogliono cancellare il bonus anziani per le visite specialistiche	*Barbera Alessandro*	35
16/11/26	**Stampa**	**6**	Dalla legge di Bilancio 3,4 miliardi alla Salute Liste d'attesa e tariffe, le somme già vincolate	*Angelone Anna_Maria*	38

16-NOV-2026
da pag. 22 / foglio 1 / 2

l'Economia
Settimanale - Dir. Resp.: Luciano Fontana
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 1595000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45°Anniversario

Data Stampa 6640-Data Stampa 6640

UN ALTRO GIRO DI RISIKO SULLA RICCHEZZA DELLE FAMIGLIE

Banca Generali, Anima, Amundi, Fineco sono le stelle del risparmio gestito al centro di dossier e ragionamenti. Trattative complesse, come dimostra il percorso di Moneyfarm

di **EDOARDO DE BIASI**

Ancora oggi gli italiani sono un popolo di risparmiatori. E il tema resta particolarmente attuale data la crescita dell'inflazione e l'incertezza economica. Secondo il rapporto Fabi diffuso in luglio, la ricchezza finanziaria delle famiglie ha raggiunto il livello più alto di sempre, sfiorando i 6.500 miliardi di euro: 1.600 miliardi in più rispetto al 2020, una crescita del 35 per cento. Una ricerca di Intesa Sanpaolo e Centro Einaudi sostiene, invece, che il 56% degli italiani è riuscito ad accantonare in media l'11,9% del reddito disponibile. In una simile fase, è ovvio che il risparmio sarà il grande protagonista della seconda fase del risiko finanziario.

Le manovre avviate nell'autunno del 2024 hanno ridisegnato gli equilibri del settore bancario, coinvolgendo sia i gruppi tradizionali che gli istituti specializzati. Gli occhi del mercato sono puntati soprattutto sull'opas di Intesa Sanpaolo su Mps. Se andasse in porto, l'operazione porterebbe nel perimetro di Ca' de Sass non solo le attività di wealth management di Mediobanca, ma soprattutto il 13,3% di Generali detenuto da Piazzetta Cuccia. La proposta di Intesa è introdurre barriere informative, le cosiddette *chinese walls*, per prevenire lo scambio di informazioni sensibili e neutralizzare i possibili conflitti sul piano concorrenziale.

Sulla carta l'operazione darà vita a un colosso con in mano il 50-55% delle gestioni patrimoniali. A Trieste il gioiellino del wealth management si chiama Banca Generali. Fa gola a molti e, in un'ottica di pax tra Intesa e Unicredit, potrebbe diventare una delle contropartite di una più ampia convergenza strategica tra le due maggiori banche del Paese.

Grandi masse

Nel giro di un anno la private bank guidata da Gian Maria Mossa controllata dal Leone con il 50%, è finita prima nel mirino di Mediobanca e poi di Mps. Offerte che hanno bloccato il gruppo per due volte con la *passivity rule* mentre si disegnavano i nuovi accordi di *insurbanking* fra la banca e la controllante Generali. Un percorso che assegna all'istituto un ruolo più ampio nella gestione della ricchezza della clientela del Leone. Ma c'è chi ritiene che il candidato favorito per un m&a sia Unicredit, terzo socio con circa il 9%. La ragione è che la banca guidata da Andrea Orcel è in cerca di fabbriche prodotto da internalizzare e ha spesso giustificato proprio l'investimento a Trieste con la volontà di sviluppare sinergie.

Per Unicredit mettere le mani su Banca Generali significherebbe rafforzarsi nella gestione dei grandi patrimoni. Per la compagnia, che nei prossimi mesi potrebbe siglare un nuovo accordo di partnership proprio con la banca di Orcel, un'eventuale cessione potrebbe accompagnarsi a un salto di scala nella distribuzione.

Potrebbero intrecciarsi invece le partite di Anima e Amundi, se andasse in porto l'operazione tra Crédit Agricole Italia e BancoBpm. Anima, controllata da Piazza Meda dopo l'opa del 2025, gestisce masse per quasi 210 miliardi; la controllata del gruppo francese deve affrontare la progressiva riduzione dei rapporti commerciali con Unicredit.

Per Anima resta inoltre aperta la questione del contratto con Mps. L'opas di Intesa sul Monte e l'eventuale trasferimento di una parte degli sportelli senesi a Bper potrebbero modificare la rete attraverso cui vengono distribuiti i prodotti. Più delicata è la posizione di

Il patrimonio finanziario degli italiani ha raggiunto il livello più alto, di sempre: circa 6.500 miliardi di euro (+ 35% sul 2020)

Amundi. A metà del 2027 scadrà l'accordo con Unicredit, ridimensionato da Orcel a favore della piattaforma interna OneMarkets. La banca punta a recuperare autonomia nella gestione del risparmio e ad aumentare la quota di commissioni. L'aggregazione tra Bpm e Agricole Italia riaprirebbe però il negoziato. Potrebbe essere accompagnata dalla cessione a Unicredit di un pacchetto di sportelli del Banco, anche per soddisfare le richieste dell'Antitrust. In cambio, Agricole punterebbe a ottenere il rinnovo dell'alleanza tra Piazza Gae Aulenti e Amundi. Orcel rafforzerebbe così la presenza della banca in Lombardia mentre il gruppo francese conserverebbe un importante canale distributivo per i propri fondi.

Altri scenari

La preda più ambita resta però Fineco. Il ceo Alessandro Foti ha archiviato i primi nove mesi dell'anno con ricavi per 1.085,9 milioni, in progresso del 12%.

Al centro dell'interesse di mercato è poi finita da tempo Moneyfarm, gestore patrimoniale digitale fondato da Giovanni Daprà e Paolo Galvani con oltre 8,7 miliardi di masse totali e una base clienti superiore a 190 mila investitori. Da tempo sul tavolo del cda sarebbero arrivate alcune proposte, tra cui spiccherebbe quella di eToro, piattaforma israeliana di trading. Nelle



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29401 - L 1956 - T 1851

Economia
Settimanale - Dir. Resp.: Luciano Fontana
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 1595000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45°Anniversario

settimane scorse *Bloomberg* aveva riportato l'indiscrezione secondo cui la proposta di eToro sarebbe stata rispedita al mittente perché il prezzo offerto di 250-300 milioni è risultato molto inferiore alle attese. Il board in questi giorni starebbe valutando alternative. Che sia stato un tentativo di far alzare il prezzo? È questo l'interrogativo che circola nelle sale operative, lasciando facilmente intendere che non sono pochi gli azionisti che avrebbero intenzione di valorizzare l'investimento fatto nel corso degli anni. Nella compagine societaria, oltre i co-fondatori e Poste, spiccano investitori del calibro di M&G e Allianz. Nel 2022 Moneyfarm aveva dato mandato a Barclays e Credit Suisse di valutare possibili opzioni, compresa una quotazione a Londra, sulla base di una valutazione di circa 400 milioni di sterline. Strada poi accantonata perché non rientrava nei programmi di medio periodo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA






Protagonisti Dall'alto a sinistra: Alessandrto Melzi d'Eril, presidente e ceo di Anima; Cinzia Tagliabue, ceo di Amundi Italia; Alessandro Foti, ceo e direttore generale di Fineco; Giovanni Daprà, ceo di Moneyfarm

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29401 - L 1996 - T 1851

15-NOV-2026
da pag. 4 / foglio 1 / 2

Il Sole 24 ORE
Quotidiano - Dir. Resp.: Fabio Tamburini
Tiratura: 50206 Diffusione: 104896 Lettori: 715000 (Data Stampa 000640)

DATA STAMPA
45° Anniversario

Data Stampa 6640-Data Stampa 6640

Bancari, negoziato in stallo da 7 mesi tra Opas e manovra

Senza un avanzamento la conflittualità rischia di trasferirsi nei gruppi proprio nel momento delle integrazioni

Il caso

Confronto Abi e sindacati in contesto incerto, manca una risposta sull'aumento

Premesso che il credito è sempre stato piuttosto tempestivo nel rinnovo del contratto e in ogni caso ha garantito il valore reale degli stipendi, come raccontano le tabelle salariali, questa tornata il negoziato dei bancari Abi va avanti di incontro interlocutorio in incontro interlocutorio. Il contratto è scaduto lo scorso marzo, quindi oltre 7 mesi fa e, al momento, sembra difficile immaginare la chiusura rapida auspicata dai sindacati. Tanto più che manca anche l'endorsement di un banchiere - per lo scorso rinnovo era stato il ceo di Intesa Sanpaolo, Carlo Messina a fare il primo passo - sull'aumento di 518 euro mensili a regime chiesto da Fabi, First, Fisac, Uilca e Unisin, che consentirebbe ai 260mila lavoratori di recuperare un buon 15%, ossia l'inflazione e anche la produttività. Sullo sfondo c'è un quadro nazionale e internazionale complesso, con le banche protagoniste in Europa e in Italia di importanti processi di aggregazione, da cui le parti al tavolo non possono prescindere. In questo contesto molto incerto, da un lato i sindacati rivendicano gli aumenti, dati gli utili delle banche e la produttività dei lavoratori, e dall'altro lato lo scatto della parte datoriale per andare loro incontro manca. Il prossimo incontro è previsto giovedì 19 novembre: gli argomenti all'ordine del giorno sarebbero la formazione e l'intelligenza artificiale, ma non saranno i soli ad esaurire la giornata perché le 5 sigle al tavolo chiedono risposte, soprattutto sul capitolo economico.

Risposte che difficilmente arriveranno a breve. Le ragioni dello stallo negoziale sono diverse. In parte risiedono nelle operazioni straordinarie: questo rinnovo cade proprio nel bel mezzo dell'Opa di Intesa Sanpaolo su Mps che comporterà un riassetto in casa Unipol/Bper, come anche dell'offerta di fusione amichevole di Credit agricole su Banco Bpm con cui la banca francese salirebbe al 45% del nuovo conglomerato. A questo si aggiunge la tassa sugli extraprofitti delle banche che ha fatto irruzione al tavolo negoziale Abi. I banchieri hanno criticato l'impostazione del Governo sulla manovra e sulle misure che riguardano le banche, dati i precedenti accordi. Il pacchetto di interventi previsto dal Governo comporterebbe un ulteriore prelievo di circa 7 miliardi di euro per il triennio 2027-2029 e sommando questa cifra a quella delle manovre precedenti l'esborso complessivo degli istituti di credito salirebbe a 22 miliardi di euro. La stessa Abi poi ha sollevato dubbi di costituzionalità sull'ipotesi di un nuovo prelievo che riguardi in maniera selettiva solo alcuni comparti, nella fattispecie banche e assicurazioni.

Negli ultimi incontri, Abi e i sindacati hanno parlato del welfare contrattuale e del Fondo per l'occupazione, su cui c'è una richiesta forte di salvaguardare gli obiettivi e cioè l'assunzione di giovani e il ricambio generazionale, evitando di dirottare le risorse su altri capitoli. Nel frattempo la discussione all'interno della Cabina di regia per il questionario sul benessere lavorativo procede in parallelo ed è ancora aperta: del questionario da sottoporre ai lavoratori e che dovrà essere definito con la collaborazione di enti accademici terzi è stata definita solo una bozza che sarà discussa nei prossimi incontri.

Il capitolo degli aumenti in tutto questo è ancora molto lontano, il Comitato affari sindacali e del lavoro (Casl) nell'ultimo incontro ha spiegato ai sindacati di non poter dare risposte al momento perché una compiuta valutazione complessiva della piattaforma, compresa quindi la parte economica, chiede una piena contezza di tutti gli elementi di contesto sul settore del credito, per evidenti ragioni di visione d'insieme e di sostenibilità economica. Il Casl di Abi sta continuando ad approfondire tutti i punti della piattaforma ma ancora non c'è quella stabilità per avere il mandato necessario per fare qualche affondo sul rinnovo. I sindacati però non ci stanno a sollevare il tema del contesto, se non in parte. Gli utili ci sono, i lavoratori hanno dato il loro contributo per generare valore e questo va riconosciuto. Il segretario generale della Fabi, Lando Maria Sileoni, in uno degli ultimi incontri ha snocciolato una serie di dati imprescindibili: tra il 2022 e il 2025 gli utili delle banche sono cresciuti del 72%, il costo del lavoro del 7%. Ogni lavoratore bancario genera in media 430mila euro di ricavi all'anno, a fronte di un costo del lavoro medio di 77mila euro. Questo significa che ciascun lavoratore, secondo i dati della Fabi, produce valore per 5,5 volte il rispettivo costo per la banca. Certamente, anche alla luce di questi dati, iniziative come un nuovo prelievo sulle banche non aiutano e su questo lo stesso Sileoni ha evidenziato che «il Governo deve fermarsi e valutare le conseguenze di un ulteriore inasprimento della tassazione. Fare cassa sul settore può essere una scelta politicamente facile, ma rischia di mettere in difficoltà il rinnovo del contratto dei bancari e di condizionare anche il negoziato delle Bcc che ha una sua autonomia, ma risente inevitabilmente del clima del settore». Se il



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29401 - L 1600 - T 1748

Il Sole 24 ORE
Quotidiano - Dir. Resp.: Fabio Tamburini
Tiratura: 50206 Diffusione: 104896 Lettori: 715000 (Data Stampa 000640)

DATA STAMPA
45° Anniversario

negoziato non andrà avanti, il rischio, come evidenziato dai sindacati, è che la conflittualità si trasferisca nei gruppi proprio quando dovranno mettere a terra le integrazioni. Il 19 novembre, forse, si capirà meglio la rotta.

—C.Cas.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

IL 19 NEGOZIATO IN ABI

Il prossimo incontro tra Abi e i sindacati è previsto giovedì 19 novembre: gli argomenti all'ordine del giorno sarebbero la formazione e l'intelligenza artificiale, ma non saranno i soli ad esaurire la giornata perché le 5 sigle al tavolo chiedono risposte, soprattutto sul capitolo economico.



IMAGOECONOMICA

Il rinnovo. Il contratto riguarda 260mila bancari Abi, ma impatta anche sulle Bcc

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29401 - L 1620 - T 1748

CORRIERE DELLA SERA

16-NOV-2026
da pag. 10 / foglio 1 / 2

Quotidiano - Dir. Resp.: Luciano Fontana
Tiratura: 159487 Diffusione: 194432 Lettori: 1595000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45° Anniversario

Data Stampa 6640-Data Stampa 6640

«Deepfake con Panetta» L'allarme di Bankitalia sulle truffe online

Immagine e voce del governatore per ingannare i risparmiatori

In Europa
Da Nardella e Laureti, eurodeputati pd colpiti dai bot, interrogazione alla commissione Ue

ROMA Minacce ibride, guerra cognitiva, ogni giorno si apre un nuovo fronte. Ieri addirittura la Banca d'Italia, custode suprema della stabilità monetaria e finanziaria del Paese, ha voluto mettere in guardia i cittadini sul fatto che in Rete e sui social network vengono diffusi con sempre maggiore frequenza video, realizzati con tecniche di *deepfake*, creati o manipolati cioè tramite algoritmi di Intelligenza artificiale, che riproducono in maniera fittizia l'immagine e la voce del governatore, Fabio Panetta, al fine di veicolare e rendere credibili messaggi falsi per la promozione di piattaforme di investimento, dietro cui verosimilmente si celano abili truffatori.

Così, la massima istituzione monetaria, nero su bianco, rivolgendosi al popolo dei risparmiatori ha chiarito con forza che questi contenuti che si possono trovare online non corrispondono affatto alla realtà dei fatti e per contrastare il piano criminoso ha elaborato anche una serie di raccomandazioni: innanzitutto, quella di diffidare subito del messaggio e non dare seguito ad alcuna richiesta di inserimento di dati personali o di versamento di denaro eventualmente formulata, evitando pure la condivisione online dei contenuti per non diffondere ulteriormente la trappola finanziaria. Bankitalia ha già denunciato l'accaduto alle autorità competenti, richiedendo l'oscuramento dei video fake. Tutte le comunicazioni ufficiali infine sono pubblicate esclusivamente sul sito internet di Bankitalia e sui canali social istituzionali. Gli utenti sono avvertiti.

L'amara realtà, però, è che la diffusione ingannevole di contenuti generati o manipolati con l'AI è ormai esplosa sui social, utilizzando l'immagine e la voce non solo del governatore Panetta ma di molti altri personaggi: da Mario Draghi a Fabio Fazio, da Alessia Marcuzzi a Paola Cortellesi. Due anni fa sui reel di *Facebook* era apparso il deepfake perfino di Giorgia Meloni, con una voce e un labiale «credibili», che invitava gli utenti a investire 250 euro per ottenere rendimenti multipli. Era stata riprodotta perfino l'inflessione romanesca della premier. Roba da esperti. Così, per cautelarsi, Meloni un mese fa ha registrato la sua voce all'Euipo, l'Ufficio dell'Unione europea per la proprietà intellettuale. A settembre dell'anno scorso, inoltre, l'Italia ha approvato la legge sull'AI, che ha introdotto il reato di deepfake, punito con la reclusione da 1 a 5 anni.

Intanto, sulla cosiddetta «rivolta dei bot» di venerdì scorso (messaggi a raffica della serie «Non posso insultare quel partito» creati con l'AI e inviati da falsi account sui profili social dei politici) gli eurodeputati del Pd Dario Nardella e Camilla Laureti, vittime anche loro come il vicepremier Matteo Salvini e il capodelegazione FdI al Parlamento europeo Carlo Fidanza, hanno annunciato un'interrogazione alla Commissione Ue. E Salvini, anche ieri, ha ribadito: «Lega sotto attacco, è urgente fare chiarezza su un fenomeno che inquina il confronto democratico».

Ed ecco, infine, contro l'invasione dei bot e dell'intelligenza artificiale nella vita di tutti i giorni, due distinte proposte in Parlamento — un emendamento di FdI al ddl concorrenza e un disegno di legge del Pd — con il medesimo obiettivo: sancire il diritto di parlare con un operatore in carne e ossa nel call center, senza restare intrappolati tra bot e menu automatici. Non è mai troppo tardi.

Fa. C.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29402 - L 1737 - T 1619



CORRIERE DELLA SERA

16-NOV-2026
da pag. 10 / foglio 2 / 2

Quotidiano - Dir. Resp.: Luciano Fontana
Tiratura: 159487 Diffusione: 194432 Lettori: 1595000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45°Anniversario



Il profilo
Fabio Panetta, 67 anni, economista e banchiere, dal 2023 è il direttore della Banca d'Italia, di cui era già stato direttore e vicedirettore generale. Ex presidente dell'Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni, è stato membro del comitato esecutivo della Banca centrale europea sotto la presidenza di Christine Lagarde

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29402 - L 1737 - T 1619

16-NOV-2026
da pag. 2-11 / foglio 1 / 3

L'Economia
Settimanale - Dir. Resp.: Luciano Fontana
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 1595000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45° Anniversario

Data Stampa 6640

Data

Intesa e Banco Bpm, l'atto finale del risiko

di S. RIGHI 11

IL RISIKO

PARIGI CHIAMA MILANO

L'OPERAZIONE ITALIA DI CRÉDIT AGRICOLE

Quali sono i piani della banca degli agricoltori francesi per l'aggregazione con il Banco Bpm Dalle fabbriche prodotto come Anima ai nuovi equilibri nell'erogazione del credito alle imprese. Che cosa si aspettano gli azionisti dell'istituto guidato da Castagna

di STEFANO RIGHI

Non finisce mai. La sera di domenica 8 novembre la Consob aveva appena autorizzato la pubblicazione del *Prospetto informativo* dell'Opas di Intesa Sanpaolo su Mps (inizio del periodo di offerta il 24 novembre, termine il 22 gennaio), ponendo l'operazione firmata da Carlo Messina in dirittura d'arrivo, che già la mattina seguente, di buonora, il Crédit Agricole annunciava la proposta di fondere le proprie attività italiane con il Banco Bpm, nel cui capitale la banca francese è già presente con il 29,6 per cento. Si apre così, subito, l'ennesimo sciame sismico che dall'11 settembre 2024, giorno in cui Unicredit entrò nel capitale della tedesca Commerzbank, agita la finanza italiana.

Il colpo è di quelli rumorosi, sebbene atteso. Se, come probabilmente accadrà, la fusione arriverà in porto, si creerà una banca da 6,5 milioni di clienti con oltre 2.300 filiali. L'Italia, che da almeno un decennio sta cercando di dare vita al terzo polo bancario nazionale, alle spalle di Intesa Sanpaolo e Unicredit, si troverebbe improvvisamente con quattro centri finanziari di dimensione nazionale. Dietro alle prime due ci saranno infatti Agricole+Banco Bpm e Mps+Bper. Dal duopolio al quarto polo nazionale in pochi mesi.

Di vecchia data

Sull'opportunità dell'operazione governata da Parigi e pensata dal ceo del gruppo francese, Olivier Gavalda, gradita da Milano e ispirata dall'ex responsabile dell'Agricole per l'Italia Giampiero Maioli, ci sono pochi dubbi. Soprattutto alla luce della più che cinquantennale presenza francese tra gli sportelli italiani e delle comuni radici popolari e cooperative delle due parti. Il progetto, scrivono da Parigi, presentandolo, «mira a preservare l'identità e l'autonomia della società risultante dalla fusione, con un assetto di governo equilibrato. Il consiglio di amministrazione continuerebbe a essere composto in maggioranza da amministratori indipendenti. L'attuale amministratore delegato di Banco Bpm verrebbe confermato come amministratore delegato della nuova realtà».

Parigi promette agli azionisti del Banco Bpm un rapporto di cambio che riflette un premio del 20 per cento, oltre al pagamento di un dividendo straordinario di un miliardo di euro. Le sinergie attese sono stimate in 800 milioni. Del 24 per cento l'aumento stimato dell'utile per azione del Banco Bpm, già dal prossimo anno.

La Borsa ha festeggiato: Banco Bpm ha galoppato fino al +10 per cento nella seduta di lunedì scorso, superando quota 15 euro. Venerdì scorso la banca di Piazza Meda capitalizzava 22,3 miliardi, 48 il gruppo francese.

Sull'esito dell'operazione esistono



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29402 - L 1956 - T 1976

l'Economia
Settimanale - Dir. Resp.: Luciano Fontana
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 1595000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45°Anniversario

pochi dubbi, anche se giovedì 12 la riunione del cda del Banco Bpm, dopo aver esaminato la proposta dell'Agricole, ha sottolineato come l'operazione determinerebbe la sostanziale perdita di contendibilità del Banco Bpm, aprendo quindi un fronte valutativo che potrebbe portare a un incremento valoriale dell'offerta, partendo dalla volontà di tutelare minoranze azionarie e dipendenti che sono due dei punti di maggior attenzione per Giuseppe Castagna e Massimo Tononi, ceo e presidente di Banco Bpm. Difficile invece pensare a ostacoli realmente ostativi.

L'Agricole che in Italia ha investito molto, intervenendo anche nelle crisi bancarie del decennio scorso con interventi risolutivi, deve oggi ringraziare l'attuale governo, che opponendo il proprio veto con il *golden power* all'offerta lanciata il 24 novembre 2025 da Unicredit su Banco Bpm ha di fatto spalancato la porta alla crescita francese. L'Agricole entrò nel capitale del Banco Bpm già il 7 aprile 2022, acquisendo il 9,18 per cento delle azioni per tutelare, si disse, gli accordi industriali esistenti, nel campo del risparmio e delle assicurazioni. Da allora i rapporti si sono fatti più frequenti. Il 15 dicembre 2023 i francesi hanno completato l'acquisizione di Vera Assicurazioni e di Banco Bpm Assicurazioni, mentre nel dicembre 2024 sono stati sottoscritti prodotti derivati che permettevano all'Agricole di crescere nel capitale del Banco Bpm di un altro 5,2 per cento, mentre nell'aprile dello scorso anno il gruppo transalpino ha chiesto (e ottenuto) dalla Bce l'autorizzazione a salire fino al 19,9 per cento del capitale, arrotondato in tempi più recenti al 29,6.

Intersezioni

I fatti dell'ultima settimana rendono anche più facilmente comprensibile la posizione di Intesa e del suo ceo, Messina, sull'operazione Mps. La tutela dell'italianità delle Assicurazioni Generali, uno dei salvadanai del risparmio nazionale, assume alla luce dei recenti fatti un significato ben diverso. La possibile ventilata operazione tratteggiata il 7 giugno scorso dal Banco Bpm con Mps avrebbe infatti aperto al gruppo francese una posizione di privilegio nel capitale del Leone di Trieste, oggi guidato da Philippe Donnet. Proposta naufragata in autonomia, vista l'inconsistenza del progetto che prevedeva una fusione tra pari, che pari non erano, che lo stesso Messina bollò come *lettera d'amore*.

Dopo due anni di battaglie a tutto campo, oggi l'orizzonte appare più delineato. Intesa sarà ancora più leader in Italia, Unicredit avrà una proiezione europea con Hvb e Commerzbank e, alle loro spalle, ci saranno due banche a copertura nazionale che rappresenteranno l'ideale cerniera di collegamento tra gli istituti di dimensione europea e quelli più prettamente locali. Molte intersezioni andranno ancora definite, come nel business adiacenti del risparmio gestito (Anima in primis) e delle assicurazioni. Diverse caselle del mosaico dovranno trovare una loro nuova collocazione, ma la *macroframe* è definitiva. L'Italia della finanza sarà finalmente policentrica, con una consistente proiezione europea. Non solo Unicredit arriverà al cuore dell'Europa della finanza con la Commerzbank di Francoforte, anche il Banco Bpm, parlando francese, avrà una proiezione che da Milano e Verona, città che nel 2017 diedero vita al gruppo, arriverà direttamente sugli Champs-Élysées.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

E Prometeia apre sotto la Tour Eiffel

Un asse Parigi-Bologna, mentre si definisce la partita milanese? Prometeia, il gruppo della consulenza presieduto da Angelo Tantazzi, ha aperto nelle scorse settimane nella Ville Lumière. E questo proprio mentre il Crédit Agricole sceglieva la società per una *partnership* strategica sulla fornitura e implementazione di una piattaforma di *Liquidity Risk Management*. Gestirà informazioni e *data* dalle diverse aree del gruppo a fini gestionali e regolamentari. Il responsabile dell'area di Prometeia che offre simili prodotti è Andrea Partesotti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Date e quote

Il 7 aprile 2022 il Crédit Agricole ha annunciato l'acquisto del 9,18 per cento del capitale del Banco Bpm. La quota è stata poi incrementata più volte, fino ad arrivare al 29,6 per cento. Lunedì 9 novembre il gruppo francese ha annunciato la volontà di unire il Banco Bpm alle sue attività italiane. L'Agricole capitalizza 48 miliardi, il Banco 22

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29402 - L 1996 - T 1976

Economia
Settimanale - Dir. Resp.: Luciano Fontana
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 1595000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45° Anniversario





Fianco a fianco
Olivier Gavalda, ceo del Credit Agricole dal 2025 e Giuseppe Castagna, ceo di Banco Bpm dal 2017

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S.29402 - L.1996 - T.1979

16-NOV-2026
da pag. 2-13 / foglio 1 / 2

L'Economia

Settimanale - Dir. Resp.: Luciano Fontana
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 1595000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45° Anniversario

Data Stampa 6640 FINANZA 6640

Intesa e Banco Bpm, l'atto finale del risiko

A. RINALDI 13

IL RISIKO

MPS, L'OFFERTA INTESA AI NASTRI DI PARTENZA

ECCO L'EQUIPAGGIO

La squadra di Messina che ha messo a punto l'operazione Siena e i team di Barrese, Micillo e Ruggieri. L'opas si chiuderà il 22 gennaio. Il cantiere per realizzare sinergie da 2,9 miliardi

di ANDREA RINALDI

Con la pubblicazione del documento dell'Opas da parte della Consob, la strada di Intesa Sanpaolo verso il Monte dei Paschi di Siena si fa in discesa. L'offerta partirà il 24 e durerà fino al 22 gennaio. Gli ultimi tasselli – non ostativi – sono il placet del Dipartimento Golden Power (indicativamente intorno al 15 dicembre) e le possibili misure richieste dall'Antitrust a fine mese; passaggi gestibili, dato che finora la Ca' de Sass ha già incassato le autorizzazioni di Bce, Ivass e quelle di 29 diverse giurisdizioni Ue ed extra Ue. Questi passaggi arrivano dopo la tappa fondamentale del 10 settembre, quando i soci di Intesa Sanpaolo hanno votato sì quasi all'unanimità all'aumento di capitale al servizio dell'operazione.

Ma come si è giunti a un'operazione che creerà il secondo istituto europeo, con un utile netto superiore ai 16 miliardi di euro al 2029 e 61 miliardi di dividendi distribuiti nel quinquennio 2025-2029? L'intuizione del ceo Carlo Messina ha richiesto quasi un anno di lavoro, supportata da una squadra affiatata di manager. Professionisti che hanno tenuto i rapporti con il mercato e gli investitori, preparato l'iter autorizzativo, studiato pareri legali e calcolato concambi e valori analizzando i corsi di Borsa e i bilanci. A loro spetterà anche il compito di coordinare l'integrazione del Monte Paschi a Opas conclusa, nonché la successiva cessione di 635 sportelli e dell'entità legale della banca toscana all'Unipol di Carlo Cimbri. E la gestione del 13,2% di Generali in pancia a Mediobanca.

La direzione

A dirigere le manovre è sempre Messina, in cabina di regia da ben prima dell'annuncio ufficiale dell'8 giugno. In prima fila è schierato il team M&A (merger and acquisition) guidato da Nicola Fioravanti, 64 anni, chief governance, operating & transformation officer dell'istituto, con un curriculum nel credito iniziato nel 1996 tra Banco Ambrosiano Veneto e Banca Intesa. Al suo fianco Flavio Gianetti (chief equity, legal & M&A officer, torinese, classe 1966, in Sanpaolo dal 1995 e specializzato in operazioni straordinarie sin da dopo la fusione con Imi) e Cristiano Matonti, responsabile group M&A and corporate development. Dietro l'operazione si muove poi una triade classe '70: Mauro Micillo, da dieci anni alla guida della divisione Imi Corporate & Investment Banking e firma dietro a grandi operazioni di sistema, e Raffaello Ruggieri, chief lending officer del gruppo, che ha seguito numerosi progetti di rafforzamento patrimoniale tramite equity a sostegno dei principali clienti della banca. Entrambi hanno svolto un ruolo particolarmente delicato nello strutturare l'architettura finanziaria, gestendo le relazioni con istituti e mercati. C'è poi Stefano Barrese, responsabile della divisione Banca dei Territori, l'uomo che dal 2013 tiene le fila con le imprese e i distretti italiani. Ultimo per citazione, ma non per importanza, Luca Bocca, 49 anni, chief financial officer subentrato due anni fa a Stefano Del Punta: da ex cestista e allenatore di basket, Bocca è convinto che anche sul lavoro siano il gioco di squadra e i valori sportivi a fare la differenza. Sul fronte regolatorio spicca l'avvocato Jacques Moscianese, executive director Institutional Affairs, nella squadra del chief institutional affairs and external communication officer Stefano Lucchini. È il legale che ha curato l'istruttoria presso l'Antitrust e che approntera gli eventuali rimedi richiesti dall'authority. Un peso rilevante nella gestione della fiducia dei mercati lo hanno avuto, infine, gli investor relator Marco Delfrate e Andrea Tamagnini. Un ruolo di rilievo lo ha avuto anche Francesco Canzonieri, ex Mediobanca ora ceo della sgr Nextalia.

L'iter

Questo è l'equipaggio che sta traghet-



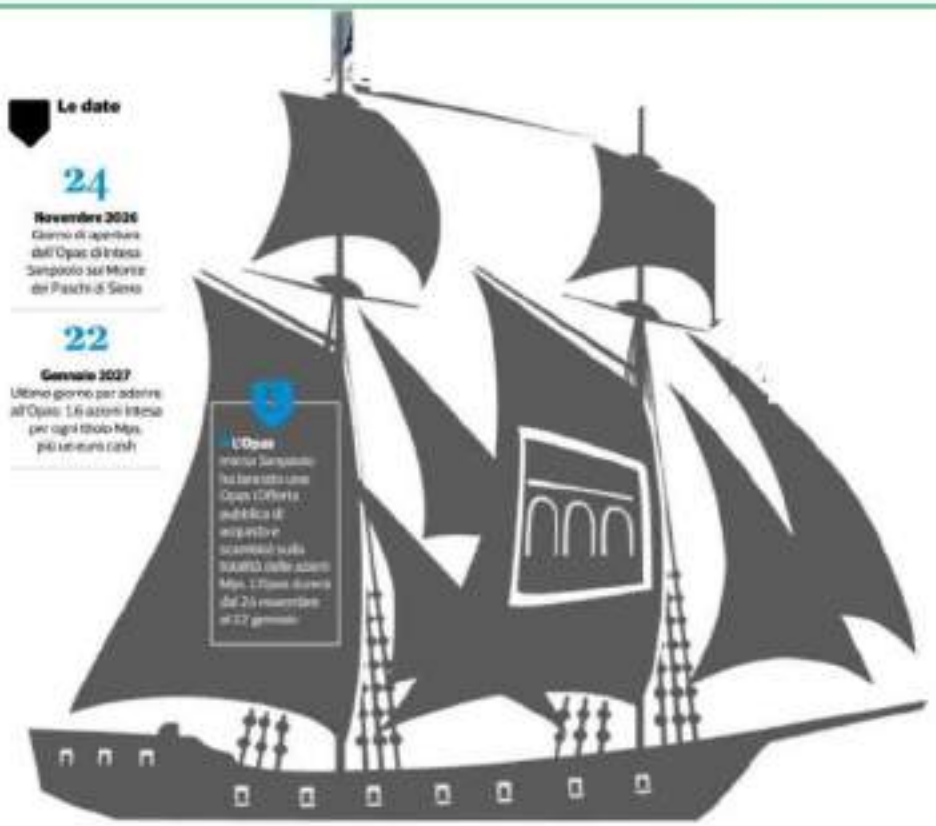
ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29402 - L 1956 - T 1976

Economia
Settimanale - Dir. Resp.: Luciano Fontana
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 1595000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45°Anniversario

tando Intesa Sanpaolo tra borse, advisor e regolatori verso Rocca Salimbeni. Una volta completata l'offerta, partirà una complessa macchina organizzativa per integrare Mps e intercettare quei 2,9 miliardi di sinergie stimati. Ecco allora che scenderanno di nuovo in campo Barrese e Micillo. Il primo sarà impegnato nella riorganizzazione delle filiali – il piano prevede che Intesa ne trattenga 625 sul totale di partenza di Montepaschi – e nell'istituzione della nuova direzione commerciale a Siena. Il secondo sarà al lavoro per strutturare la combinazione con Mediobanca, per cui Messina ha studiato un'Opa sul 14% residuo (l'86% è ancora in mano a Mps dopo il no dell'assise). Il marchio verrebbe mantenuto e il nucleo del corporate e investment banking potrebbe confluire in Imi, mentre l'assetto giuridico e operativo è ancora da costruire. L'ulteriore integrazione del private banking e del risparmio gestito sarà invece affidata a Tommaso Corcos (1962), responsabile Wealth Management Divisions. Parallelamente all'integrazione, sarà necessario rappresentare il nuovo colosso nella sua evoluzione, prima con il consolidamento di Montepaschi e successivamente dopo il conferimento della rete e dell'entità legale della banca senese a Unipol. La regia contabile e fiscale sarà curata da Elisabetta Stegher, responsabile administration regulatory reporting & tax affairs, già in Ubi.

© RIPRODUZIONE RISERVATA




In crescita
Carlo Messina, *ceo* di Intesa Sanpaolo

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29402 - L 1956 - T 1976

16-NOV-2026
da pag. 23 / foglio 1

L'Economia
Settimanale - Dir. Resp.: Luciano Fontana
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 1595000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45° Anniversario

BANCA IMPRESA ECCO IL DENARO DEI GIOVANI

Data Stampa 6640-Data Stampa 6640

L'Osservatorio della Liuc ospita l'intervento di Donato Masciandaro

Le nuove forme di banking determineranno il futuro degli istituti

di **STEFANO RIGHI**

Segmentare e specializzare. La grande banca omnicomprensiva è passata di moda, sembra sempre più destinata a diventare un tetto sotto al quale troveranno spazio mestieri diversi, anche marchi diversi, lasciando al *brand* della casa madre funzioni di tutoraggio e garanzia. Dalla sicurezza fisica dell'agenzia bancaria, per la quale ha sempre contato la *location*, gli spazi, gli arredi, persino l'abbigliamento del personale, alla impalpabilità digitale delle *app*, con le quali interagire anche in viaggio oppure dal divano di casa, durante il weekend, in ciabatte. Le nuove generazioni accedono ai servizi bancari con criteri nuovi rispetto al passato, conta prima di tutto il mondo delle transazioni, che devono avvenire in tempo reale, possibilmente senza costi. Mentre le infrastrutture che consentono queste operazioni richiedono ingenti capitali iniziali, manutenzioni attente, investimenti in sicurezza.

L'equazione non sembra realizzarsi per tutti. Servono numeri e volumi, così che nel settore dei pagamenti il *target* di riferimento sembra essere diventata Revolut, che dichiara oltre sei milioni di clienti in Italia e più di 80 milioni nel mondo, tutti totalmente digitalizzati, senza l'ombra di una agenzia. Il servizio di tutoraggio del marchio principale è già nelle agende delle banche italiane: il Banco Bpm con Numia e Webank, il Monte dei Paschi con Widiba, più marcatamente delle altre Intesa Sanpaolo con Isybank.

Gli ospiti

A queste prospettive è dedicata la riunione odierna dell'Osservatorio Banca Impresa 2030, il *think tank* nato nel 2018 da una collaborazione tra Liuc, università Carlo Cattaneo di Castellanza, la Fondazione Corriere della Sera, la Fondazione comunitaria del Varesotto e *L'Economia del Corriere della Sera*, che è giunto alla 17esima riunione operativa.

Quest'oggi, nella sede milanese di Kpmg, in via Pirelli 38, l'Osservatorio ospiterà l'intervento di Donato Masciandaro, professore ordinario all'università Bocconi e direttore del comitato per l'educazione finanziaria. L'intervento di Masciandaro, dal titolo *Giovani, finanza e conoscenza: Collodi 2.0*, sarà proprio dedicato alla fruizione dei servizi finanziari da parte di chi per la prima volta avverte l'esigenza di prestazioni di natura finanziaria, il deposito, i pagamenti, l'utilizzo della moneta elettronica al fianco se non al posto della moneta fisica.

La giornata odierna, rigorosamente a porte chiuse, vedrà l'apertura dei lavori affidata al padrone di casa, Bruno Verona, di Kpmg, affiancato dal rettore della Liuc, Anna Gervasoni. Dopo l'intervento di Masciandaro interverranno, dando voce allo *steering committee* e al comitato scientifico, Giovanni Brugnoli di Tiba Tricot, Claudia Cattani di Bnl-Bnp Paribas, Fabio Cerchiai di Bper, Innocenzo Cipolletta presidente dell'Aifi, Gian Maria Gros-Pietro di Intesa Sanpaolo, Lorenzo Macchi di Kpmg, Gian Maria Mossa di Banca Generali, Roberto Nicastro di Banca Aidexa, Giovanni Pirovano di Banca Mediolanum, Gian Luca Sichel di Mediobanca Premier, Marco Siracusano e Massimo Tononi di Banco Bpm. Le conclusioni saranno affidate a Giovanni Gorno Tempini della Cassa Depositi e Prestiti e a Daniele Manca, vice direttore del *Corriere della Sera*.

I vertici

La contemporanea presenza dei vertici delle principali banche operanti in Italia permetterà all'Osservatorio di delineare le prospettive future del *business* bancario alla luce proprio della invasività delle nuove tecnologie, che hanno già riscritto l'operatività quotidiana. Agenzie pressoché vuote, bancomat più o meno intelligenti, *app*, richieste di servizi a più elevato valore aggiunto. Questa la *macroframe* operativa. La gestione del denaro *cash*, ovvero quello non investito, sta diventando una funzione assimilabile a una *utility*: stipendio, pagamenti quotidiani, utenze. Operazioni spesso a costo zero per il cliente, o comunque contenute attorno ai cento euro all'anno (costo di un conto corrente, al netto delle tasse) che non remunerano i costi dell'infrastruttura.

Quale dunque il futuro possibile, al di là di un dimagrimento delle strutture dei costi fissi e quindi dei posti di lavoro e quale la possibilità di incrociare le esigenze di giovani lavoratori sempre più saltuari, mobili e incerti? Prossimo appuntamento con i lavori dell'Osservatorio il 14 giugno 2027.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



Kpmg Lorenzo Macchi, Head of financial services and Head of banking & finance



Liuc Il rettore dell'università di Castellanza, Anna Gervasoni



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29402 - L 1996 - T 1020

16-NOV-2026
da pag. 28 / foglio 1 / 2

l'Economia
Settimanale - Dir. Resp.: Luciano Fontana
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 1595000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45° Anniversario

BANCA DI ASTI
«TERRITORI E IMPRESE, IL RILANCIO»

Il nuovo piano industriale del gruppo guidato da Roberto Fiorini e presieduto da Maria Teresa Giovanna Armosino punta a quadruplicare l'utile netto a 120 milioni nel 2029: «Focus su persone e crescita interna». Nascono due divisioni operative e raddoppia l'attenzione sul wealth management

Nessuna chiusura di filiali e dopo un 2026 di ristrutturazione si vedranno i risultati Rinnovati i vertici, con l'ex manager Unicredit

di **STEFANO RIGHI**

Una sfida da vincere. Per il *management*, per la banca e i suoi azionisti, per le città. Sì, plurale. Perché attorno alla Banca di Asti ruotano gli interessi della capitale del Monferrato, di Biella e di Vercelli, che partecipano all'impresa dopo il conferimento della loro Biver. La cessione della quota di maggioranza da parte del Monte dei Paschi di Siena data dicembre 2012 e sono stati 14 anni in altalena. Ora, al termine di un percorso accidentato, Banca Asti ha imboccato il rettilineo disegnato dal neo amministratore delegato del gruppo, Roberto Fiorini, classe 1973, arrivato il 27 aprile 2026 dopo 23 anni in Unicredit e una precedente esperienza quinquennale in Deutsche Bank. Per Unicredit Fiorini, dopo un periodo iniziale a Napoli, ha lavorato a lungo all'estero (Austria, Romania, Ungheria) prima di diventare amministratore delegato di Unicredit factoring e, dal 2021, *regional manager* per il centro e sud-Italia, dalla base di Roma. Fiorini sostituisce Carlo Demartini, per oltre 19 anni alla guida prima della Cassa di Risparmio e poi della Banca di Asti. Con Fiorini il volto nuovo è quello della presidente, Maria Teresa Giovanna Armosino, eletta il 2 novembre dopo che il primo candidato, l'attuale sindaco di Asti ed ex presidente della Provincia, Maurizio Rasero, era risultato incompatibile agli occhi della Banca d'Italia.

Armosino, avvocato, è stata presidente della Provincia e sottosegretario al Ministero dell'Economia con Giulio Tremonti, nel governo Berlusconi 2.

La svolta di Banca Asti, sollecitata dagli azionisti, è datata giovedì 12 novembre, quando il consiglio di amministrazione ha approvato il piano strategico *Direzione futuro* 2027-2029 messo a punto da Fiorini e presentato lunedì 9 alla Banca d'Italia. Una virata netta, nei metodi e negli uomini, visto che con il nuovo amministratore delegato sono arrivati, tra gli altri, i responsabili del legale, delle *operations* e della finanza (*cfo*). Gli obiettivi del piano prevedono, dopo un 2026 che risentirà dei costi di ristrutturazione, con un risultato atteso poco sopra i 30 milioni di euro, utili netti al 2029 per 120,2 milioni, un Roe attorno al 10 per cento, ricavi in crescita del 36 rispetto alle stime per l'anno in corso e soprattutto la riduzione del cost *income ratio* dal 77,7 per cento attuale al 59 per cento atteso fra due anni.

Fiorini, lei è arrivato sei mesi fa. Banca Asti evidenziava, vista dall'esterno, problemi di governance e un business model poco redditizio. Quale realtà ha incontrato, entrandovi?

«Ho trovato una banca solida, con molto capitale, non tutto utilizzato al meglio e tanta liquidità. Due eccellenti fattori di produzione, per una banca che vuole crescere, significativamente sottoutilizzati».

Quante sono le filiali, ne chiuderà?

«Sono 211. Abbiamo deciso di non chiudere filiali, ma anche di non aprirne, salvo qualche piccola eccezione, applicando il modello *flagship* nelle città con dinamiche di *business* più interessanti. Probabilmente riallocheremo alcune agenzie. Dal punto di vista occupazionale, i dipendenti hanno un'età media di 42 anni, abbiamo stimato 165 uscite entro il prossimo 30 giugno e, entro la stessa data, la metà delle 123 assunzioni previste in arco di piano».

Perché Banca Asti non cresce?

«Sono qui per far sì che accada. Anzitutto spiegherò alle persone di Banca Asti che questo è possibile. Negli ultimi 15 anni in Italia si è cresciuti soprattutto per linee esterne, con il *driver* dell'efficienza dei costi. Noi cercheremo la crescita interna, valorizzando i nostri 540 mila clienti».

Quale sarà il focus?

«Puntiamo sulla personalizzazione del rapporto con il cliente. Oggi in banca siamo 1.700 persone, 2.200 nel gruppo. Di queste, circa duecento dipendenti hanno la gestione del portafoglio clienti. Vogliamo far sì che al più presto raddoppino a 400. Da subito, dal prossimo 12 dicembre. Sarà necessario un periodo di formazione, di affiancamento, ma il futuro della banca passa attraverso un rapporto serrato con la clientela. Abbiamo divisionalizzato la banca, secondo un modello di specializzazione, che ci ha portato a creare una divisione *Retail* e una divisione *Corporate & private*, che abbiamo chiamato Banca degli Imprenditori. Abbia-



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29402 - L 1956 - T 1745

Economia
Settimanale - Dir. Resp.: Luciano Fontana
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 1595000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45° Anniversario

mo anche aumentato il numero degli area manager, da 7 a 14 e svilupperemo una gamma prodotti dedicata al *private*. Stiamo investendo in formazione, per creare desk specialistici per il mondo *private*, per arrivare a un modello di consulenza evoluta».

Ha detto che impiegate poco.

«Non vogliamo fare impieghi solo per aumentare i volumi. Vogliamo rimanere molto attenti al costo del rischio. Stiamo originando operazioni a poco più di un terzo del costo del rischio storico di questa banca. Oggi il totale degli impieghi è di circa 7,3 miliardi di euro. In arco di piano ne aggiungeremo altri tre. Da qui e dai servizi ad alto valore aggiunto per imprese e famiglie, partirà la nostra crescita per linee interne».

Come sarà Banca Asti a fine 2029?

«Sarà una banca più grande e più stabile nella produzione di ricavi. Quel *Roe* al 10% dovrà essere ripetibile e diventare noioso come un *corporate*».

L'ostacolo maggiore che vede?

«Allocare questo livello di ambizione in modo che tutti si sentano partecipi del percorso. Far capire che il futuro dipende soprattutto da noi e che la discontinuità che stiamo vivendo ci può portare ad essere una grande banca piccola. Dipende da noi. Vogliamo essere bravi come i grandi e vicini ai clienti come siamo oggi».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

La scheda

Il prossimo 25 gennaio Banca di Asti compirà 185 anni. È stata fondata nel 1842. Oggi i principali azionisti sono: Fondazione Cr Asti 31,8%, Fondazione Cr Biella 12,91%, Banco Bpm 9,9%, Fondazione Crt 6%, Fondazione Cr Vercelli 4,2%. Circa 28 mila privati controllano il 35,19% del capitale



I nuovi vertici

Maria Teresa Giovanna Armosino e Roberto Fiorini, rispettivamente presidente e amministratore delegato del gruppo Banca di Asti, che giovedì 12 ha approvato il nuovo piano industriale

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29402 - L 1996 - T 1745

QN Economia
16-NOV-2026
da pag. 8 / foglio 1 / 2
Quotidiano - Dir. Resp.: Agnese Pini
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 903000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45° Anniversario

L'analisi Il docente di Econometria finanziaria dell'Università Cattolica

LEVA PER LA CRESCITA

Ecco perché la finanza spesso fa bene E non specula

Le imprese che scommettono in tecnologia, le famiglie sul futuro dei figli: non tutto può crescere con il flusso di crediti emesso dal sistema bancario

di Andrea Monticini

Un'impresa vuole costruire uno stabilimento. Un'altra deve sviluppare una tecnologia che produrrà ricavi fra qualche anno. Una famiglia vuole investire per il futuro dei figli. A collegare queste esigenze è la finanza. Eppure, nel dibattito pubblico, la parola viene spesso usata come sinonimo di speculazione. Con il Pil fermo nel trimestre e in aumento dello 0,8% rispetto a un anno prima, l'Italia dovrebbe interrogarsi su questo collegamento.

La finanza trasferisce risorse da chi risparmia a chi può impiegarle produttivamente, distribuendo i rischi. Il credito bancario è essenziale, ma non può finanziare ogni progetto. Un'impresa innovativa affronta costi immediati e ricavi incerti, difficili da conciliare con le scadenze di un prestito. Il capitale azionario permette agli investitori di condividere successi e perdite. La quotazione amplia la platea dei finanziatori e può aiutare un'azienda a crescere oltre le risorse dei fondatori. Tesla, Amazon e Nvidia rendono concreto questo meccanismo. La quotazione di Tesla nel 2010 apportò circa 184 milioni di dollari netti, mentre l'impresa preparava lo sviluppo industriale della Model S. Amazon approdò in Borsa nel 1997, ottenendo risorse per espandersi. Nvidia, allora produttrice di chip grafici, si quotò nel 1999 con un'offerta da 42 milioni di dollari lordi, ben prima dell'affermazione nell'intelligenza artificiale. La Borsa contribuì a finanziarne lo sviluppo, senza garantirne il successo.

La letteratura di finanza chiarisce perché questi meccanismi possano sostenere lo sviluppo. I modelli teorici mostrano come la negoziabilità delle azioni e la diversificazione favoriscano investimenti di lungo periodo. Gli studi empirici individuano un legame positivo tra liquidità del mercato, accumulazione di capitale, produttività e crescita successiva. Anche gli scambi di azioni già emesse hanno una funzione. Il denaro passa fra investitori e non entra nelle casse dell'impresa. Ma sapere di poter rivendere un titolo rende più accettabile sottoscriverlo quando l'azienda raccoglie nuovo capitale. Il risparmiatore può uscire dall'investimento senza interrompere il progetto finanziato. La liquidità può sostenere investimenti che richiedono anni per dare risultati. Per l'Italia significa anche offrire più opportunità al risparmio. Una Borsa con più imprese e settori rappresentati permetterebbe alle famiglie di partecipare alla crescita nazionale. Fondi e strumenti previdenziali possono collegare il risparmio al capitale delle imprese. Oggi una parte del risparmio italiano ed europeo trova opportunità negli Stati Uniti: la profondità dei mercati americani attrae risorse che sostengono lo sviluppo delle loro imprese. Investire all'estero è utile per diversificare. Ma dovremmo costruire anche qui opportunità capaci di competere per qualità, trasparenza e rendimento.

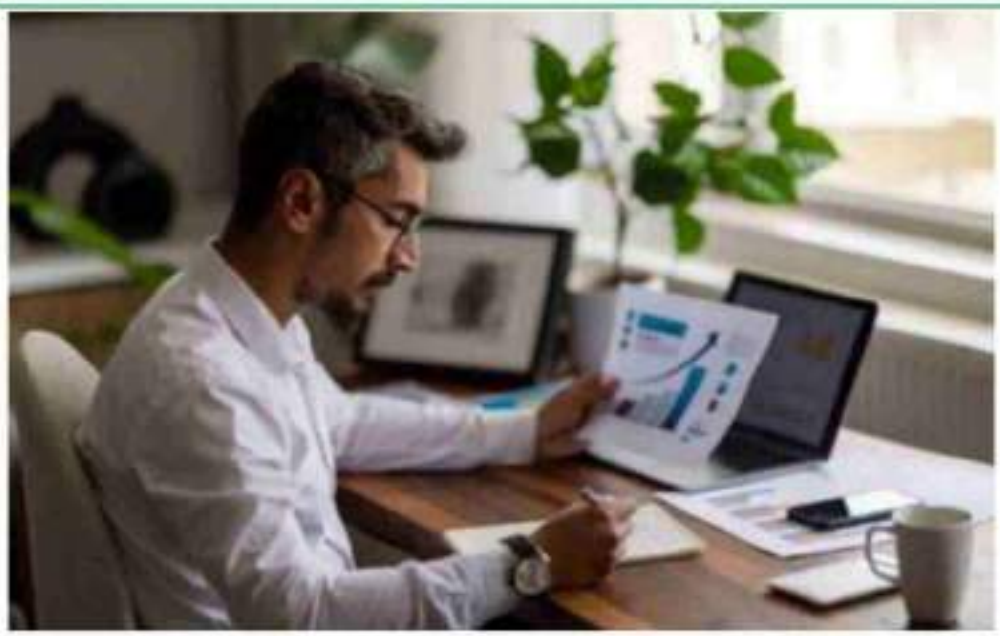
L'aumento della Tobin tax previsto dalla manovra va nella direzione opposta: rende più onerose le transazioni e rischia di indebolire l'attrattività del mercato. Gli studi sull'introduzione dell'imposta italiana hanno già rilevato un peggioramento della liquidità: un costo da valutare insieme al gettito atteso. La finanza richiede vigilanza e tutela degli investitori. Ma ridurla alla speculazione impedisce di riconoscerne la funzione produttiva. Se vogliamo che il risparmio sostenga la crescita italiana, dobbiamo offrirgli occasioni convincenti. Altrimenti continueremo a cercare capitali mentre i nostri risparmi trovano altrove le opportunità che qui non riusciamo a costruire.



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29402 - L 1678 - T 1678

QN Economia
Quotidiano - Dir. Resp.: Agnese Pini
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 903000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45°Anniversario



← Un operatore finanziario al lavoro

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S.29402 - L.1678 - T.1878

QN Economia

16-NOV-2026
da pag. 1-9 / foglio 1 / 2

Quotidiano - Dir. Resp.: Agnese Pini
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 903000 (Data Stampa 0006640)

DATA STAMPA
45° Anniversario

PARLA FRANCESCO MICHELI

I ricchi di ieri e di oggi «Le differenze? La liquidità E tutti ostentano di più»

Marchesano a pagina 9

L'INTERVISTA

La lezione di Micheli «La ricchezza è sempre esistita Ora si ostenta»

di **Mariarosaria Marchesano**

Il finanziere protagonista di operazioni che hanno scritto la storia racconta i cambiamenti di questi ultimi anni: «C'è troppa liquidità Una volta chi concentrava tanti soldi lasciava eredità a tutto il Paese»

HA DETTO

«Le big tech rappresentano il potere schiacciante È una situazione analoga a quella dei tycoon dell'America dell'Ottocento»

«Le nuove tecnologie con i loro algoritmi e l'enorme crescita del debito hanno contribuito ad alimentare ricchezza privata e spesa pubblica»

«I capi delle banche fanno a gara a pubblicare i loro successi Un tempo erano più prudenti nella comunicazione: parlava la Banca d'Italia»

«La ricchezza è sempre esistita, ma la liquidità spropositata di oggi, stimata tre volte quella necessaria nell'economia reale e che consente operazioni stellari, sta cambiando il senso del denaro e della ricchezza stessa. Alcune delle cose che succedono nella finanza mondiale e in quella italiana si spiegano con l'eccesso di liquidità». Francesco Micheli, 89 anni, ha una voce squillante quando risponde al telefono a Qn. "Il romanzo dei soldi", il suo ultimo libro edito da Solferino, è anche il romanzo della sua vita straordinaria da finanziere venuto da un contesto familiare "sobrio", come lui stesso racconta, e che si è ritrovato, giovanissimo, tra le "grida" della Borsa Valori capendo subito di avere un gran talento nel maneggiare soldi. Micheli è stato protagonista di operazioni memorabili, compreso quella di eBiscom-Fastweb, agli inizi degli anni Duemila, che ha portato la telefonia avanzata in Italia. Prima aveva scalato due società a breve distanza: la BI Invest di Carlo Bonomi e la Fondiaria. Tant'è che Gianni Agnelli fece un commento passato alla storia: «BI-Invest humanum, Fondiaria Diabolicum». Dell'Avvocato, Micheli ricorda gli incontri alle competizioni veliche, di cui erano entrambi appassionati. «Eppure – osserva - allora i soldi non si ostentavano come si fa oggi, con avidità e narcisismo. Nello scenario americano le big tech rappresentano il potere schiacciante di una ricchezza incommensurabile. È una situazione analoga a quanto accadeva con i grandi tycoon dell'America dell'Ottocento, Rockfeller per il petrolio, Carnegie per l'acciaio e Mor-



ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29402 - L 1956 - T 1956

gan, ovviamente, per le banche. Un potere costruito certamente sfruttando gli operai e corrompendo la politica. Però questi tycoon erano animati da uno spirito rinascimentale e hanno lasciato al paese eccezionali collezioni d'arte, creando in poche decine di anni un complesso museale unico al mondo. Non mi pare che i ricchi di oggi stiano lasciando eredità simili». Francesco Micheli non è un filantropo, ma confessa di sentirsi a disagio quando il capitalismo diventa un potere fine a se stesso i cui protagonisti sono persone che non hanno mai superato il limite narcisistico dell'età adolescenziale. «Penso che questa trasformazione della personalità di ricchi e potenti abbia trovato terreno fertile nella gigantesca liquidità che c'è oggi sui mercati – spiega –. Le politiche espansive della Banca centrale europea ai tempi di Draghi ci hanno evitato di scivolare in crisi letali. Poi, però, le nuove tecnologie con i loro algoritmi e l'enorme crescita del debito pubblico a livello globale hanno contribuito ad alimentare a dismisura ricchezza privata e spesa pubblica, in primis per i costi dell'AI e della iperproduzione delle armi che alimentano evidenti bolle finanziarie. Il risultato combinato di questi fattori produce un giro vorticoso di denaro».

Che ruolo hanno le banche?

«In tutto il mondo macinano utili mai visti prima. Jp Morgan esce dal secondo trimestre del 2026 col record di 21,6 miliardi di utile. Quanto Intesa e Unicredit messe insieme, ma in un anno. Il successo della banca di Andrea Orcel in Germania spingerà altri istituti bancari europei a osare operazioni simili che sosterranno l'intero settore».

In effetti, i grandi profitti macinati dalle banche hanno rappresentato la precondizione dell'ondata di fusioni e acquisizioni, il cosiddetto 'risiko bancario', che in Italia ha assunto i connotati di una guerra finanziaria senza esclusione di colpi. Perché, secondo lei?

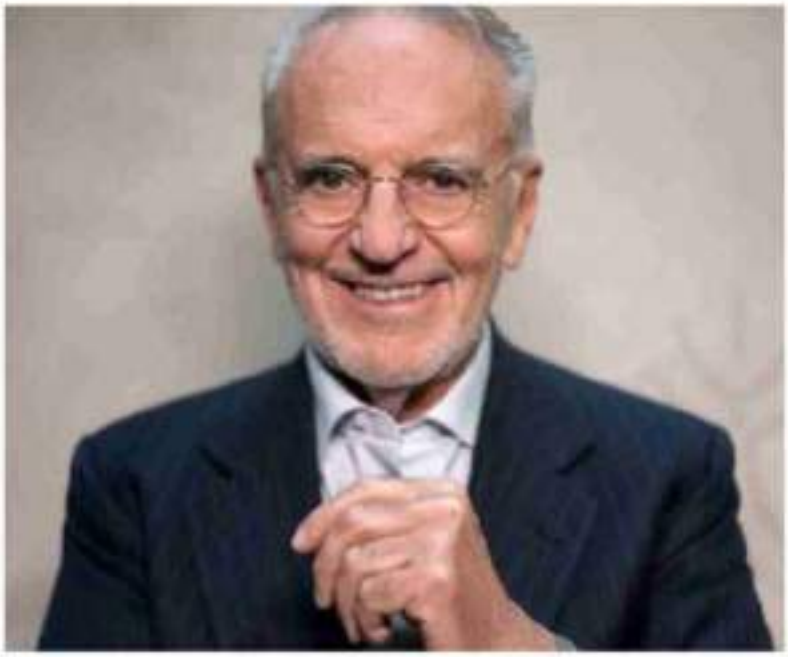
«Vedo che i capi delle banche fanno a gara nel pubblicizzare i loro successi. Un tempo i banchieri erano più prudenti nella comunicazione anche perché era la Banca d'Italia a condurre il gioco. Ora fanno soldi a bocca di barile che consentono operazioni aggressive non immaginabili fino a poco tempo fa. Persino Intesa Sanpaolo, che aveva preferito tenersi in disparte, a un certo punto ha sfoderato raffinate armi leonardesche per allargare i confini del suo impero, per non parlare dell'intraprendenza francese, Crédit Agricole docet».

L'ingresso di Intesa Sanpaolo in Generali attraverso Mps-Mediobanca è destinata a cambiare gli equilibri interni?

«Generali è la fortezza asburgica del risparmio degli italiani e non solo. Per come si sono messe le cose, antitrust permettendo, la partita si giocherà soprattutto tra due banchieri molto diversi tra loro, ma altrettanto capaci: Andrea Orcel, che ha dimostrato abilità straordinarie di trader, come un giocatore di poker, le o dico in senso positivo. Carlo Messina, che paragonerei più un a un abile alpinista col passo sicuro delle scarpe chiodate».

E cosa succederà?

«Non si prenderanno a schiaffi».



« Francesco Micheli, 89 anni autore del libro "Il romanzo dei soldi"

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6640 - S 29402 - L 1956 - T 1956