

INNOVAZIONE E PAGAMENTI

A MILANO L'OTTAVA EDIZIONE
DEL SALONE ABI

Di Gianfranco Torriero

PATRIMONI E RICCHEZZE

GLI ITALIANI NON INVESTONO PER
SCARSA CONOSCENZA

Di Giovanni Cuniberti

FUTURO DELL'ECONOMIA REALE

IL SOSTEGNO DELLE BANCHE DEL
TERRITORIO IN UNO SCENARIO COMPLESSO

Di Giuseppe De Lucia Lumeno

N.1 | Gennaio 2024 | € 5 | Newspaper

BancaFinanza

Incontro con
**LUCA
ROLLINO**
*Ceo del gruppo
Xori e di Less*

BANCA DI CHERASCO

**Un istituto in crescita
attraverso il rinnovamento**

Di Maria Silvia Gola



Chi siamo

Europe Advisory è una società di consulenza che vanta una consolidata esperienza nel settore dell'advisory alla clientela istituzionale, corporate e retail, favorendo l'accesso strategico ai mercati dei capitali, sia sotto forma di debito che sotto forma di equity, ed assistendo le imprese in operazioni di finanza straordinaria.

La nostra storia

Il progetto prende spunto dall'acquisto del ramo d'azienda di una precedente esperienza societaria, che, dal 2004 al 2013, ha ben avviato, consolidato e specializzato la propria attività in questi settori.

La società è nata dall'opportunità di costituire una new-co partecipata da alcuni prestigiosi studi di commercialisti, coinvolgendo altresì advisor operanti nel marketing e nella consulenza finanziaria, oltre a professori universitari di facoltà di management ed economia al fine di offrire alla clientela la possibilità di fruire di una consulenza completa, personalizzata ed altamente specializzata, capace di generare un importante valore aggiunto nel medio-lungo periodo.

I nostri principali servizi

Le principali attività poste in essere da Europe Advisory riguardano:

- Attività di advisory e consulenza ad aziende;
- Consulenza per lo studio e la predisposizione di business plan e di piani industriali;
- Assistenza nella redazione e nella composizione di documenti economici, finanziari e patrimoniali;
- Compimento di inventari, valutazione e stime di beni e diritti di ogni genere, materiali ed immateriali;
- Attività di promozione, coordinamento e gestione di iniziative per l'assunzione di studi preliminari e di fattibilità, indagini di mercato, studi finanziari e di opere esecutive e l'assistenza per lo sviluppo, la direzione e la coordinazione dei lavori conseguenti;
- La stesura di perizie aziendali e immobiliari;
- Consulenza nella ristrutturazione del capitale, nel reperimento di nuove fonti finanziarie di debito, nella rinegoziazione dell'indebitamento esistente e nella ristrutturazione dell'indebitamento in contesti di procedure giudiziali e stragiudiziali;
- Assistenza nella concessione del credito bancario.

Sedi

Via Luigi Cibrario, 7 - 10143 Torino (TO)

Via Emilio de Cavalieri, 12 - 00198 Roma (RM)

Strada provinciale S. Bartolomeo, 17 - 12013 Cuneo - Chiusa di Pesio (CN)

Email: info@europeadvisorysrl.com

Tel: 0171 734917

BancaFinanza

DIRETTORE RESPONSABILE

Beppe Ghisolfi

REDAZIONE

Alberto Rizzo

Collaboratori

Angelica Bianco, Marco Buttieri, Dario N. Palmucci, Luigi Gesaldi, Valerio Malvezzi, Matilde Benedetta Botto, Giuseppe De Lucia Lumeno, Giuseppe Tardivo, Alessandro Zorogniotti, Gianfranco Torriero, Giovanni Cuniberti, Roberto Formento, Maria Silvia Gola, Paolo Garonna, Anna Omarini.

UFFICIO MARKETING

Tel. 0171.39221

(telefonare orario ufficio 9-12)

E-mail: marketing@newspapermilano.it

EDITORE

Newspaper Milano Srl

Sede legale: Via Giosuè Carducci n.18
20123 Milano (MI)

STAMPA

L'artistica Savigliano Srl

CONCESSIONARIA PUBBLICITÀ

Polo Grafico S.p.a

Via G. Agnelli, 3 - 12081 Beinette (CN)

Tel. 0171 392208/09/10

E-mail: marketing@polografico.it
pubblicita@polografico.it

DISTRIBUZIONE PER L'ITALIA

Press Di Srl

Via Mondadori, 1 - 20090 Segrate (MI)

SERVIZIO ABBONAMENTI

Abbonamento cartaceo: €25 per 5 numeri

Abbonamento digitale: €23 per 5 numeri

Il servizio informazioni per abbonamenti è in funzione dal lunedì al venerdì dalle 8,30 alle 12,30 - tel. 0171-392211

diffusione.newspapermilano@gmail.com

RISERVATEZZA PER GLI ABBONATI

L'editore Newspaper Milano Srl, garantisce la massima riservatezza dei dati forniti dagli abbonati e le possibilità di richiederne gratuitamente la rettifica o la cancellazione ai sensi del Regolamento (UE) n° 2016/679 del Parlamento europeo e norme collegate scrivendo a Newspaper Milano Srl, via Giovanni Agnelli, 3 - 12081 Beinette (CN), oppure inviare una e-mail a: diffusione.newspapermilano@gmail.com

Publicazione mensile registrata presso il Tribunale di Milano il 28 marzo 1989, numero 250. Sped. in A.P. - 45% - art.2 comma 20/b legge 662/96 - Verona. ISSN 1120 - 5091.

La testata Banca Finanza è di proprietà della Newspaper Milano Srl.

 Newspaper
Milano



Luca Rollino è il CEO di Xori Group, holding operativa composta da società specializzate nel settore ingegneristico, architettonico, energetico e direzionale, nate dalla visione di chi crede nella creazione di valore sostenibile e a lungo termine, in campo economico, sociale e ambientale.

SOMMARIO

5

EDITORIALE

E ALLA FINE

DIREMO SI AL MES?

Di Beppe Ghisolfi

16

RISORSE UMANE

BENESSERE ORGANIZZATIVO E MODALITÀ DI LAVORO

Di Dario N. Palmucci

20

INTELLIGENZA ARTIFICIALE

QUAL'È L'UTILIZZO DELL'IA NEL MODO DELLA FINANZA

Di Luigi Gesaldi

30

ENERGIA, ACQUA E RIFIUTI

STEFANO BESSEGHINI (ARERA) AL NOSTRO WORKSHOP

Di Roberto Formento

44

GRAZIE ALBANIA

UN'ACCOGLIENZA DA MANUALE

Di Francesco Zorogniotti

THE SMART WAY TO MANAGE REAL ESTATE

RINA Prime Property eroga servizi nell'ambito dello smart property e project management, con soluzioni tecnologiche avanzate e tramite l'utilizzo della intelligenza artificiale.

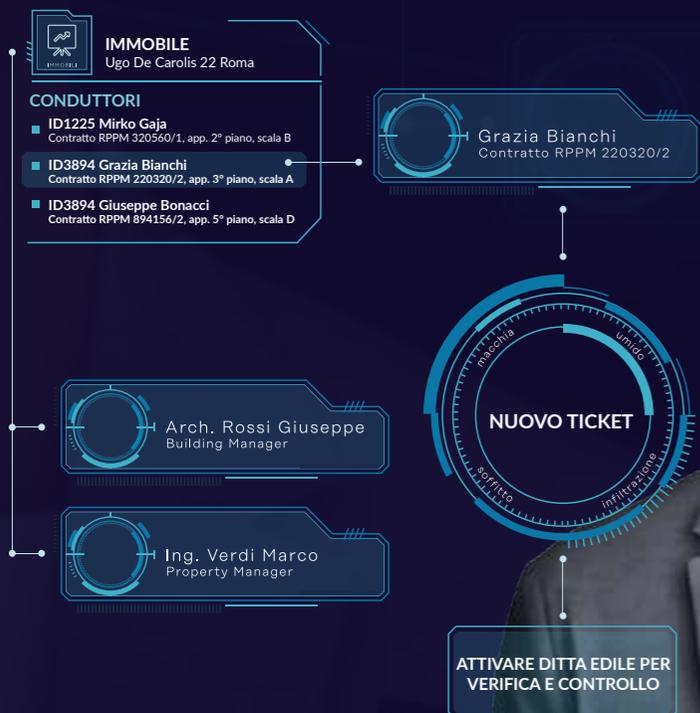
RINA Prime Property supporta gestori di significativi portafogli immobiliari con servizi di property innovativo e sostenibile, basato sull'utilizzo avanzato del proptech e sulla integrazione delle politiche e delle best practice ESG.

- PROPERTY MANAGEMENT
- PROJECT MANAGEMENT
- BUILDING MANAGEMENT
- COMMERCIAL SERVICES
- DOCUMENT MANAGEMENT
- RESIDENTIAL PROPERTIES

Intelligenza Artificiale & Reti Neurali

Un nuovo modo per erogare servizi di Smart Property e Project Management.

Scopri di più



BEPPE GHISOLFI
DIRETTORE RESPONSABILE

Editoriale

E ALLA FINE DIREMO SI' AL MES?

Alla fine ci siamo. Il Mes s'ha da fare. Anzi, s'ha da firmare.

Si tratta di uno scenario finale inevitabile, al netto di veti ideologici, di posizioni elettorali preconcrete, di paure "greche" prive di ogni fondamento.

Si firmerà perché, in caso contrario, l'Italia si ritroverebbe ai margini dell'Europa: isolata proprio nel momento in cui il Governo di Giorgia Meloni ha incassato la revisione del PNRR, il piano nazionale di ripresa e resilienza, e si trova oggi impegnato a negoziare una versione non "lacrime e sangue" del patto di stabilità, dopo una sbornia triennale, dal 2020 ad oggi, di maggiore debito pubblico.

E i debiti, non importa se buoni o cattivi, presentano sempre il conto da pagare.

S'ha da firmare perché, all'appello dei 27 Stati della UE, siamo rimasti gli unici a non avere ancora ratificato il trattato di un Meccanismo europeo di stabilità, il Mes appunto, che nulla più ha

a che vedere con il prestito che venne fatto alla Grecia undici anni fa.

E il fatto di ratificare, cioè inserire nell'ordinamento italiano, questo strumento di assistenza finanziaria (oggi anche bancaria) non significa doverlo utilizzare; sebbene il fatto di non averlo voluto utilizzare, nella versione addolcita dall'emergenza pandemica, ha significato rinunciare a oltre 30 miliardi di aiuti al Servizio sanitario nazionale a condizioni molto agevolate e senza severi vincoli austeri.

Sottoscrivere il Mes è la nostra polizza assicurativa di credibilità: significa, più semplicemente, dimostrarci affidabili, quando ogni giorno dobbiamo chiedere un miliardo ai cosiddetti "mercati", cioè ai risparmiatori, alle banche, ai fondi pubblici e privati.

E' anche il nostro antidoto all'austerità, perché ci permetterà di ottenere un piano di rientro più morbido e meno amaro da uno dei debiti pubblici più alti al mondo.

ANGELICA BIANCO

FORMATRICE

L' IMPORTANZA DELL' EDUCAZIONE FINANZIARIA TRA LE DUE GUERRE

«QUESTO POTREBBE
ESSERE IL MOMENTO
PIÙ PERICOLOSO CHE IL
MONDO ABBA VISTO
NEGLI ULTIMI DECENNI»

Elon Musk, A.D. di Tesla, si è detto preoccupato dalla guerra in Ucraina e in Israele, temendo un altro 2009, quando General Motors e Chrysler fallirono. Jamie Dimon, ceo di Jp Morgan, ha avvertito che «questo potrebbe essere il momento più pericoloso che il mondo abbia visto negli ultimi decenni». I mercati, invece, restano invariati seppur si parli di Israele e dell'invasione probabile sulla Striscia di Gaza col rischio di concretizzare il peggiore degli scenari possibili sul tavolo di analisti e gestori di tutto il mondo: la guerra diret-

ta Israele-Iran. Le diplomazie Usa, Ue e Uk sono al lavoro per scongiurare questa eventualità. Con tali presupposti, come tutelare il portafoglio da una situazione così complessa? Il primo passo per costruirlo è capire quali scenari si possono concretizzare.

Nel caso di un quadro di indebolimento dell'economia; riteniamo saggio aumentare drasticamente, rispetto all'ultimo decennio, la componente obbligazionaria: sia titoli di stato che corporate di qualità. Indipendentemente dalla geopolitica, secondo il cio di Azimut Investments «dopo anni i tassi di interesse sono ritornati attraenti e le azioni, vicine ai loro massimi, sono un po' care: questo implicherebbe a prescindere, in un portafoglio bilanciato, un leggero sottopeso della componente azionaria e il sovrappeso di quella obbligazionaria». La crisi in Medio Oriente non fa che confermare questa tendenza. «Il mercato attualmente ha percepito la crisi come un problema minore, ipotizzando che non ci sia un'escalation, ma data la situazione di instabilità dell'area non è impossibile che ci possa essere un allargamento del conflitto». In quel caso potrebbero essere consigliabili «investimenti che performano bene in fasi di avversione al rischio, come i titoli di Stato». Cautela è la parola d'ordine, poi osservare tre regole dettate dall'educazione finanziaria. La prima regola è quella della diversificazione. Bisogna avere molto chiaro, come cittadini del mondo, che occorre essere agganciati all'economia mondiale. Significa salire su un treno che, talvolta corre

veloce, altre volte va più lento, ma comunque percorre moltissima strada. Se si diversifica, non si corrono rischi derivanti dall'investimento in una singola azienda, che potrebbe per esempio non superare la prova di questa crisi. La diversificazione massima diluisce il fattore rischio.

La seconda regola è quella di rimanere investiti, ripeto, basta semplicemente affidarsi alla storia, all'analisi dell'andamento dei mercati, per rendersi conto che anche il risparmiatore meno fortunato, cioè quello che ha investito ai massimi, con il semplice passare del tempo viene sempre premiato per il suo investimento. Il tempo è sempre un fattore incrementale di sicurezza e rendimento.

La terza regola è quella di adottare comportamenti virtuosi, in situazioni come queste. Perché, vede: la vera differenza non la fa quello che succede nei mercati, ma i nostri comportamenti in certe situazioni di mercato. E' una cosa che in questi giorni ripeto continuamente. Questa crisi è in realtà un'occasione storica, certo drammatica dal punto di vista umano, sanitario e occupazionale, ma non dimentichiamo le risorse sulle quali possiamo costruire la ripresa. Gli ultimi dati ci indicano che la ricchezza finanziaria in liquidità che giace inerte nei conti correnti è pari a 1500 miliardi.



CHI È ANGELICA
BIANCO

CEO della Bianco Consulting, già vice direttore responsabile per il quotidiano nazionale La Discussione. Formatore esperto, ho tenuto corsie seminari di formazione avanzata per operatori di marketing e comunicazione. Mi sono occupata di comunicazione istituzionale per esponenti di Enti locali e fornita consulenze di comunicazione integrata a vari parlamentari e industriali. Ho svolto intensa attività associativa nelle organizzazioni imprenditoriali occupandomi sia del network che delle relazioni istituzionali e industriali. Ho scritto oltre 2500 articoli, esperta moderatrice di convegni. Autrice e presentatrice del format video "Orgoglio Italiano".



MARCO BUTTIERI

GIORNALISTA

INTERVISTA A LUCA ROLLINO, CEO DEL GRUPPO XORI E DI LESS

XORI E DI LESS, SOCIETÀ DI INGEGNERIA
CON SOLIDE RADICI PIEMONTESE MA CHE
PUNTA AD ESSERE UNO DEI PRINCIPALI
GRUPPI DEL NOSTRO PAESE

Xori Group è nata dall'integrazione di diverse società per portare un nuovo modello nel panorama italiano dell'azienda di ingegneria. Qual è l'obiettivo principale di questa integrazione e come intendete distinguervi sul mercato?

Xori Group è il risultato dell'integrazione di cinque diverse società altamente specializzate operanti nei settori ingegneristico, architettonico, energetico e direzionale. L'obiettivo principale

di questa integrazione è creare un gruppo strutturato con una proposta di mercato integrata e innovativa nel campo dei servizi di ingegneria e della green technology. Vogliamo offrire un approccio multidisciplinare, con team che combinano diverse competenze che si contaminano tra loro, per affrontare la complessità delle sfide attuali. Questo ci permetterà di distinguerci sul mercato, offrendo servizi di alta qualità e una gamma più ampia di competenze rispetto ai competitor tradizionali e molto più piccoli.

Xori Group punta a espan-



dersi a livello internazionale mantenendo il quartier generale a Torino, una scelta controcorrente. Quali sono i vantaggi strategici di questa scelta e come pensate di mantenere una forte presenza locale pur puntando all'estero?

Abbiamo scelto di mantenere il quartier generale a Torino perché qui abbiamo iniziato la nostra attività e ottenuto i primi successi. La città ha una profonda cultura legata all'ingegneria e un ateneo di eccellenza

come il Politecnico. Vogliamo portare un modello innovativo nel panorama italiano e confrontarci con le migliori società italiane, europee ed internazionali. Mantenere il quartier generale a Torino ci consente di radicarci nella comunità locale e allo stesso tempo avere una forte proiezione internazionale, essenziale per il nostro obiettivo di crescita.

La sostenibilità è un aspetto centrale nelle attività di Xori Group, con progetti che riguardano comunità energe-

tiche, idrogeno per la climatizzazione e rigenerazione urbana. Qual è l'approccio dell'azienda alla sostenibilità e come pensate di affrontare le sfide in questo settore?

Per Xori Group, la sostenibilità è fondamentale e rappresenta una direzione chiave dei nostri progetti. Ci impegniamo a utilizzare tecnologie innovative che sostengano questa consapevolezza in modo efficace. Lavoriamo su progetti che coinvolgono comunità energetiche, sviluppo di tecnologie basate sull'idrogeno per la climatizzazione e modelli tecnico-economici per la rigenerazione urbana. Vogliamo essere parte attiva del cambiamento verso un futuro più sostenibile e investire in

Xori Group



CHI È MARCO BUTTIERI

47 anni, libero professionista. E' stato Presidente dell'Agenzia Territoriale per la Casa di Cuneo, dopo la fusione con Asti e Alessandria. Attualmente Vicepresidente dell'A.T.C. Piemonte Sud, ruolo che lo ha condotto ad essere eletto nella Giunta Nazionale di FederCasa, la federazione che riunisce tutte le aziende per la casa d'Italia. Rappresentante in Europa della medesima FederCasa. Insieme al Prof. Ghisolfi, ed altri amici, ha fondato l'Accademia di Educazione Finanziaria, di cui è Vicepresidente. Membro della commissione nazionale amministratori condominiali del Consiglio Nazionale Geometri.

soluzioni innovative che contribuiscono a un impatto positivo sul nostro pianeta. Al nostro interno, abbiamo creato un Institute For Innovation, totalmente dedicato al R&D trasversale in ambito tecnologico.

In Italia, le professioni tecniche e ingegneristiche affrontano sfide legate alla complessità normativa e alla burocrazia. Come Xori Group sta affrontando queste difficoltà e quali strategie state adottando per garantire la qualità dei vostri servizi in questo contesto normativo complesso?

Le sfide normative e burocratiche in Italia rappresentano una realtà complessa per le professioni tecniche e ingegneristiche. Tuttavia, noi di Xori Group adottiamo un approccio metodico e integrato. Investiamo nelle competenze e nell'organizzazione interna per garantire la qualità dei nostri servizi. Abbiamo creato team multidisciplinari in grado di affrontare la complessità delle normative attuali e garantire la conformità. Inoltre, lavoriamo a stretto contatto con le autorità locali per affrontare le difficoltà burocratiche e garantire un processo efficiente e trasparente per ottenere le autorizzazioni necessarie.

Chi è Luca Rollino?

Luca Rollino è il CEO di Xori Group, holding operativa composta da società specializzate nel settore ingegneristico, architettonico, energetico e direzionale, nate dalla visione di chi crede nella creazione di valore sostenibile e a lungo termine, in campo economico, sociale e ambientale.

Architetto e ingegnere con esperienza nella consulenza, Luca Rollino possiede una naturale curiosità e un approccio analitico verso l'innovazione. Ha conseguito la laurea magistrale in Architettura e in Ingegneria Edile, un dottorato in "Philosophy in Energy & Building" presso il Politecnico di Torino e un Executive MBA presso la SDA Bocconi.

La sua carriera ha compreso una varietà di progetti con differenti obiettivi, contribuendo al miglioramento delle sue capacità organizzative, di leadership e relazionali. Orientato al raggiungimento dei risultati e focalizzato sul compito assegnato, crede fermamente nel valore del lavoro di squadra. È abile nel lavorare in contesti altamente competitivi e dimostra un'abilità straordinaria nel comprendere le nuove esigenze del cliente, sviluppando soluzioni innovative, personalizzate e ottimizzate per il mercato.



**Il partner ideale
per la riqualificazione
del tuo patrimonio edilizio**

SERVIZI PER LE COMUNITÀ ENERGETICHE

Supportiamo i nostri clienti nella creazione delle comunità energetiche. Ci occupiamo di tutta la parte autorizzativa e di ingegneria per la costruzione di impianti rinnovabili.

SERVIZI PER L'INSTALLAZIONE DI TETTI FOTOVOLTAICI

Offriamo servizi chiavi in mano per realizzare impianti fotovoltaici a costo zero e con una riduzione dei costi in bolletta del 30%.

SERVIZI PER L'INSTALLAZIONE IMPIANTI FOTOVOLTAICI PER TERRENI INDUSTRIALI E AGRICOLI >10.000 MQ

Acquistiamo il terreno industriale o agricolo e/o offriamo un diritto di superficie annuale o con realizzo immediato per 30 anni.

Prime Green Solutions, l'EPC Contrator in ambito real estate & transizione energetica.

Prime Green Solutions è il partner ideale per la riqualificazione degli edifici e la costruzione di impianti rinnovabili. In qualità di EPC Contractor supporta i propri clienti in ogni fase del progetto, dalla identificazione delle soluzioni tecniche alla progettazione ed esecuzione dei lavori.

Prime Green Solutions è società benefit.



**GIANFRANCO
TORRIERO**

VICE DIRETTORE
GENERALE DELL'ABI

L'OPPORTUNITÀ DI UNA VISTA LUNGIMIRANTE

**INNOVAZIONE E PAGAMENTI: A
MILANO L'OTTAVA EDIZIONE DEL
SALONE ABI**

Il mondo dei pagamenti è in continua evoluzione, influenzato da cambiamenti sociali, tecnologici e normativi. E' il comparto in cui è più visibile e in cui tutti noi sperimentiamo, con semplicità, l'impatto delle nuove tecnologie. Ogni giorno effettuiamo pagamenti e sempre più spesso con modalità diverse dal contante.

Alcuni numeri ci permettono di cogliere questa evoluzione. In Italia, sulla base dei dati ufficiali della Banca d'Italia, il numero di transazioni con strumenti di pagamento diversi dal contante è passato dai 3,8 miliardi annui del 2008 a 11,5 miliardi del 2022.

L'importo medio delle transazioni effettuate attraverso i POS è sceso a 47 euro nel 2022, era 83 euro nel 2008. Cioè l'utilizzo delle carte di pagamento si diffonde sempre di più anche per le operazioni di piccolo im-

porto. Nell'area dell'euro siamo passati dai 61 euro di importo medio del 2008 a 34 euro nel 2021. Cioè il differenziale con la media dell'area dell'euro permane ma si sta riducendo.

Una conferma di questo si coglie anche dal recentissimo report relativo all'aggiornamento sul comportamento dei consumatori riguardo ai pagamenti in Italia, basato su una nuova indagine condotta dalla Banca Centrale Europea (BCE) chiamata SPACE, svolta tra la fine del 2021 e la prima metà del 2022.

Ne emerge che, nonostante una diminuzione nel tempo, il contante rimane lo strumento più utilizzato nei punti vendita fisici, rappresentando il 69% di tutti i pagamenti (86% nel 2016). A livello europeo, l'Italia mantiene uno dei tassi più alti di dipendenza dal contante.

Mentre in termini di valore del-

le transazioni i pagamenti non in contanti sono aumentati al 51% (era 32% nel 2016), riducendo il divario con la zona euro.

Nonostante il contante in Italia sia ancora il preferito presso i punti vendita fisici, dall'indagine emerge che molti consumatori dichiarano di preferire gli strumenti senza contanti se liberi di scegliere. Le carte sono apprezzate per la comodità, la sicurezza e la velocità, mentre il contante è associato a un maggiore controllo sull'importo speso e a una maggiore accet-



CHI È GIANFRANCO TORRIERO

Vice Direttore Generale dell'Associazione Bancaria Italiana e Responsabile della Direzione Strategie e Mercati Finanziari.

Presidente di ABI Servizi S.p.A., Società di servizi di formazione, di editoria e di eventi dell'ABI. Dal maggio 2004 al maggio 2016, ne è stato Amministratore Delegato.

Membro del Consiglio ASSIOM FOREX.

Componente di Comitati Scientifici. E' stato membro del Comitato Scientifico dell'Ente per gli studi monetari, bancari e finanziari "Luigi Einaudi".

Ha collaborato e curato la pubblicazione di studi su aspetti macroeconomici, gestionali e regolamentari, del mercato bancario e finanziario, sull'internazionalizzazione dell'economia italiana, sul rilancio dei distretti industriali, sui processi di privatizzazione.

Relatore a convegni e seminari sul mercato monetario, finanziario, bancario.

E' stato collaboratore di Centri Studi privati e Borsista presso il Dipartimento di Economia Pubblica della Facoltà di Economia e Commercio "La Sapienza" di Roma.

Laureato con lode in Economia e Commercio, presso l'Università di Roma "La Sapienza"; la tesi svolta, in politica economica e finanziaria, sotto la direzione del Prof. Federico Caffé, ha analizzato il dibattito e le problematiche del vincolo estero alla ripresa economica.

tazione da parte dei commercianti.

Questo indica una crescente preferenza per il cashless in Italia, dove i vantaggi della comodità, sicurezza e velocità stanno guidando la transizione. Il tutto è possibile con le

tante innovazioni tecnologiche che si stanno applicando e che tendono a semplificare l'agire dei consumatori.

Le banche rivestono un ruolo cruciale in questa trasformazione, adattandosi a nuovi modelli di pagamento, ma essendo esse stesse facilitatrici e promotrici di questi nuovi modelli, e abbracciando l'innovazione tecnologica nelle sue molteplici declinazioni.

Proprio per riflettere e diffondere la conoscenza di questi temi, a Milano si è tenuta dal

22 al 24 novembre l'ottava edizione del Salone ABI dedicato ai pagamenti, che ha registrato oltre 13.000 presenze. Il Presidente dell'ABI, Antonio Patuelli, ha inaugurato l'evento con una sessione plenaria su "Salone con vista: dialoghi per un Futuro intelligente", focalizzando l'attenzione sul tema di una vista "lungimirante". I temi centrali hanno incluso l'impatto delle nuove tendenze globali nei pagamenti, le novità tecnologiche e regolamentari, quali l'euro digitale e l'intelligenza artificiale. Il Salone ha ospitato dibattiti tra istituzioni, banche, pubbliche amministrazioni, operatori del settore, imprese, aziende tecnologiche, fintech, startup e incubatori. L'edizione 2023 ha previsto l'"Agorà del futuro", uno spazio dedicato alle startup e alle fintech.

Attraverso 70 sessioni, il convegno ha esplorato otto tematiche, tra cui il futuro dei pagamenti globali, l'intelligenza artificiale, la digitalizzazione della moneta, il commercio del futuro.

Il focus è stato quello di valutare la tecnologia, l'innovazione tecnologica, non solo come fattore abilitante ma soprattutto come fattore di semplificazione e di inclusione.

E' stato possibile non solo per gli esperti della filiera dei pagamenti ma per la cittadinanza tutta, inclusi i giovani, sperimentare gli strumenti di pagamento indossabili, simulare acquisti in negozi in modo

dematerializzato, ridurre al minimo l'hardware per effettuare accettazione di pagamenti. Tutto questo ha fatto emergere il cambiamento nelle abitudini di pagamento degli italiani, anche a seguito della pandemia che ha accelerato l'adozione di soluzioni digitali.

Interessanti contributi hanno anche riguardato aspetti normativi, in termini prospettici e attuali.

In tal senso, il futuro del mercato dei pagamenti è caratterizzato da diverse sfide e opportunità. Il ruolo delle fintech e delle start-up nell'innovazione è sempre più centrale. La standardizzazione delle regole per l'accesso ai dati finanziari (Fida), l'introduzione dell'euro digitale e la risposta alle esigenze del cliente sono temi chiave. L'offerta di prodotti a valore aggiunto e la trasparenza, saranno fondamentali affinché le tante innovazioni siano inclusive.

Sul tema trasparenza un esempio è quello del protocollo di intesa sottoscritto a fine luglio da ABI, APSP, CNA, Confartigianato, Confcommercio, Confesercenti e FIPE per la mitigazione, la maggiore comprensibilità e comparabilità dei costi di accettazione di

strumenti di pagamento elettronici

Il Protocollo prevede, tra l'altro, che gli aderenti – prestatori di servizi di pagamento abilitati all'accettazione di pagamenti con carta presso gli esercenti (acquirer) - strutturino le loro offerte commerciali, in attuazione a quanto previsto dall'accordo, attraverso un modulo standardizzato, previsto nell'accordo stesso, le rendano pubbliche sui propri siti e, ai fini di una loro più agevole comparabilità, le trasmettono a un soggetto terzo – identificato nel CNEL - per la pubblicazione sul suo sito internet. Inoltre, gli acquirer specificheranno ad ogni cliente, in coerenza con il medesimo schema, le condizioni che gli saranno applicate una volta conclusa la promozione commerciale.

In termini di inclusività, è stato ricordato che nella proposta di legge di bilancio per il 2024, è prevista una modifica della normativa antiriciclaggio volta a favorire l'ampliamento dei canali di distribuzione del contante anche nei piccoli comuni e nelle aree interne e svantaggiate, facilitando l'offerta di servizi di prelievo di contante tramite il convenzionamento di esercizi commerciali diffusi

sul territorio (tabaccai, edicole, farmacie, supermercati e altri punti vendita della grande distribuzione organizzata, c.d. "esercizi di prossimità"). La norma introduce una soglia – tra l'altro di importo contenuto (250 euro complessivi al giorno) – al di sotto della quale i prestatori di servizi di pagamento che offrono servizi di prelievo di contante per il tramite di soggetti convenzionati e agenti, sono esentati dagli obblighi di adeguata verifica. Ciò in analogia a quanto avviene presso gli ATM e nel presupposto che per questi servizi di prelievo, il soggetto che ritira il denaro utilizza uno strumento (es. carta di pagamento) e relative credenziali rilasciate da altro intermediario di cui tale soggetto risulta cliente.

Tema importante, anche nell'ambito dei pagamenti, è quello della educazione finanziaria che svolge un ruolo cruciale nell'adattamento alle nuove tecnologie.

In sintesi, il settore dei pagamenti sta vivendo una fase di trasformazione accelerata, dove la tecnologia, la regolamentazione e le preferenze dei consumatori convergono. Le banche sono chiamate a essere motori di innovazione, educatori finanziari e facilitatori di una transizione sostenibile. Il futuro dei pagamenti sarà plasmato dall'equilibrio tra regole, tecnologia e attenzione alle esigenze dei clienti.

IL PATRIMONIO IN UN BIT

La conoscenza approfondita dei processi e delle normative di riferimento, unita a competenze tecnologiche, permettono di offrire al mercato consulenza e soluzioni informatiche per tutti gli aspetti legati alla **gestione di beni immobiliari**.

- Ottimizzazione della conduzione e delle attività tecniche di manutenzione
- Gestione del rischio sismico
- Monitoraggio del costo degli affitti (rispetto a OMI)

SISTEMA COMPLETO DI GESTIONE IMMOBILIARE

SISTEMA INFORMATIVO SIA WEB CHE APP

TECNICI JUST IN TIME PER LE ESIGENZE DEL CLIENTE

IdeaRE
www.idearespa.eu
 A subsidiary of
 RINA Prime Value Services

PROF. DARIO
N. PALMUCCI

(PHD-MBA-PSICOLOGO-COACH)

PROGRAMMI DI BENESSERE ORGANIZZATIVO E MODALITÀ DI LAVORO FLESSIBILI

ELEMENTI CHIAVE DI
VANTAGGIO COMPETITIVO
DELL'ERA POST-COVID



Come accade per molti processi di evoluzione storica (ad esempio le rivoluzioni industriali dei secoli passati), la prima metà del 2020 sarà ricordata per sempre come un momento epocale nella storia delle organizzazioni e delle attività lavorative. A seguito dell'emergenza sanitaria pubblica Covid-19 (e più precisamente della proclamazione dello stato di pandemia da parte dell'Organizzazione Mondiale della Sanità il 30 gennaio di quello stesso anno), a livello globale, per sopravvivere, le organizzazioni si sono trovate costrette ad utilizzare l'unico strumento che avevano a disposizione in quel momento per evitare di interrompere improvvisamente (e fatalmente) la propria operatività: la tecnologia e la possibilità di lavorare da remoto (largamente definita smart working). Da quel momento, il concetto di flessibilità lavorativa è diventato l'elemento chiave (e a volte sinonimo) della capacità delle aziende di attrarre, trattenere e motivare i best performers. Inoltre, la pandemia ha evidenziato la facilità con la quale questi sono pronti a lasciare il proprio posto di lavoro se questo offre incentivi insufficienti (quella che viene definita "great resignation"), a favore di nuove opportunità che garantiscono programmi maggiormente allineati alle loro necessità. Non sorprende quindi constatare la tendenza delle organizzazioni a focalizzarsi sempre maggiormente sui programmi orientati al benessere della propria forza la-

voro, anzi, sono proprio le aziende che cercano di assumere i migliori talenti che ormai danno a questi programmi di wellness uguale importanza di quella attribuita ai propri core business. In altre parole, l'emergenza sanitaria è finita ma oggi, la capacità di attrarre, trattenere e motivare le migliori risorse dipende sempre di più da ciò che l'azienda fa per garantire flessibilità e benessere ai propri lavoratori. Ma come fare a costruire programmi di flessibilità e benessere efficaci che allo stesso tempo garantiscano alti livelli di prestazione?

LA NECESSITÀ DI UN APPROCCIO OLISTICO E UNA "PROSPETTIVA D'INSIEME"

Se è vero che i talenti si interessano in maniera prioritaria al supporto offerto dai loro datori di lavoro e danno sempre maggiore importanza all'equilibrio tra lavoro e vita privata rispetto a benefit esclusivamente economici, come primo passo le aziende devono cambiare il loro modo di guardare alla compensazione dei dipendenti. Questo vuol dire considerare tutti i fattori di benessere e focalizzarsi su tutti gli elementi che possono garantire qualità della vita alle persone. È necessario quindi adottare un approccio olistico e considerare tutto ciò in grado di garantire ai propri dipendenti la salute -sia psicologica che fisica - la corretta gestione dello stress, il work-life balance (rapporto fra vita professionale e vita privata) e, ovviamente, la stabilità economica. Cambio di mindset e acquisizione di consapevolezza sono dunque i primi fondamentali passi da compiere per non perdere vantaggio competitivo. In secondo istanza, le organizzazioni devono dimostrare di "non chiudere gli occhi" di fronte alle sofferenze dei propri collaboratori. Nonostante infatti la crescente richiesta di smart working e i vantaggi derivanti dall'utilizzo di modalità di lavoro flessibile, diversi studi rilevano come spesso sia proprio il lavoro da remoto a essere causa di stress. In altre parole, se da un lato la digitalizzazione e i nuovi modelli di lavoro ibrido hanno avuto un impatto positivo sulle organizzazioni e sulle performance delle persone, dall'altro lato la sicurezza psicologica sembra essere in pericolo poiché i lavoratori non sempre sanno come fronteggiare il sovraccarico di informazioni e le continue notifiche. Lavorare da casa infatti porta



?? ? **CHI È DARIO
N. PALMUCCI**

Insegna gestione delle risorse umane e Management presso l'Università degli studi di Torino, ha una doppia formazione in ambito economico e psicologico e una vasta carriera lavorativa sia nel settore privato che pubblico (tra cui 7 anni nell'ONU). Ha una forte esperienza internazionale avendo studiato e lavorato a Roma, Milano e Torino (Italia), Madrid (Spagna), Berlino (Germania), Parigi (Francia), Londra (Regno Unito), Panama City (Panama) e Perth (Australia).

con sé alcune problematiche quali costante domanda di flessibilità ed intensificazione del carico di lavoro. Inoltre, lavorare esattamente negli stessi luoghi in cui si cucina o ci si rilassa consente una continua invasione dell'ambito professionale in quello privato ed un ulteriore aspetto da non sottovalutare è quello dell'iper-connessione e sentire l'obbligo implicito di risultare sempre online (tanto da non staccare mai la spina) quasi a dover giustificare la propria effettiva partecipazione. Tutto questo si traduce in una maggiore pressione sui lavoratori e spesso in una ricaduta nella vita privata degli stessi che le aziende attualmente non riescono a gestire. Infatti, 2 recenti reports mostrano che il 50% delle persone credono che la loro azienda non stia facendo tutto il possibile per migliorare il benessere e la felicità dei dipendenti sul lavoro e il 40% dei dipendenti afferma di non avere un livello adeguato di benessere a causa del carico di lavoro pesante, del lavoro stressante e delle lunghe ore di lavoro oltre gli orari prestabiliti.

I MANAGER DI QUEST'EPOCA: PROMOTORI DELLA TRANSIZIONE DIGITALE E ALLO STESSO TEMPO PROATTIVI NEL SALVAGUARDARE LA SALUTE PSICOLOGICA DEI PROPRI COLLABORATORI PROMUOVENDO IL LORO BENESSERE

Da quanto analizzato risulta quindi chiaro come, data la necessaria transizione digitale che i leader devono affrontare, dato il passaggio da una modalità di lavoro tradizionale ed in presenza a delle modalità di lavoro ibride caratterizzate da un notevole uso dello smart working (con tutte le opportunità e i rischi che ne conseguono soprattutto dal punto di vista della sicurezza psicologica dei lavoratori), ai leader dell'era post-Covid viene richiesta totale apertura e flessibilità per abbracciare quelli che sono degli imprescindibili cambi di paradigma. Un aspetto centrale diventa quindi quello di formare le persone all'interno delle organizzazioni sull'importanza di non sottovalutare le dinamiche descritte, promuovere dei programmi di formazione e portare consapevolezza digitale all'interno delle aziende riguardo il tema del benessere digitale. In altre parole, è fondamentale prestare attenzione ad alcuni accorgimenti per preservare la salute psicologica dei lavoratori, insegnando loro delle abitudini che diventino parte integrante della routine quotidiana. Misure semplici ed efficaci che devono essere incluse in programmi di benessere specificamente disegnati per promuovere il benessere dei dipendenti e, allo stesso tempo, mantenere adeguati livelli di prestazione aziendale (garantendosi vantaggio competitivo).



NPE

~~NON~~
PERFORMING
EXPOSURES

Al fianco di Istituti di credito, Servicer, Investitori e Banche d'affari nel recupero crediti immobiliari

ABBREVIAMO
i tempi di recupero

-67%

RIDUCIAMO
i costi della procedura

-49%

AUMENTIAMO
gli incassi

+56%

I DATI AL CENTRO

Un **team di professionisti** elabora **milioni di dati** per darti supporto nelle decisioni di rischio, di investimento e di gestione del recupero.

- Analisi portafoglio
- Data Gathering
- Data Enrichment
- Monitoring
- Broker Opinion
- Vivacizzazione asta
- Servizi alla REOCO
- Marketplace di cessione credito
- Data Room

- Valorizzazione Asset Bancari
- Servizi alla REOCO
- Servizi per portafogli UTP
- Global Service
- Special Servicing
- Esperto Indipendente Credito
- Trattative stragiudiziali DPO
- MAV
- Valutazioni

- Risk Management
- Valutazioni per partecipazioni aste
- Scouting e assistenza investitori
- Market study
- Studi di fattibilità e Highest and best use Analysis
- Advisory
- Second Opinion
- Remarketing

GIOVANNI
CUNIBERTI

DOCENTE ALLA SCUOLA DI MANAGEMENT E ECONOMIA DI TORINO

GLI ITALIANI NON INVESTONO PER COLPA DELLE SCARSE CONOSCENZE

Negli ultimi anni, ha prevalso una crescente inquietudine in merito all'erosione del patrimonio dovuta a fattori esterni, con il culmine raggiunto con l'insorgere della crisi pandemica nel 2020. Il Rapporto di Consob del 2022 sulle decisioni di investimento delle famiglie italiane costituisce un'analisi approfondita di vari aspetti, tra cui le competenze finanziarie e alcune disposizioni psicologiche, basata su un campione composto da 1.436 individui. Emergono chiaramente le difficoltà percepite da numerosi risparmiatori nella gestione delle proprie finanze personali, in particolare a causa dell'incertezza economica e dell'aumento dei prezzi. Questa percezione è corroborata dai dati macroeconomici, poiché nel periodo 2021-2022, l'inflazione ha eroso il potere d'acquisto del reddito disponibile, intensificando le pressioni economiche sulle famiglie, nonostante la loro ricchezza finanziaria rimanga superiore a quella dei principali paesi dell'area euro. Uno dei fattori preponderanti nella gestione delle finanze personali può essere attribuito alla persistente scarsa cultura finanziaria del nostro Paese rispetto ad altri membri dell'OCSE. Nonostante un modesto incremento, le conoscenze finanziarie non si sono

ancora diffuse a sufficienza, né per quanto riguarda i concetti fondamentali, né in relazione agli strumenti finanziari, né per quanto concerne la comprensione dei rischi finanziari, tra cui il rischio di credito, il rischio di mercato e il rischio di liquidità. In particolare, le conoscenze relative a tali tipi di rischio sono ancora carenti.

L'inflazione, un argomento che è emerso come cruciale negli ultimi tempi, si dimostra particolarmente problematica per diverse fasce di età. Gli investitori continuano a credere che la miglior difesa contro l'impatto dell'inflazione sia mantenere i propri risparmi sotto forma di liquidità nei conti correnti bancari, ciò deriva dall'influenza che l'ansia finanziaria possa avere sulla gestione delle finanze personali, imponendo percezioni di auto-efficacia e di mancanza di pianificazione di lungo periodo. Rispetto al 2021, si è registrato un aumento della percentuale di

investitori che dichiara di provare disagio nella gestione del proprio denaro, mentre è meno diffusa l'opinione che pianificare a lungo termine sia un compito difficile. Con il deterioramento delle condizioni finanziarie delle famiglie, il "bilancio familiare" è costituito da risparmi occasionali (percentuale in aumento rispetto al 2021) basandosi principalmente su una scarsa



pianificazione e identificazione di priorità, bisogni primari e aspirazioni personali.

Questi fattori si riverberano significativamente sull'atteggiamento generale verso l'investimento, il quale è misurato attraverso un indicatore sintetico che nel 2022 raggiunge un valore inferiore a 5 su una scala da 0 a 10. Tale indicatore riflette le conoscenze finanziarie di base, le competenze digitali e l'adozione di pratiche di investimento diverse da quelle che ricadono sotto la definizione di 'consulenza informale', ovvero il ricorso a parenti, amici o colleghi come fonti di consulenza finanziaria.

La deteriorante situazione evidenziata è strettamente connessa alla progressiva diminuzione delle competenze digitali e all'incremento del ricorso alla consulenza informale nel panorama degli investimenti finanziari. La carenza di conoscenze finanziarie di base tra gli investitori italiani costituisce un elemento critico, il quale, nonostante ciò, non impedisce a una significativa percentuale di investitori di sviluppare un eccesso di fiducia (overconfidence). Questo eccesso di fiducia li spinge a impegnarsi in investimenti per i quali hanno una comprensione limitata e con un livello di rischio-rendimento non appropriato, tenuto conto del loro attuale livello di consapevolezza finanziaria.

Un altro aspetto rilevante di questo contesto è rappresentato dall'ampio utilizzo dei social network, che ha portato a un aumento del numero di investitori che si rivolgono alla rete per scambiare criptovalute e condurre transazioni finanziarie online. Questa tendenza è accompagnata da un crescente interesse verso la possibilità di ottenere "guadagni facili". Molte persone acquisiscono informazioni principalmente attraverso fonti come la stampa, i media e le comunità online, che spesso sono create per attirare l'attenzione dei consumatori meno informati, offrendo prodotti finanziari che promettono guadagni apparentemente miracolosi.

È necessario uno sforzo comune che parta dalle scuole superiori, alle università tradizionali a quelle della terza età in modo che si cerchi la strada del cambiamento. L'obiettivo di aumentare l'attenzione verso una maggiore dedizione alla consapevolezza finanziaria ed alla gestione attiva dei risparmi deve coinvolgere tutti, non solo le istituzioni, ma ogni singolo professionista che stimoli il "vicino di casa" ad essere più attento e intraprendente.

GIOVANNI CUNIBERTI
**INTELLIGENZA
PATRIMONIALE****I PRINCIPI PER GOVERNARE
IL PATRIMONIO FAMILIARE**

Prefazione a cura di Mariangela Pira

LIBRI D'IMPRESA

Buongiorno Professore, questo è il suo secondo libro, molto divulgativo rispetto al primo ed adatto ad un pubblico ampio: quali sono le motivazioni che l'hanno spinto a scrivere "Intelligenza Patrimoniale"?

Durante la mia carriera come trader istituzionale sui mercati giapponesi e poi come analista finanziario, ho potuto studiare e conoscere la finanza dall'interno, ma più mi addentravo nei cunicoli della gestione, più sentivo che la mia ispirazione era quella di aiutare le persone a raggiungere una maggiore consapevolezza finanziaria. Ho così scelto di trasmettere quanto sia importante dedicare tempo al controllo del proprio patrimonio e la nascita di questo libro materializza in parte uno dei miei obiettivi di vita. Il libro è volutamente semplice e mira a far riflettere i lettori in merito al valore di una visione e di una gestione complessiva delle proprie risorse: investire tempo e risorse nella comprensione del mondo finanziario, ci consente di affrontare le sfide con una prospettiva diversa, ma soprattutto con maggiore serenità.

Quali sono i principali concetti o idee chiave che vorrebbe che i lettori apprendessero dalla sua opera?

L'Italia è una delle nazioni con le più marcate contraddizioni interne: da un lato siamo tra i più ricchi d'Europa, con oltre 10.000 miliardi di patrimonio privato, ma il nostro debito pubblico è rinomatamente tra i più elevati al Mondo. I risparmi sui conti correnti sono elevatissimi, ma i nostri

stipendi medi che non crescono dagli anni '90. La considerazione che emerge da questi dati è semplice: per mantenere ed incrementare il nostro stile di vita e le nostre ricchezze, è fondamentale cambiare l'approccio ai nostri patrimoni e colmare l'asimmetria informativa che ha ostacolato lo sviluppo di questa ricchezza. In questo complesso contesto, esistono tuttavia famiglie che prosperano oltre le crisi e la finanza ed il motivo è semplice: hanno una visione olistica sul proprio patrimonio. Questo approccio è imprescindibile per ognuno di noi e ci permette di valutare correttamente esigenze ed obiettivi famigliari, analizzando i rischi reali e non quelli ipotetici ed investendo in modo chiaro e conforme.

Qual è il consiglio finanziario più importante che ha incluso nel suo libro e che vorrebbe che i lettori adottassero?

Ci sono diversi aspetti analizzati nel libro, alcuni più psicologici e comportamentali come l'immobilismo finanziario, altri più tecnici come la differenza fra contenitore (struttura) e contenuto. Approcci estremamente complessi che cerco di sintetizzare con tono divulgativo. Il concetto che però ritengo più rilevante è quello dell'analisi patrimoniale iniziale, un dettagliato censimento del patrimonio tramite il quale è possibile comprendere il punto di partenza su cui costruire la futura situazione finanziaria. Un percorso, talvolta lungo e complesso, tramite il quale giungere alla creazione di un vero e proprio stato patrimoniale e conto economico della famiglia che ci consente di rivoluzionare l'approccio operativo e considerare la famiglia come se fosse una piccola impresa. Una sfida tanto innovativa quanto proficua per il cliente.

Ha incluso delle storie o esempi nella sua opera? Qual è l'obiettivo di queste narrazioni?

Ho incluso nel libro diverse "storie" di vita vissuta, così da spiegare il "Mondo vero" tramite esempi pratici; narrando esperienze personali, come la storia di mia nonna e della sua "ansia" nella gestione dei risparmi, o le vicende della signora Agnese, che qui per ovvie ragioni di privacy ha un nome di fantasia, le cui criticità erano legate agli aspetti immobiliari del patrimonio e

non agli investimenti in borsa. Un approfondito confronto sui bias comportamentali riguardanti i più comuni errori negli investimenti, ma soprattutto sulla percezione che si attribuisce ad alcuni dati numerici, con l'esempio pratico fra le auto Ferrari e Rolls-Royce.

Per concludere, come ritiene che questo libro possa contribuire a migliorare la consapevolezza finanziaria delle persone nel lungo termine?

Conoscere il proprio patrimonio nel dettaglio, avere contezza dei lati positivi e di quelli negativi, dei rischi talvolta occulti e della struttura fiscale e non che incide sulle finanze personali è oggi uno step indispensabile. I mercati e l'economia reale si muovono troppo velocemente per avere un approccio statico e serve trovare una bussola che possa guidarci, definendo le esigenze attuali e fissando gli obiettivi futuri. Non è più stagione per considerare il patrimonio a compartimenti stagni, ma è necessario avere una dettagliata visione d'insieme.

La parola chiave è "agire", perché non è mai troppo tardi per pianificare, creando una struttura efficiente ed un contenuto funzionale ad i nostri obiettivi.



?? CHI È GIOVANNI CUNIBERTI

Docente a contratto Scuola di Management e Economia - Università di Torino
Amministratore Delegato Cuniberti & Partners Sim Spa
www.cunibertipartners.it
Autore del libro: "Intelligenza patrimoniale"
www.intelligenza-patrimoniale.it
giovanni.cuniberti@cunibertipartners.it

Da oltre 65 anni costruire è il nostro LAVORO.

Capacità ed esperienze acquisite con la costruzione di strade, ponti e viadotti, gallerie, acquedotti e fognature, urbanizzazioni, edifici residenziali, artigianali, commerciali e industriali, alberghi, restauro e ristrutturazione di fabbricati.

In possesso di Certificazioni Qualità, sostenibilità e competenza; Attestazione rating di legalità; Iscrizione nella white list e nell' Albo Nazionale Gestori Ambientali; Attestazione SOA.



+39 0174 570011
info@scccostruzioni.com
www.scccostruzioni.com

Motec, Somoter,
B&M, Conicos, Garboli
e dal 2009 S.C.C.

LUIGI GESALDI

DOTTORE COMMERCIALISTA

L'USO DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE NEL MONDO DELLA FINANZA

QUAL'È L'UTILIZZO DELL'IA NEL MODO DELLA FINANZA

Oggi tutti o quasi, parlano di Intelligenza Artificiale (IA). Probabilmente ChatGPT è oggi il software di IA generativa più noto e diffuso al mondo, ma sicuramente non l'unico. Certamente detiene il record di diffusione nel mercato avendo raggiunto 100 milioni di nuovi utenti nell'arco di soli due mesi. La scarsa conoscenza di una realtà nuova e potente come l'IA fa certamente paura ma ha anche un indubbio fascino. E come potrebbe non averlo considerando che è in grado di rispondere in modo articolato, approfondito e puntuale praticamente a qualsiasi quesito le venga richiesto, in pochissimi secondi, e per di più in un italiano corretto. (Funziona ancora meglio se la si utilizza in lingua inglese naturalmente). È lo stesso Bill Gates che in più di una intervista dice di essere convinto che ci troviamo di fronte ad un passaggio epocale, addirittura superiore alla rivoluzione generata con la diffusione di Internet. Sono ormai molti gli "esperimwtenti" che vengono condotti per scopi specifici e non esclusivamente di ricerca generica applicando l'IA a materie tecniche e teorie economiche a vari livelli tesi

a scoprire le potenzialità dell'intelligenza artificiale in campo professionale e cognitivo. I risultati sono davvero sorprendenti se solo si è in grado di sfidare l'IA ad approfondire le tematiche in modo guidato. Cosa che certamente i professionisti del settore sono o saranno presto in grado di fare in tempi brevi. Allora è giusto chiedersi quale potrebbe essere l'utilizzo dell'IA nel modo della finanza. Anzi proviamo a chiederlo direttamente a ChatGPT e vediamo cosa risponde: ecco qui il risultato. "L'intelligenza artificiale (IA) sta rivoluzionando il mondo in molteplici settori, e uno dei campi in cui sta avendo un impatto significativo è il settore finanziario. L'IA è in grado di analizzare enormi quantità di dati, identificare modelli complessi e prendere decisioni rapide, il che la rende una risorsa preziosa per banche, istituti finanziari, gestori patrimoniali e investitori individuali. Ecco gli ambiti nei quali l'IA può certamente fornire un contributo significativo.

1. Analisi dei dati più efficiente

Uno dei vantaggi più evidenti dell'IA nel settore finanziario è

la sua capacità di analizzare grandi quantità di dati in modo molto più efficiente rispetto agli esseri umani. Algoritmi di machine learning possono esaminare bilanci aziendali, fluttuazioni di mercato, notizie finanziarie e molto altro ancora per individuare tendenze e modelli, consentendo alle istituzioni finanziarie di prendere decisioni informate in tempo reale.

2. Previsioni e trading algoritmico

L'IA è stata impiegata con successo nel trading algoritmico. I programmi di trading utilizzano modelli matematici e predittivi per identificare opportunità di investimento e per

eseguire automaticamente ordini in base a determinati parametri. Questi algoritmi possono esaminare istantaneamente i dati di mercato e rispondere alle fluttuazioni, il che può portare a risultati migliori rispetto alle decisioni basate su intuizioni umane.

3. Gestione del rischio e conformità

L'IA è in grado di migliorare la gestione del rischio nel settore finanziario identificando potenziali minacce e anomalie nei dati finanziari. Questo è particolarmente importante per le banche e le istituzioni finanziarie che devono rispettare normative e regolamenti rigorosi.

L'IA può aiutare a monitorare le transazioni e a individuare attività sospette o frodi.

4. Servizi clienti personalizzati

Le chatbot e gli assistenti virtuali alimentati dall'IA stanno migliorando l'esperienza del cliente nel settore finanziario. Possono rispondere alle domande dei clienti in tempo reale, fornire assistenza con le operazioni bancarie e persino suggerire prodotti finanziari personalizzati in base alle esigenze individuali.

5. Gestione patrimoniale

Per gli investitori individuali, i servizi di gestione patrimoniale basati sull'IA stanno diventando sempre più popolari. Questi servizi utilizzano algoritmi per creare e gestire portafogli di investimento su misura per gli obiettivi e il profilo di rischio dell'investitore. L'IA monitora costantemente il rendimento del portafoglio e apporta modifiche in tempo reale quando necessario.

6. Previsione del mercato e analisi delle tendenze

L'IA è strumentale nella previsione delle tendenze di mercato. Attraverso l'analisi di dati storici e l'elaborazione di notizie finanziarie in tempo reale, l'IA può aiutare gli investitori e le istituzioni finanziarie a prendere decisioni basate su dati con maggiore precisione.

7. Riduzione dei costi operativi

L'automazione basata sull'IA può ridurre significativamente i costi operativi delle istituzioni finanziarie. Processi come la verifica delle transazioni, la gestione documenti e la registrazione possono essere automatizzati, migliorando l'efficienza e riducendo gli errori umani. Mentre l'IA continua a evolversi, il suo impatto nel settore finanziario è destinato a crescere. Tuttavia, è importante notare che, insieme ai vantaggi, ci sono anche sfide legate alla sicurezza e alla privacy dei dati che devono essere affrontate. Nel complesso, l'IA sta apportando cambiamenti sostanziali che stanno trasformando il modo in cui il mondo delle finanze funziona e come gli investitori interagiscono con esso. A questo punto viene spontaneo chiedersi come potrebbe aiutarci l'IA a diffondere una corretta educazione finanziaria. Ma a questa domanda risponderemo in un prossimo contributo.



CHI È LUIGI GESALDI

Iscritto all'Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Reggio Emilia ed al Registro dei Revisori Legali dal 1995. Abilitato al ruolo di Conciliatore Professionista. Dal 1998 al 2004, è stato docente di Diritto tributario presso il corso di Diploma di Laurea in Economia e Commercio di Reggio Emilia; docente di economia-finanza e controllo in Master post laurea presso IFOA, sedi di Reggio Emilia, Milano e Bologna; docente di economia-finanza e controllo in Master post laurea presso CESCOT, Bologna. Dal 2009 è partner dello Studio "Di Lorenzo - Moratti - Gesaldi" in Reggio Emilia. Si occupa di operazioni straordinarie e di M&A, ed è il referente per il controllo di gestione e crisi d'impresa, nonché per i rapporti internazionali. Si occupa di costituzione, gestione ed acquisizione di aziende estere per conto di clienti italiani in Gran Bretagna, Stati Uniti, Brasile e Cina e ricopre la carica di componente del board o di tesoriere. È consulente in materia fiscale, societaria e controllo di gestione di numerose società italiane ed estere, sia commerciali che industriali. Riveste la carica di componente del Collegio Sindacale in diverse Società. Ricopre la carica di Presidente e Consigliere di Amministrazione in diverse società industriali italiane ed estere. Dal maggio 2017, ricopre la carica di Consigliere di Amministrazione indipendente nella Unieco Holding Ambiente. È membro dell'Unione Giovani Dottori Commercialisti di Reggio Emilia.

VALERIO MALVEZZI

IMPRENDITORE E CONSULENTE AZIENDALE

BANCHE E RISCHI SOCIALI E AMBIENTALI

VALUTAZIONI STRATEGICHE DI UN CAMBIO DI ROTTA

In questo articolo intendo fare una premessa, illustrare brevemente il mutato quadro normativo del Pillar 1, ipotizzare le conseguenze e giungere alle conclusioni.

Premessa

Non ritengo che l'Italia abbia né la convenienza economica né la struttura strategica industriale per accettare supinamente, come sempre ha fatto, la visione ideologica dell'economia che il modello europeo sta imponendo. L'Italia dovrebbe ricordarsi delle profetiche parole di Marco Tullio Cicerone, e accorgersi che, se tu hai un giardino e una biblioteca, hai tutto ciò di cui hai bisogno. Queste sono le radici della mia Economia, che io chiamo Umanistica, e il mio Paese ha abbondanza sia di giardini (la terra, il bene coltivabile, l'economia di produzione), sia di biblioteche (la cultura, il sapere, il bello). Si dovrebbe riconoscere la modernità del pensiero di Pareto, uno dei suoi più insigni economisti, e di quel Principio strategico, ancora oggi usato in Corporate Strategy, una delle cui applicazioni è: l'80 per cento delle nostre frustrazioni nascono dal 20 per cento

delle cause. Nel caso in specie, le nostre frustrazioni, da un ventennio almeno, nascono sempre dal pensiero unico, estero vestito, come lo chiamava anche nelle nostre conversazioni un autorevole italico banchiere, recentemente scomparso, l'avvocato Corrado Sforza Fogliani, già stimato e ben noto membro dell'ABI (Associazione Bancaria Italiana). Lei non ha idea - mi disse un giorno - di come sia cambiato il mestiere del banchiere; quando io entrai nel mio primo CdA, passavamo la giornata a discutere di erogazione di credito alla clientela, mentre oggi la passiamo a discutere di come tutelare la Banca dalle prescrizioni, dalle norme e dagli obblighi di fonte comunitaria, EBA (European Banking Authority), Banca Centrale e via discorrendo. Penso che Sforza Fogliani fosse, pochi anni fa, tanto profetico quanto Marco

Tullio Cicerone, autore che certamente amava, se non altro per i grandi sforzi culturali che fece, nella Sua amata Piacenza, non solo per tutelare l'arte (la biblioteca di cui parla Cicerone), ma anche la lingua latina antica.

Il quadro normativo

Con lo scopo dichiarato - ideologicamente, quasi fosse una novella crociata - di sostenere la transizione verso una economia sostenibile, l'Autorità bancaria

europea (EBA) ha pubblicato lo scorso 12 ottobre una relazione sul ruolo dei rischi sociali e ambientali. Tale relazione, inserita nel quadro prudenziale degli enti creditizi e delle imprese di investimento, analizza le metodologie attuali con le quali vengono rilevati i rischi socio-ambientali fornendo raccomandazioni mirate per l'integrazione di tali rischi nel Pillar 1. A nessuno sfugge il fatto che trattasi di raccomandazioni vivamente coercitive, sollecitanti nuove pratiche che dovranno, necessariamente, essere attuate dall'intero sistema bancario. Il processo di erogazione del credito è quindi destinato ad essere stravolto. L'ambiente ed il sociale, intesi come fattori competitivi, modificano così il profilo di rischio bancario e lo modificheranno ancor più nel tempo. Come vedremo, nel merito creditizio vengono considerati i rischi finanziari, patrimoniali e reddituali delle imprese, e tutti questi fattori sono influenzati dall'approccio ideologico adottato. Nel breve termine avranno influenza diretta sui rischi finanziari, in particolare sul rischio di credito dal momento che l'EBA raccomanda esplicitamente l'introduzione dei fattori

Il processo di erogazione del credito è quindi destinato ad essere stravolto

sociali e ambientali nelle valutazioni del credito effettuate dalle agenzie di rating. Analogamente ne raccomanda l'introduzione anche tra i requisiti della adeguata verifica e nelle due diligence di valutazione delle garanzie reali gravanti su immobili. Agli enti creditizi viene imposta l'identificazione dei fattori socio-ambientali ove i medesimi si rivelassero attivatori di perdite da rischio operativo. Le segnalazioni di vigilanza, inoltre, dovranno progressivamente relazionare sulla valutazione del rischio di concentrazione specifico per l'ambiente. Ma non è tutto; ulteriori pressanti requisiti dovranno essere rispettati, con ulteriori adempimenti da parte delle banche. E' del tutto ovvio che tali ulteriori costi interni alle banche saranno ribaltati sulla clientela finale, e che si prospetti, qualora questa ultima non sia preparata, un rischio di credit crunch ulteriore. E' assolutamente

ragionevole ipotizzare che, qualora i requisiti non siano rispettati dalla clientela, non sia possibile erogare a tale cliente il credito, a prescindere dal pricing, in quanto nessun prezzo potrà es-

sere correlato a tale rischio. Tutto il sistema dei rating interni bancari esce stravolto dalla riforma, e forse il fatto maggiormente grave è che il sistema della clientela, che è a mio parere il primo vero stakeholder, ne sia scarsamente informato. Dovranno essere inclusi i rischi ambientali nei programmi di stress test sia secondo il metodo basato su rating interni (internal rating based, IRB) che su quello dei modelli interni (internal model approach, IMA), ai fini di un riesame complessivo del portafoglio di negoziazione (fundamental review of the trading book, FRTB). Appare evidente - ictu oculi - che l'applicazione di tali adeguamenti/raccomandazioni recherà gravi difficoltà sia nella realizzazione che nella correlata introduzione nel Pillar 1 attuale, sia nell'ambito della attuazione che nella revisione del regolamento e della direttiva sui requisiti patrimoniali (CRR3/CRD6). L'impatto della riforma non si limiterà al breve termine, ma avrà anche effetti duraturi. La relazione conferma la rilevanza crescente dei fattori ambientali e sociali anche nelle possibili revisioni del Pillar 1 a medio termine:

- **L'inserimento di metriche valutanti il rischio di concentrazione relativo all'ambiente.**
- **La revisione sull'adeguatezza della formula di vigilanza IRB e del metodo standardizzato per il rischio di credito per una migliore identificazione del rischio ambientale.**
- **Analisi prospettica degli scenari ai fini di un miglioramento del quadro prudenziale orientato al**



futuro.

- **Definizione del ruolo svolto dai piani di transizione in futuro con le nuove elaborazioni ed i miglioramenti sui rischi nel quadro del Pillar1.**

Dobbiamo quindi aspettarci che sia solo l'inizio di un cambiamento che non esiterei a definire epocale, in quanto all'erogazione del merito creditizio. Infatti, a tutti gli effetti si altera la industry analysis, cioè l'analisi sia dell'impresa interna (firm analysis), sia dell'ambiente competitivo esterno (environment analysis). L'EBA proseguirà infatti l'integrazione dei rischi sociali ed ambientali in tutti i pilastri del quadro regolamentare anche con specifiche iniziative strategiche. Quello che, come andremo a osservare, non è stato previsto, sta nel fatto che la pianificazione strategica deve essere pensata, perché il quadro normativo sia attuabile, senza un drammatico credit crunch almeno, anche da parte del sistema cliente. Non è affatto scontato – per non dire che è assolutamente improbabile – che questo sia pronto ad evolversi nel senso di dotarsi di un vero e strutturato piano strategico in grado di dialogare con il sistema bancario che, fino ad oggi almeno, non lo aveva mai chiesto.

Così definito il quadro normativo già esistente, in fieri nel breve medio termine e pianificato per il

medio e lungo termine, possiamo ipotizzare alcune conseguenze strategiche.

Le conseguenze strategiche attese

Questo ambito normativo, così capillare e strutturato, ha ridisegnato il perimetro entro il quale si muoveranno i mercati dei capitali e la finanza sostenibile. In ogni caso, una critica valida per qualsiasi impresa, a prescindere dalla dimensione, è che i manager, se oltremodo impegnati nella visione di raggiungimento di Goals ambientali e sociali, potrebbero perdere la visione della palla (take off their eyes off the ball). La palla è sempre quella, disegnata da Adam Smith, e cioè l'interesse dell'imprenditore. In altri termini, il bilanciamento tra gli opposti interessi dell'impresa e dei suoi portatori di interesse esterno non è affatto semplice o banale come si vuol far credere, per altri fini, di tipo politico. Se l'attenzione del management si sposta eccessivamente, in tale operazione di ribilanciamento, verso quella del mondo esterno al Business Model aziendale – che definisco in modo chiaro come tutti coloro che, pur avendo un interesse, non pagano alcun prezzo all'azienda di riferimento, né in denaro né in tempo – allora strategicamente l'impresa rischia molto. Come osserva qualcuno, il fallimento di una impresa che

tolga gli occhi dalla palla non è di interesse di nessuno: non dei proprietari, non dei managers, non dei dipendenti, dei clienti, dei fornitori, e nemmeno dello Stato o della comunità. Lo è soltanto per qualcun altro: i concorrenti.

Mi piace ricordare una storia riportata da uno dei massimi esperti di strategia a livello mondiale, che narra del caso Royal Bank of Scotland. Sul sito della banca, veniva con orgoglio raccontato il proprio approccio alla CSR (Corporate Social Responsibility). Questo rapporto, tra l'altro, indicava che la Banca usava al cento per cento, per i propri fabbisogni energetici, energia da fonti rinnovabili. Un po' minore attenzione veniva data dal Management all'attività tipica della banca: il libro prestiti. Alcuni mesi dopo la banca pubblicava in bilancio perdite aziendali record e il Governo era costretto a chiuderla.

Insomma, la Responsabilità Sociale e Ambientale sarà anche una bella cosa, ma una azienda deve creare prima di tutto valore. Un'azienda che lo distrugge, non serve a nessuno, né a chi ha rischiato il proprio capitale, né ai dipendenti, né all'ambiente, inteso sia come ambiente fisico sia come ambiente sociale. Forse, bisognerebbe ricordare che, politicamente, si devono stabilire delle priorità strategiche, e non porre sullo stesso piano diversi obiettivi, contrastanti tra loro, sperando di armonizzarli o bilanciarli scrivendo regole da una scrivania. Si deve andare sul campo, e capire una cosa molto semplice: che prima di fare del bene agli altri occorre farlo a noi stessi. Questo è l'assunto della strategia che io chiamo Umanistica. Non è affatto irrazionale.

Semplicemente, riconoscendo che l'Economia discende da Aristotele e che, per secoli, è stata consegnata ai filosofi, e segnatamente ai filosofi morali (compreso Smith, si intende), allora le stesse regole possono applicarsi a quel microcosmo (azienda) fatto di microcosmi (uomini). Così facendo, il legislatore comunitario dovrebbe comprendere che, per distribuire il valore, occorre prima crearlo. Distruggere valore non contribuisce alla distribuzione dello stesso.

Le conclusioni

Io credo quindi che le valutazioni strategiche su questo cambio di rotta, fortemente ideologico, consiglierebbero maggior prudenza. Non ci vorrebbe molto; basterebbe mettere al centro della pianificazione strategica la creazione del valore economico, teoria avviata da un grande italiano agli inizi del secolo scorso, Gino Zappa, nella sua prima teoria sul ROE e sulle relazioni tra la formula sintetica e la formula additiva. Molti decenni dopo, alla fine del XX Secolo, si riprendeva quella teoria per farne una versione a uso e consumo del modello "Maximising Shareholder Value": l'EVA (Economic Value Added). Ogni impresa ha un costo del capitale composto di due elementi, bilanciato nel WACC (Weighted Average cost of Capital), dato dal costo del capitale di rischio e quello di debito. Così, dovremmo chiederci: le normative ESG su quale delle due parti impattano? Su entrambe, è la risposta corretta, e per tale via sul costo medio ponderato del capitale.

Il costo del debito è più semplice da calcolare, perché si trova nei contratti bancari, e le

regole ESG andranno a impattare sul modello di rating bancario. Il costo dell'Equity, per lo meno sulle PMI e le società non quotate è più complesso, ma derivabile. Basta usare, per esempio, il CAPM (Capital Asset Pricing Model), e fare un po' di elucubrazioni strategiche sul risk free di riferimento (magari yield on long-term Government Bonds tedeschi), più un market risk premium (tipicamente del 6-7%), premio per investire in un mercato a rischio. Poi possiamo fare un po' di ragionamenti sul cosiddetto Beta del settore, e per questa via riconoscere che un investitore nella azienda dovrebbe attendersi una remunerazione almeno pari al WACC. Quando, cioè, il ROCE (Return on Capital Employed) è maggiore del WACC, allora si crea valore, mentre lo si distrugge nel caso opposto. Il problema è che, così funzionando tutto il sistema capitalistico moderno, occorre considerare che le normative ESG compliance impattano direttamente su entrambi i lati della formula, cioè, sia sul WACC sia sul ROCE. Infatti, il rischio percepito è distribuito su entrambi i fattori, e va considerato.

Una conclusione è quindi incontestabile, da parte di alcuno. Per poter valutare, realisticamente, gli impatti sociali e ambientali, ma anche di Governance, di una azienda cliente, le banche dovranno ricevere l'unico documento che li contiene: un Piano Strategico aziendale (Strategic Plan). Tale documento è, come ben noto in dottrina e prassi professionale, cosa – ictu oculi – completamente diversa da un normale business plan. Al riguardo, per la mia esperienza professionale, ritengo che il

mondo politico abbia enormemente sottovalutato il rischio che le imprese, e segnatamente le medio piccole – per non parlare delle micro – siano in grado oggi di produrlo. Sicché, si verificherà in un immediato futuro una situazione di stallo per le banche, da una parte obbligate a valutare nuove informazioni e dall'altra impossibilitate a reperirle. A mio parere, per evitare che si delinei un nuovo ulteriore rischio di credit crunch, spetta proprio alle banche – nell'inerzia e ignavia del legislatore – l'iniziativa pratica di far conoscere ai propri clienti, con opportuni eventi conoscitivi, divulgativi o formativi, la necessità e le tecniche di tale strumento.



CHI È VALERIO MALVEZZI

Già Deputato al Parlamento italiano, membro della Commissione Finanze, con delega di gruppo in materia bancaria. Già consulente dell'AD di Invitalia, società partecipata dal MEF, poi Presidente di Garanzia Italia, società del Gruppo. Professore incaricato di Corporate Strategy and Governance presso Link Campus University in Roma. È inoltre Direttore del Dipartimento di Economia Umanistica presso l'Università Internazionale per la Pace dell'ONU, sede di Roma. Cura diverse rubriche con pubblicazioni in tema di banche e impresa. Imprenditore, consulente aziendale.

PER POTER VALUTARE, GLI IMPATTI SOCIALI, AMBIENTALI E DI GOVERNANCE, DI UNA AZIENDA LE BANCHE DOVRANNO RICEVERE UN PIANO STRATEGICO AZIENDALE

**ROBERTO
FORMENTO**

GIORNALISTA



IL PRESIDENTE DELL'ARERA STEFANO BESSEGHINI OSPITE AL NOSTRO ENERGY WORKSHOP

«L'ENERGIA, L'ACQUA E I RIFIUTI
VANNO GESTITI IN MANIERA
TRASVERSALE»

Cos'hanno in comune l'energia, l'acqua, i rifiuti? Senz'altro molto di più di quanto un consumatore medio possa immaginare. Proprio sull'intersettorialità di questi tre macro-mondi si è incentrato l'evento organizzato dalle testate del nostro gruppo editoriale, insieme alle

società che operano nel settore energetico, la «Rina Prime Value Services» e la «Acquedotto San Lazzaro», svoltosi a Cuneo presso il Circolo «L Caprissi», che ha visto la partecipazione autorevole di Stefano Besseghini, presidente dell'ARERA, l'Authority italiana per la regolazione dei tre set-

tori. Numeroso il pubblico presente, che annoverava, oltre a numerosi rappresentanti delle più importanti aziende del settore di Piemonte e Liguria, commercialisti, avvocati, ingegneri e professori universitari. Presenti inoltre il sindaco di Cuneo Patrizia Manassero, il sindaco di Mondovì anche presidente della Provincia di Cuneo Luca Robaldo, il primo cittadino di Loano Luca Lettieri, il sindaco di Ciriè Loredana Devietti Goggia, il sindaco



di Saluzzo Mauro Calderoni, il vice presidente della Fondazione CRC Enrico Collidà, oltre a numerosi altri amministratori pubblici. A moderare il workshop Diego Rubero, direttore del quotidiano Stefano Bisi e Diego Rubero, rispettivamente direttore editoriale e direttore responsabile di Espansione. Dopo il benvenuto ai presenti da parte del presidente dello storico Circolo «L Caprissi», il professor Gian Luigi Gola, docente universitario, socio



Il Professor Gian Luigi Gola durante l'intervento di saluto

**PARTECIPATISSIMO INCONTRO
ORGANIZZATO DALLE TESTATE DEL
NOSTRO GRUPPO EDITORIALE,
IN COLLABORAZIONE CON LA
«RINA PRIME VALUE SERVICES» E
LA «ACQUEDOTTO SAN LAZZARO»**

del Circolo, ha presentato con un breve intervento di saluto l'ospite d'onore della serata, Stefano Besseghini che ha iniziato il suo discorso illustrando l'attività che svolge l'ARERA e fornito interessanti spunti sui tre settori che hanno un'importanza strategica fondamentale non solo per l'immediato, ma anche e soprattutto per il futuro a medio e lungo termine di cittadini, imprese ed attività.

«Quella di ARERA rappresenta un'esperienza abbastanza unica in Europa – ha sottolineato Besseghini in avvio – perché di fatto regola tutti i servizi pubblici che i consumatori hanno in casa. Energia, acqua e rifiuti sono settori molto diversi, hanno gradi di "maturazione" diversi. Ma l'intersettorialità tra i tre ambiti ha elementi concreti ed evidenti.

Primo fra tutti: il consumatore, l'utente finale, è univoco. Compito dell'ARERA diventa quindi adottare una prospettiva trasversale, che colga le opportunità di regolare in modo non omogeneo, ma coerente, i tre settori».

L'ENERGIA

«Quello dell'energia è diventato un tema molto popolare – ha chiarito Besseghini -. La "crisi" del settore non è solo causa diretta delle guerre: il primo segnale è giunto nel febbraio 2021, quando la domanda di energia già superava di gran lunga l'offerta. Dopo il covid l'economia è ripartita, ma il mondo dell'energia non aveva

a disposizione i mezzi necessari per sostenerla. La guerra in Ucraina ha fatto deflagrare il problema, anche perché l'energia è stata usata come "arma" all'interno del conflitto; il timore, soprattutto in Italia e Germania, di un inverno all'insegna dell'incertezza ha fatto partire una corsa sfrenata alle forniture, ed i prezzi sono ulteriormente decollati». Ma quale situazione viviamo oggi? «Decisamente migliore – sottolinea Besseghini -. Il mercato del gas da regionale diventa mondiale. Oggi è il gas naturale liquefatto ad essere centro dell'attenzione: la sua "mobilità" attraverso il mare incide fortemente sui prezzi delle forniture, creando però

un mercato potenzialmente più fragile». Altro tema decisamente caldo, quello delle energie rinnovabili, il cui tasso di penetrazione è sensibilmente diminuito negli ultimi tempi dopo il boom degli anni scorsi, ed oggi consente di adottare nuovi strumenti di regolazione: «Il primo è il TIDE – spiega Besseghini-, che entrerà in vigore nel 2025, che punta ad un bilanciamento del sistema attraverso una gestione più puntuale dei flussi provenienti dalle tante piccole centrali che producono energia. Il secondo è il ROSS, con il quale «si richiederà agli investitori e ai grandi operatori la redazione di un Piano di sviluppo comprensivo di servizi garantiti a

fronte degli investimenti».

L'ACQUA

Quello idrico è il settore che nell'ultimo periodo è maggiormente al centro dell'attenzione «perché abbiamo assunto ampia consapevolezza della sua scarsità – ha evidenziato Besseghini -. Ha una fortissima connotazione territoriale, diversamente dall'energia. La regolazione del settore idrico è dunque una regolazione asimmetrica, che non cerca un modello regolatorio uguale per tutti, bensì modelli in grado di lasciare gli obiettivi regolatori ai territori». Regolazione che si dimostra efficace? «Sostanzialmente sì: a fronte di un miliardo di euro in investimenti su infrastrutture del 2012, siamo oggi a circa 4 miliardi». Cosa ci possiamo attendere dal futuro? «Abbiamo recentemente firmato il Metodo tariffario idrico 4, in vigore per sei anni da gennaio 2024. Al suo interno c'è un nuovo indicatore, l'M0, che prevede la capacità di soddisfare il bisogno idrico di un territorio».

I RIFIUTI

Di recente introduzione in ARERA, «il tema dei rifiuti prevede tempi di regolazione molto più brevi – ha detto Besseghini -, con un quadro

mutevole. Il metodo di tariffazione sta cambiando, il luglio verrà varato un nuovo pacchetto di regolazione – che in parte dovrà raccogliere i temi del PNRR – introducendo il Contratto tipo ed il Bando di gara tipo. Il settore rifiuti è l'esempio più evidente di come i vari settori stiano spostando i loro obiettivi verso una sempre maggiore sostenibilità ambientale, economica e sociale – ha concluso Besseghini -. Tutti i settori sono impegnati nella transizione, con la tecnologia e la digitalizzazione che la stanno egregiamente supportando creando nuove opportunità di miglioramento». Ma quale sarà la fonte energetica del futuro: «Tutte quelle già esistenti. Viaggiamo verso una "cultura delle macchine" molto diversa dal passato: oggi la fonte di energie deve essere coerente con le necessità delle macchine. Insomma, un menù di tecnologie energetiche, con il quale soddisfiamo un menù di precise necessità energetiche». A seguito dell'intervento di Stefano Besseghini hanno contribuito al dibattito alcuni autorevoli operatori ed esperti del settore energetico dei quali ne riportiamo a fianco del presente servizio.



CHI È ROBERTO FORMENTO

Laureato nel 2003 in Scienze della comunicazione, indirizzo Giornalismo e comunicazione di massa, presso la Facoltà di Lettere e Filosofia dell'Università di Torino, dal marzo del 2005 è giornalista pubblicista. Nel giugno del 2015 consegue il Diploma di Master in Comunicazione sociale presso la Facoltà teologica dell'Italia settentrionale di Torino, nel 2017 quello in Europrogettazione presso EuropaCube Innovation Business School. Dal 2002 svolge attività giornalistica autonoma, collaborando con settimanali locali, riviste, agenzie di comunicazione. Dal 2021 collabora con il Polo Grafico SpA in qualità di giornalista per i settimanali del gruppo editoriale e per il quotidiano Il Giornale del Piemonte e della Liguria.



? QUATTRO QUESITI A BESSEGHINI



Camillo Enrile, Ad Acquedotto San Lazzaro Spa

Gestori del ciclo idrico in difficoltà finanziarie, come fare?

Così l'ingegner Camillo Enrile, amministratore delegato di Acquedotto San Lazzaro SpA, che si occupa della fornitura idrica nel ponente della provincia di Savona: «Le società pubbliche che gestiscono il servizio idrico – ha evidenziato l'ingegner Enrile – spesso sono in difficoltà finanziarie e sono di fatto costrette a praticare aumenti tariffari superiori a quelli concessi dagli aggiornamenti. Non è possibile, da parte di ARERA, assumere una delibera che preveda dei meccanismi di riequilibrio finanziario in questi casi?». Besseghini: «Non ci potrà essere alcuna delibera generale in questo senso, proprio per la logica della "territorialità" della questione acqua. Se si perimetra un'area in cui si autorizza un certo aumento tariffario, si vuole che questo sia coerente con l'aumento della qualità del servizio. Esiste un percorso di deroga per il tariffario, ma questo non può tradursi con un provvedimento generalizzato dell'autorità, bensì con un percorso mirato che porti ad un "patto territoriale"».



Angelo Robotto, direttore Ires Piemonte

La regolazione facilita o frena l'innovazione?

L'ingegner Angelo Robotto, direttore di IRES Piemonte, ha posto l'accento sul tema dell'innovazione: «Ci possono essere due visioni – ha evidenziato Robotto -: più è ampia l'attività di regolazione, e più si stimola l'innovazione; oppure, la regolazione rischia di ostacolare l'innovazione. La domanda quindi è: in quale misura la regolazione può influire sull'innovazione?».

«Se per "innovazione" intendiamo la serie di strumenti che traducono i risultati dello sviluppo in oggetti sul mercato, garantendo tassi sugli investimenti e ritorni economici entrambi ragionevoli, allora ritengo che la regolazione la possa stimolare – ha risposto Besseghini -. Il regolatore applica strumenti per massimizzare l'output: rilassando alcuni elementi di regolazione che hanno esaurito la loro capacità di spinta e sostituendoli con altri più innovativi si può arrivare a strumenti che facilitano i percorsi di innovazione».



Giuseppe Delfino, ad ACDA SPA

Incentivi sugli investimenti energetici?

Giuseppe Delfino, amministratore delegato di ACDA (la società che gestisce il servizio idrico di Cuneo e di 100 comuni della Granda) e consigliere di amministrazione di Cogesi, si è concentrato sul rapporto tra acqua ed energia: «Nella programmazione dei prossimi sei anni – ha detto Delfino – gli investimenti sull'energia ridurranno i costi operativi riconosciuti da ARERA in tariffa, e MTI4 prevede degli incentivi sugli investimenti energetici. I gestori virtuosi che generano risparmi rischiano però di essere penalizzati in tariffa presentando una riduzione dei costi?». «Il settore idrico non ha ancora cavalcato a sufficienza l'appropriatezza degli investimenti rispetto al fabbisogno del territorio – ha evidenziato Besseghini -: è un elemento complesso, ma se si arriverà a questa evoluzione si avranno riscontri importanti. MTI4 fornirà ai decisori locali degli elementi di tranquillità, assimilabili con i giusti tempi: credo che la risposta che verrà dalla regolazione sarà di ragionevolissima gestione della fase critica vissuta nel 22, però ci aspettiamo qualche proposta più strutturata da parte del settore idrico, specialmente sull'incentivazione dell'autoconsumo, ad oggi bassissimo, e dei meccanismi di contrattualizzazione a termine».



Alessio Pinzone (RINA Prime Value Services)

Agrivoltaico e agricoltura: difficile il coinvolgimento?

Dall'ingegner Alessio Pinzone, senior director di Energy RINA Prime Value Services, una suggestione sull'agrivoltaico: «L'agricoltura si sta affiancando al mondo dell'energia. Come si sta approcciando ARERA? È previsto un sistema di monitoraggio che porterà anche il mondo dell'agricoltura nel sistema di regolazione?». «Non sono previste attività regolative sull'agrivoltaico – ha evidenziato Besseghini -, che in questo momento non vedo come priorità. Un inserimento dell'agricoltura tre le competenze di ARERA? È un'ipotesi remota, soprattutto se la si abbina al tema dell'energia. Vedo più assonanze tra l'agricoltura ed il tema dell'acqua, ed un po' ci spererei, perché ritengo che se il settore agricolo si aprisse a qualche forma di regolazione verrebbero opportunità significative».

**MATILDE
BENEDETTA BOTTO**

LAUREATA IN BUSINESS&MANAGEMENT

A COLLOQUIO CON RENZO LIAJ

DIRETTORE DEL PERSONALE
E SVILUPPO PRESSO
REALE SEGUROS MADRID



Nel rigoroso mondo bancario e assicurativo, dove le transazioni finanziarie e i dati numerici monopolizzano l'attenzione, la dimensione umana rischia a volte di passare in secondo piano. Dietro i report di cifre e risultati, capita di dimenticare chi siano i veri artefici del successo: le risorse umane emergono come elemento cruciale nel definire la direzione di un'istituzione finanziaria. Renzo Liaj, Director de Personas y Transformación presso Reale Seguros Madrid, mette luce su come sia possibile instaurare un equilibrio sostenibile tra la crescita aziendale e l'attenzione alle persone. "Reale Seguros è parte del gruppo Reale, un conglomerato di compagnie che ad oggi ha sede in Italia, Spagna, Cile e Grecia – spiega il Dott. Liaj – il marchio comune è il simbolo della nostra collaborazione verso un'espansione globale. Comune a tutte le compagnie del gruppo è anche l'importanza che attribuiamo alla gestione armonica di tutti gli stakehol-

ders, a partire dai nostri dipendenti. Poniamo particolare enfasi nella creazione di un ambiente di lavoro umano e inclusivo, tenendo in considerazione le sfide culturali e di gestione delle persone in mercati diversi, ma cercando di mantenere una direzione comune nel rispetto delle specificità di ciascun paese".

Una visione condivisa che si focalizza sulle relazioni umane oltre che sui risultati, nella consapevolezza che questi ultimi siano spesso la diretta conseguenza di un modello di business che valorizza la dimensione interpersonale. "La nostra politica del personale si basa sul benessere dei dipendenti in azienda, affinché possano lavorare al massimo del loro potenziale e traslare sul loro operato l'entusiasmo che contraddistingue un lavoratore soddisfatto. Abbiamo avuto modo di sperimentare come questo nuovo modello, basato sulla vicinanza e l'attenzione alle persone, sia un fattore chiave di successo nel nostro Gruppo. Le analisi

di clima interno che vengono periodicamente effettuate rivelano sempre ottimi risultati: ad esempio, Reale Seguros Madrid nel 2022 è stata insignita con il premio di "Best Place to Work", posizionandosi come la seconda miglior azienda in Spagna in cui lavorare, e la sesta in tutta Europa. Questi risultati sono un vero orgoglio per tutti noi". In Reale Seguros, i dipendenti non rappresentano solamente ciò che producono, ma costituiscono il vero fulcro della compagnia: "Non ci piace parlare di risorse umane, quanto invece di persone, a cui appartengono storie e percorsi di vita – continua il Dott. Liaj, Director de Personas y Transformación – Soprattutto in Spagna, un paese la cui cultura attribuisce grande

importanza alle dinamiche interpersonali, la nostra politica di vicinanza a clienti e dipendenti sposa benissimo il modello di business attuato. Abbiamo da poco sviluppato un piano strategico per poter continuare ad innovare in questa direzione nei prossimi anni. Questo progetto di chiama "Nuevos Ritmos", e richiama le trasformazioni avvenute nel mondo del lavoro nel periodo post pandemico: è basato su 3 pilastri fondamentali: "orientación a la persona", "orientación al resultado" e "cohesion". Seppur queste 3 dimensioni facciano da sempre parte del nostro DNA come impresa, è fondamentale mantenerle al passo con i tempi: abbiamo dovuto mettere in di-

scussione le nostre abitudini e i nostri valori, per poterli scomporre e ricostruire sotto una luce nuova".

Il modello di business di Reale Seguros riflette a pieno questa filosofia di "vicinanza", come amano chiamarla gli spagnoli: la struttura madrilenia è fortemente decentralizzata, con 53 succursali sparse sul territorio che fanno riferimento alla capitale. 7 centri territoriali diramano una decina di filiali ciascuno, coprendo anche i centri più delocalizzati e garantendo risposte rapide. Gli agenti e i 'corredores' operano sul territorio locale, trasmettendo un senso di familiarità e vicinanza ai clienti, che non devono quindi affrontare i lunghi pro-

Torinese doc, classe 1967, Renzo Liaj vanta un'esperienza di oltre 30 anni nel settore delle risorse umane. Il suo percorso professionale inizia nel 1990 nell'Ufficio Amministrazione del Personale di Reale Mutua Assicurazioni a Torino. Primo incarico di una lunga e brillante carriera nel Gruppo Reale, che lo vedrà Responsabile delle Risorse Umane prima in Banca Reale, poi in Blue Assistance, infine nuovamente in Reale Mutua Assicurazioni. E' dagli uffici torinesi che assiste e supervisiona lo sviluppo internazionale del Gruppo, intuendo la necessità di una classe manageriale internazionale. Nel 2021, insieme ad altri dirigenti, intraprende un percorso di adattamento a questa prospettiva e si trasferisce a Madrid, con l'incarico di Director de Personas y Transformación in Reale Seguros. Una sfida nuova, lontano da casa e dagli affetti personali, che evidenzia il suo spirito intraprendente e la sua passione per il settore. Renzo Liaj incarna l'idea che l'umiltà di mettersi in gioco e la capacità di adattarsi al cambiamento siano elementi chiave per una carriera di successo.



cedimenti burocratici che implicherebbe una centralizzazione da parte di Madrid. "Puntiamo molto sulla creazione di relazioni intime di fiducia, e non solo per quanto riguarda i clienti. Riteniamo sia importante che anche il personale instauri rapporti di solida stima reciproca: ad esempio, qui a Madrid abbiamo istituito un giorno in cui non è permesso fare smartworking, al fine di promuovere l'interazione tra i dipendenti, il lavoro di squadra e il senso di appartenenza. Siamo consapevoli che le nuove generazioni prestino molta attenzione alla flessibilità, ma ad essa vogliamo conciliare una dimensione umana reale. Il confronto e la socialità sono fondamentali per la crescita personale e professionale, e molti giovani apprezzano l'investimento umano che facciamo su di loro".



???

CHI È
MATILDE
BENEDETTA BOTTO

Matilde Benedetta Botto, 22 anni, laureata in Business&Management.

Dopo uno stage nella sezione Corporate Image di Intesa Sanpaolo, sta attendendo al Master in Management di ESCP Business School, 4° al mondo secondo le classifiche del Financial Times.

Eclettica, curiosa, ambiziosa, è iscritta all'Ordine dei Giornalisti del Piemonte.

E' componente attiva dello sviluppo del territorio, in quanto Vicepresidente della Consulta Giovani del Comune di Fossano e membro del Gruppo Giovani Imprenditori di Torino, oltre che del tavolo interassociativo Yes4To.

Il suo impegno si traduce nel portare valore al territorio, organizzare eventi per la cittadinanza e promuovere l'innovazione.



polo
grafico[®] S.p.A.

DA OGGI, ANCORA PIÙ DIGITALI

WWW.EDICOLADIGITALE.INFO



BANCA DI CHERASCO

UNA CRESCITA ATTRAVERSO IL RINNOVAMENTO



MARIA SILVIA GOLA

DOTTORESSA
COMMERCIALISTA



La Banca di Cherasco ha una storia lunga più di sessanta anni. È stata costituita nel 1962 da 32 soci, con il nome di "Cassa Rurale ed Artigiana di Cherasco", ed ha iniziato l'attività bancaria nel 1963. Il 6 maggio 1996 l'Istituto Bancario ha modificato la sua denominazione da "Cassa Rurale ed Artigiana" a "Banca di Credito Cooperativo di Cherasco", entrando all'interno del mondo del Credito Cooperativo. Il 19 giugno 2008, successivamente all'autorizzazione della Banca D'Italia ed alla firma dei due Presidenti, è stata ufficializzata la fusione tra la Bcc di Cherasco e la Bcc Genovese. Particolarmente importante per la storia della Banca appare la riforma del Credito Cooperativo, il cui obiettivo era quello di ottenere un sistema più coeso ed efficiente, pur nell'autonomia delle singole banche. Tale riforma ha portato la Banca di Cherasco, il

1° gennaio 2019, ad entrare operativamente a far parte del Gruppo Bancario Cooperativo Cassa Centrale, nato con la volontà di continuare a valorizzare il territorio attraverso un'offerta attenta alle persone, secondo logiche di mutualità, condivisione e autonomia. Da un confronto con il nuovo Direttore Generale dell'Istituto, Marco Carelli, che ha assunto tale ruolo nel giugno del 2022, è emerso come la Banca di Cherasco sia cresciuta molto negli ultimi anni. In passato, infatti, la Banca presentava una posizione particolarmente delicata in merito ai crediti deteriorati (sofferenze e inadempimenti probabili), generate da un'incidenza elevata di crediti di dubbia esigibilità (a causa di soggetti indebitati con la Banca e divenuti inadempienti); per questo motivo, a partire dal 2015, a seguito dell'ispezione della Banca D'Italia, è stato avviato un processo

DA OLTRE 60 ANNI OPERA
SUL TERRITORIO

di cambiamento radicale, non solo a livello di processi aziendali, ma anche e soprattutto a livello di Governance e Management. L'Istituto Bancario è andato incontro ad un radicale rinnovamento dei vertici aziendali, del Consiglio di amministrazione e del Collegio sindacale, che si è concluso solo negli ultimi anni: questi processi sono stati guidati dall'attuale Presidente della Banca, il Dott. Giovanni Claudio Olivero di Cherasco. Tali cambiamenti hanno permesso alla Banca di Cherasco di recuperare in pochi anni solidità patrimoniale ed aumentare la propria capacità di erogare credito. Per raggiungere tali obiettivi, lo sforzo dell'Istituto si è concentrato molto sul NPL RATIO, dato dall'incidenza dei crediti deteriorati sul totale del portafoglio crediti (indicatore che è passato dal 20% al 4%), e sugli indicatori patrimoniali, che hanno raggiunto ora livelli di eccellenza. Ad oggi, a seguito di questa crescita positiva, i vertici della Banca di Cherasco si stanno concentrando sempre di più sull'aumento della capacità reddituale dell'Istituto Bancario stesso. Appare di vitale importanza, ha poi sottolineato il Direttore Generale Marco Carelli, per poter comprendere al meglio il ruolo sociale e territoriale svolto dalla Banca di

Cherasco, avere ben chiaro il differente modo di fare business e il differente obiettivo delle Banche di Credito Cooperative e delle Banche di Credito Ordinarie. Queste ultime, infatti, hanno come mission fondamentale quella di produrre valore per l'azionista, in termini di dividendi e di aumento del valore dell'azione quotata sul mercato; mentre le Banche che seguono una logica cooperativa hanno come mission storica quella di agevolare l'accesso al credito da parte delle fasce più deboli. Ad oggi la mission è stata innovata e presenta come obiettivo quello di offrire ai clienti prodotti e servizi bancari alle migliori condizioni di mercato. Appare evidente che la logica della cooperativa non è dunque quella di produrre utili, anzi, il fine ultimo sarebbe proprio quello di eliminare il mark up tra ricavi e costi. La spinta a produrre risultati economici è dovuta unicamente alla necessità di generare autofinanziamento da accantonare a riserva per rafforzare la propria solidità patrimoniale, facendo venir meno la logica del profitto. Un'altra differenza molto importante si riscontra nel principio della continuità territoriale. Una Banca cooperativa, infatti, può aprire delle filiali solo nelle proprie zone di competenza territoriale e cioè nei comuni in cui sono già presenti filiali della Banca stessa o in quelli limitrofi. In caso la Banca di Cherasco desiderasse aprire una filiale al di fuori del proprio territorio di competenza dovrebbe quindi richiedere l'autorizzazione per una sede distaccata, oppure - in seguito ad alcuni aggiornamenti normativi intro-

dotto in anni recenti, accogliere preventivamente nella propria compagine sociale un certo numero di soci, indicato in funzione della dimensione (numero di abitanti) del comune prescelto. Alla base di questo principio vi è il forte legame con il territorio, elemento essenziale per una Istituto bancario cooperativo, il quale viene sottolineato dall'articolo 2 dello Statuto stesso della Banca: "Nell'esercizio della sua attività, la Società si ispira ai principi cooperativi della mutualità senza fini di speculazione privata. Essa ha lo scopo di favorire i soci cooperatori e gli appartenenti alle comunità locali nelle operazioni e nei servizi di banca, perseguendo il miglioramento delle condizioni morali, culturali ed economiche degli stessi e promuovendo lo sviluppo della cooperazione e l'educazione al risparmio e alla previdenza nonché la coesione sociale e la crescita responsabile e sostenibile del territorio nel quale opera". Il modello di Business della Banca di Cherasco, per quanto basato su principi storici dell'istituto bancario, appare quanto mai attuale; infatti, negli ultimi anni è sempre maggiore l'attenzione del settore economico verso le tematiche ESG, legate dunque alla sostenibilità ambientale, sociale e di go-

vernance. Queste tre realtà hanno sempre ricoperto un ruolo primario all'interno della Banca di Cherasco, come si evince dall'articolo 2.2 dello Statuto: "La società si distingue per il proprio orientamento sociale e per la scelta di costruire il bene comune. È altresì impegnata ad agire in coerenza con la Carta dei Valori del Credito Cooperativo e a rendere effettive forme adeguate di democrazia economica - finanziaria e lo scambio mutualistico tra i Soci Cooperatori nonché la partecipazione degli stessi alla vita sociale", che richiama la Carta dei Valori dell'Istituto Bancario stesso. Tale Carta dei Valori del Credito Cooperativo, nonostante sia stata varata e approvata più di venti anni fa, in occasione del XII Convegno Nazionale di Riva del Garda del 1999, appare molto attuale, e sottolinea chiaramente l'importanza che per la Banca di Cherasco ricoprono non solo il territorio ma soprattutto le persone. Da quando Marco Carelli è diventato Direttore Generale, su indicazione strategica del Consiglio di amministrazione, i collaboratori dell'azienda hanno assunto un ruolo sempre più centrale, diventando uno degli "asset" fondamentali, se non il più importante, su cui investire. Per questo motivo, una delle prime azioni che Marco Carelli ha deciso di intraprendere come Direttore della Banca di Cherasco, insieme ai suoi due Vicedirettori, Lorenzo Crida e Danilo Rivoira, è stata quella di ricercare ed assumere un Responsabile delle Risorse Umane che lo supportasse nell'adozione di un nuovo processo di gestione del personale. Una volta trovata la persona giusta per ricoprire tale ruolo, il



Marco Carelli



Giovanni Claudio Olivero

Direttore Generale della Banca di Cherasco ha deciso di modificare lo stesso nome dell'Ufficio Personale, sostituendolo con l'appellativo di "Ufficio HR - Persone al Centro", proprio con l'obiettivo di sottolineare non solo la volontà di innovarsi rispetto al passato ma anche l'importanza primaria delle persone e delle relazioni interne alla Banca. In particolare, Marco Carelli si è messo in gioco in prima persona in questa rivoluzione, decidendo di formarsi in ambito di Gestione delle Risorse Umane, frequentando un Master e rivolgendosi ad aziende di successo, responsabili HR e consulenti, raggiungendo così la consapevolezza che: "prima di impostare una gestione del personale bisogna fare tre passi indietro e capire qual è l'insieme valoriale che si vuole trasmettere e lo stile di leadership che si vuole fare percepire ai propri collaboratori". Partendo da questa nuova consapevolezza Marco Carelli ha deciso, di intesa con la nuova Responsabile HR, Angela Corona, di rinnovare l'insieme valoriale della Banca di Cherasco attraverso lo sviluppo di un nuovo progetto in partnership con il Cottino Social Impact Campus di Torino, che ha acquisito recentemente ISTUD, la prima Business School indipendente italiana, con oltre 50 anni di attività nel settore dell'alta formazione manageriale e della ricerca sul management. La vera innovatività di questo progetto risiede nella scelta del Direttore Generale di coinvolgere tutti i collaboratori della Banca nella declinazione della nuova mappa valoriale di quest'ultima, attraverso diverse attività di Team - Working che hanno permesso di rinnovare la carta dei valori senza però perdere i valori fondamentali che hanno da sempre caratterizzato l'anima stessa della Banca di Cherasco. Infatti, tale processo di rinnovamento valoriale non ha l'obiettivo di sostituire i valori fondanti della Banca, ma di declinarne meglio il signifi-



cato, andando ad ampliare lo spettro valoriale della Banca stessa con una nuova Carta dei Valori che andrà ad affiancare quella storica. L'obiettivo di questo progetto è quello di rendere questa mappa valoriale un tratto distintivo della Banca di Cherasco, che le permetta di rendere chiaro agli occhi dei clienti, esistenti e potenziali, la differenza tra la sua anima imprenditoriale e quella degli altri Istituti di Credito. Più nel concreto è stato chiesto ad ogni collaboratore quale fosse la sua interpretazione personale di ogni valore presente all'interno della Carta dei Valori della Banca e di come avrebbe concretizzato gli stessi nella vita di tutti i giorni; questo confronto ha portato ad una modernizzazione dei valori preesistenti, che sono stati innovati e adattati al nuovo contesto lavorativo. Il ruolo centrale ricoperto dalle persone all'interno della Banca di Cherasco, nonché la particolare attenzione verso i giovani neoassunti, viene sottolineato anche dall'implementazione di un nuovo processo di onboarding aziendale. La prima fase di quest'ultimo prevede la consegna dello Statuto dell'Istituto e di alcune pubblicazioni relative al Credito Cooperativo ai neoassunti, con l'obiettivo di spiegare e trasmettere ai nuovi collaboratori i tratti distintivi dell'azienda. Dal punto di vista della ricerca e della selezione del personale la Banca di Cherasco attua sia ricerca passiva che attiva, con particolare attenzione verso i canali universitari, ricercando tipica-

mente figure Junior neolaureate in ambito economico e con particolare interesse verso l'ambito della finanza sostenibile. A seguito dell'onboarding è previsto un periodo di tutorship da parte di un tutor specializzato già collaboratore senior della Banca, seguito da una formazione tecnica ad hoc a seconda del ruolo. Successivamente i neoassunti vengono gradualmente inseriti all'interno dell'Istituto Bancario attraverso un percorso più tradizionale che prevede che trascorrono un periodo adeguato (variabile in funzione del ruolo che andranno a ricoprire) all'interno della Sede Centrale della Banca prima di iniziare a ricoprire il loro ruolo nella filiale assegnata.

"La formazione dei collaboratori - afferma Angela Corona - sta ricoprendo un ruolo sempre più fondamentale all'interno del nuovo processo di gestione del personale. Infatti, a partire da gennaio 2024 diventerà operativa la prima Accademy interna alla Banca stessa con l'obiettivo di coinvolgere direttamente i collaboratori dell'Istituto Bancario nella definizione del loro percorso formativo. Alle persone interne all'azienda verrà chiesto di assumere un atteggiamento sempre più attivo e propositivo nell'individuazione dei propri bisogni formativi, in relazione non solo al ruolo ma anche alle attitudini personali, e nei confronti della propria crescita personale e lavorativa, così che il percorso formativo diventando il più personalizzato possibile vada a colma-

re un gap reale e non si limiti ad essere un vestito preconfezionato. Ovviamente a livello junior il percorso formativo apparirà molto più guidato e con un focus maggiore sull'acquisizione delle competenze tecniche essenziali per svolgere al meglio il ruolo ricoperto all'interno dell'Istituto Bancario. A livello manageriale, invece, ci sarà maggiore trasparenza in merito ai gap formativi, non tanto tecnici quanto trasversali, presenti. In particolare, vi sarà grande attenzione verso il miglioramento di quelle soft skills essenziali per sviluppare al meglio uno stile di leadership coerente con i valori e gli obiettivi della Banca di Cherasco". Dunque, i percorsi formativi destinati ai livelli manageriali prevederanno un maggior coinvolgimento diretto dei collaboratori interessati e una maggiore trasparenza in merito alle carenze formative esistenti rispetto ai percorsi formativi implementati per i profili junior. L'obiettivo ultimo dell'Accademy della Banca di Cherasco sarà quello di occuparsi a tutto tondo della cura dei collaboratori, non solo in ambito formativo, ma in ogni più piccolo aspetto legato all'ambito della gestione del personale. Infatti, il percorso che ha portato all'ideazione e allo sviluppo dell'Accademy si è focalizzato fin dal principio sul concetto di performance e di misurazione delle stesse. Sarà dunque compito dell'Accademia occuparsi dei percorsi di onboarding e tutorship, non solo rivolti ai neoassunti ma anche a coloro che andranno a cambiare il proprio ruolo aziendale o a lavorare in una filiale differente.

"L'aspetto più



Lorenzo Crida



Danilo Rivoira

importante affinché il progetto si riveli un successo - sottolinea il Direttore Generale Marco Carelli - riguarda il rispetto dei passaggi culturali essenziali affinché il cambiamento venga percepito positivamente, accettato e condiviso dai collaboratori. In particolare, appare importantissimo far passare il concetto di errore come sinonimo di crescita, cercando di evitare il più possibile lo shock culturale". Per concludere, Marco Carelli ha voluto sottolineare come l'attenzione verso le persone non sia rivolta unicamente ai collaboratori della Banca ma anche e soprattutto ai clienti. Infatti, per il Direttore Generale appare essenziale che i clienti dell'Istituto Bancario abbiano ben chiaro quale sia l'anima imprenditoriale della Banca di Cherasco e come i suoi principi si differenzino da

quelli degli altri Intermediari ordinari. L'Istituto è, infatti, una Banca di relazione, per la quale rapporto con il cliente e con il territorio sono fondamentali. Nonostante ciò, non può slegarsi totalmente dalla concezione di profitto, in quanto il raggiungimento di un livello reddituale adeguato appare condizione essenziale per la sopravvivenza dell'Istituto Bancario stesso. Infatti, essere sola Banca di relazione, inteso nel senso più stretto e storico, non permette più all'Istituto di sopravvivere, ma allo stesso tempo trasformarsi in una Banca all'avanguardia, anche dal punto di vista tecnologico, ma con poco interesse verso la relazione diretta con il cliente, per quanto sia un modello di business vincente dal punto di vista reddituale appare in totale contrasto con i valori della Banca stessa. Per questo motivo, per poter rimanere competitiva sul lungo periodo, la Banca di Cherasco dovrà riuscire a trovare e mantenere un compromesso accettabile tra il mantenere viva la sua anima di Banca di Relazione e il raggiungimento e il mantenimento di una redditività adeguata, che le permettano di giocare un ruolo da protagonista all'interno del mercato di riferimento.



CHI È MARIA SILVIA GOLA

Dottoressa Commercialista.

Tutor e Docente del Master Executive in Gestione Strategica delle Risorse Umane presso la SAA - School of Management.

Tutor del Master Executive in Crisi D'impresa e Consulente.

Laureata magistrale in Direzione D'impresa, Marketing e Strategia presso l'Università degli Studi di Torino.

GIORNALISTA



La delegazione dal Piemonte ricevuta presso l'ambasciata d'Italia a Tirana: da sinistra, Alessandro Traverso, Beppe Ghisolfi, Marco Buttieri, Renato Dodaj

GRAZIE ALBANIA, UN'ACCOGLIENZA DA MANUALE!

IL NOSTRO MAGAZINE OSPITE
DEL PRESIDENTE BEGAJ, DEL
PRIMO MINISTRO RAMA E
DELL'AMBASCIATORE BUCCI

Il Banchiere internazionale e nostro Direttore Beppe Ghisolfi ha portato la testata giornalistica nel cuore delle giornate svolte soprattutto a Tirana e dedicate alle celebrazioni del 111esimo anniversario della dichiarazione di Indipendenza del Paese delle Aquile e porta d'ingresso dei Balcani occidentali.

L'occasione è stata rappresentata da una delegazione partita dal Piemonte con l'obiettivo di

creare stabili ponti di dialogo sociale e di cooperazione progettuale e attuativa fra i nostri due Paesi, sulla base sia - in generale - delle eccellenti intese fra i Governi di Giorgia Meloni e di Edi Rama, e del lavoro svolto in precedenza sul versante della diplomazia istituzionale, economica e culturale, sia - in particolare - della promozione dell'educazione finanziaria a livello editoriale binazionale. La missione, che ha interessato

una pluralità di tappe geografiche fra la capitale Tirana, la suggestiva Scutari e la caratteristica cittadina in quota di Puke nel cuore identitario del Nord, ha evidenziato le particolarità di una Nazione a più velocità ma con la possibilità di convergere in maniera progressiva su specifiche iniziative capaci di mobilitare investimenti esteri diretti, in un mix di progettualità e tecnologie italiane e di risorse lavorative e materie prime locali.

Il Professor Ghisolfi è giunto in territorio albanese nell'ultima settimana dello scorso mese di novembre, accompagnato dal Vicepresidente dell'Atc, Agenzia territoriale per la casa, del Sud Piemonte, Marco Buttieri, e dal delegato del Gruppo torinese Xori Alessandro Traverso, leader nel campo delle progettazioni infrastrutturali ed energetiche.

Partendo da Scutari, capoluogo di area vasta dell'Albania settentrionale, la delegazione partita da Torino Caselle ha raggiunto - accompagnata da Pjerin e Renato Dodaj rappre-

sentanti della comunità albanese nel Cuneese - la municipalità alpina di Puke, posta a 145 chilometri da Tirana e amministrata dal Sindaco Rrok Dodaj. Questi, in data 28 Novembre, giorno dell'anniversario della dichiarazione statale di Indipendenza, ha accolto il Direttore Ghisolfi con il quale ha preordinato la solenne cerimonia dell'Alzabandiera nella piazza centrale sulle note dell'inno nazionale. Il successivo ricevimento nel palazzo comunale ha permesso di mettere in evidenza, dal punto di vista programmatico e tecnico amministrativo, con i dirigenti Buttieri e Traverso, alcune priorità connesse a investimenti nel campo delle fonti energetiche rinnovabili e in quello dell'edilizia sociale agevolata: due ambiti che, dal 2018 a oggi, sono stati interessati da una serie di riforme a opera del vigente Governo centrale dell'Albania con l'obiettivo di incentivare gli investimenti diretti nel Paese e di migliorare la capacità infrastrutturale e quindi ricettiva delle diverse aree regionali che lo compongono.

Nella medesima giornata, il gruppo ospite si è trasferito nella capitale Tirana, dove il nostro Direttore si era già recato nel maggio del 2022, esattamente due mesi prima dello storico avvio ufficiale dei negoziati di adesione alla UE tutt'ora in corso con la Commissione von der Leyen.

Qui, il Professor Ghisolfi - unico rappresentante italiano nell'Istituto mondiale delle Casse di risparmio e riconfermato consigliere del CNEL (il Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro organo consultivo del Governo Meloni) - ha

aderito all'alto invito del Presidente della Repubblica on. Bajram Begaj prendendo parte al ricevimento celebrativo della dichiarazione d'Indipendenza convocato nel cerimoniale pa-



Beppe Ghisolfi con l'Ambasciatore Fabrizio Bucci

lazzo delle Brigate che ha riunito per l'occasione le massime autorità politiche, diplomatiche, economiche, civili e militari della Nazione. Un contesto nel quale è intervenuto il Primo Ministro on. Edi Rama - artefice un anno e mezzo fa dell'elezio-

ne parlamentare del Capo dello Stato - e in cui, nel proprio discorso augurale, l'onorevole Begaj ha messo in rilievo l'importanza di tale giornata come ulteriore passo in avanti verso il traguardo europeo dell'Albania e della totalità dei Balcani (era presente alla cerimonia l'omologa Presidente del Kosovo Vjosa Osmani) e come ratifica e presa d'atto degli importanti risultati economici fin qui conseguiti e che devono portare a realizzare doverosi sviluppi nella sanità, nell'educazione e nell'istruzione e altrettanti progressi nel dialogo politico interno.

Un messaggio per il quale il Professor Ghisolfi si è voluto personalmente congratulare con il Capo dello Stato, portando altresì il proprio saluto e plauso di gratitudine al Primo Ministro Edi Rama che, dopo il biennio di partecipazione dell'Albania al Consiglio ONU, ha messo a segno l'ingresso del Paese nel comitato mondiale UNESCO di Parigi, men-



tre sempre nel 2024 Tirana guiderà l'iniziativa centro europea e la conferenza regionale della FAO.

Evoluzioni che aprono varchi significativi nel cammino di incentivazione dei nuovi investimenti in arrivo, incoraggiati dalla stabilità del quadro politico istituzionale e dal consolidato corso della diplomazia vigente fra i nostri due Paesi. Come evidenziato dall'Ambasciatore italiano Fabrizio Bucci che nella successiva giornata del 29 novembre ha accolto il Professor Ghisolfi e la delegazione del Piemonte, ricordando ai presenti la valenza di un momento storico unico di massima sintonia fra i nostri

due Governi e di massimo sostegno europeo all'Albania e al gruppo dei 6 Paesi della penisola balcanica lungo il cammino di integrazione fra i mercati regionali e quelli della UE, con l'obiettivo - ribadito da Ursula von der Leyen nella conferenza del processo di Berlino ospitata per la prima volta a Tirana in ottobre - di fare precedere la fase della formale adesione a quella di un sostanziale allineamento al rialzo e interessenza commerciale delle economie coinvolte.

Un traguardo divenuto effettivamente alla piena portata e per il quale la Commissione di Bruxelles ha messo a disposizione, in ottica pluriennale, uno

stanziamento pari a complessivi 30 miliardi di euro che corrispondono a un terzo del prodotto interno lordo aggregato dei 6 Paesi interessati, come l'Ambasciatore Bucci ha sottolineato nel corso dell'incontro svolto nella sala riunioni della Sede diplomatica.

D'altra parte, in termini macro, l'accordo di inizio novembre fra i Premier Giorgia Meloni ed Edi Rama, sottoscritto a Roma a palazzo Chigi, con l'obiettivo di condividere le strategie di lotta al traffico di esseri umani e di identificazione degli effettivi aventi diritto alla protezione internazionale, costituisce l'apice di una cooperazione amplificata al massimo su più versanti diversi ma convergenti, evidenziatisi nella precedente riunione, sempre nella capitale italiana, del Comitato economico sociale congiunto presieduto dal nostro Vicepremier Antonio Tajani e dallo stesso Rama con la partecipazione, fra le varie autorità, del Ministro alla sicurezza energetica Gilberto Pichetto Fratin e di una delegazione ministeriale albanese con la Vicepresidente del Consiglio Belinda Balluku (energia e infrastrutture), Igli Hasani (affari esteri e integrazione europea) ed Ervin Mete (economia e finanze).

Tutte tendenze, quelle fin qui espresse, che si trovano riassunte nel bilancio della stagione turistica estiva e autunnale che ha incassato con sincera sportività il plauso della stessa Giorgia Meloni: la proiezione a tutto dicembre 2023 indica un saldo annuale finale di oltre dieci milioni di visitatori tra arrivi e presenze - un record senza eguali per una Nazione di circa 3 milioni di abitanti la

cui estensione di superficie è pari a un decimo di quella italiana -, il che corrisponde al terzo tasso di crescita al mondo del settore ricettivo e a una percentuale moltiplicativa dei passeggeri aeroportuali prima in Europa.

Oggi l'aeroporto di Tirana Rinas - intitolato alla Santa sociale Madre Teresa - gestisce tra partenze e arrivi duecento voli al giorno, senza considerare l'accresciuto traffico marittimo via mare dei traghetti che solcano l'Adriatico da Ancona, Bari e Brindisi per giungere, sempre con il tutto esaurito dei posti disponibili, a Durazzo e a Valona: due città emblematiche di quella che Rama ha definito "Albania 2030" per ribadire il traguardo temporale del soddisfacimento dei requisiti normativi e di mercato prescritti per l'inserimento pieno nella UE e più in generale per il compiuto ingresso del Paese nel club delle Nazioni più rapidamente modernizzate. Durazzo, seconda municipalità dopo la capitale Tirana per demografia e contributo alla formazione del prodotto interno, vedrà lo sdoppiamento del porto in un dock ricettivo e terziario residenziale modello "Marina yachting", affidato agli Emirati Arabi Uniti, e in un secondo approdo, su progetto olandese nell'odierno porto Romano, dedicato all'accoglienza doganale e alla movimentazione e lavorazione logistica e industriale delle merci e dei prodotti intermedi e finali desti-



Il nostro Direttore Ghisolfi con il Presidente della Repubblica d'Albania Bajram Begaj e la First lady Armanda Begaj

nati ai fabbisogni interni dell'Albania e alle esportazioni verso USA, UE, resto dei Balcani e Oriente.

Il porto Romano farà parte a propria volta del corridoio continentale numero 8, di collegamento fra Italia e Mar Nero, rilanciato a inizio estate dal nostro Vicepremier e Ministro degli Esteri Antonio Tajani nel vertice interministeriale convocato a Brindisi, attraverso una diramazione ad hoc della nuova ferrovia fra Durazzo, aeroporto di Rinas e Tirana i cui lavori, cofinanziati dalle Banche pubbliche europee di ricostruzione e sviluppo, sono stati affidati alla compagnia piemontese Inc e, giunti attualmente a uno stato di avanzamento del 50 per cento, si concluderanno nel corso del 2024, per innestarsi lungo la futura strada ferrata che condurrà ai retroporti di Kosovo e Macedonia del Nord e avvicinerà inoltre la convergenza della Serbia e del suo tessuto industriale implementato dalla produzione della nuova Panda elettrica Stellantis.

A sud di Durazzo, a Valona, progetti simili riguardano l'ampliamento dell'area portuale tramite il centro residenziale e direzionale Vlora Marina e la

realizzazione dello scalo intercontinentale di cui è già fin d'ora visibile la pista che dal 2025 smisterà le partenze e gli atterraggi nella porta sud dell'Albania. Lasciando Valona per spostarsi nell'entroterra sempre meridionale del Paese, si può notare, nella

provincia regionale di Fier, il passaggio lineare delle grandi condotte impiantistiche del Tap, essenziali per fare giungere in Italia il gas naturale proveniente dal medio Oriente con una capacità di trasporto e stoccaggio che verrà raddoppiata nel giro di qualche anno. Da qui, passando attraverso le colline di Berat dichiarate patrimonio Unesco, si arriva ai silos della compagnia britannica olandese Shell che tra luglio e agosto, nel distretto orografico di Shpiragu a oltre 6 km di profondità, ha rinvenuto, in attesa dei collaudi confermativi che si concluderanno in gennaio, la probabile presenza di un bacino petrolifero dalla capacità giornaliera di 20.000 barili al prezzo unitario di ottanta dollari: ciò significa che, se verrà successivamente avviato un impianto autoctono di procesamiento e raffinazione, si potrà ricavare un tipo di benzina tale da garantire le più alte prestazioni di mobilità e con una competitività di prezzo finale dovuta ai ridotti costi logistici. Nell'attesa del verdetto finale dei collaudi, il Premier Rama e la Vice Belinda Balluku hanno annunciato la creazione di un Fondo sovrano, sul modello



La cerimonia dell'Alzabandiera a Puke con il sindaco Rrok Dodaj



I Primi Ministri Edi Rama e Giorgia Meloni

arabo e norvegese, per la sapiente gestione patrimoniale e finanziaria degli assets di materie prime e risorse naturali che, soltanto dal capitolo relativo al greggio, potrebbe rendere al bilancio statale da 500 a 600 milioni di euro di commissioni annue che il Governo intende fin da ora dedicare alla indicizzazione delle pensioni e alle politiche di consolidamento fiscale, per salvaguardare il basso livello di imposizione tributaria su famiglie e imprese (con una tassazione azzerata su pensioni e piccole aziende) e per stabilizzare allo stesso tempo il rapporto fra debito pubblico e prodotto interno, già adesso posizionato al 60 per cento a un parametro che cioè anticipa fin d'ora e senza austerità il trattato di Maastricht. Le innovazioni non si esauriscono qui: nel corso dei colloqui avuti con la collega e amica Giorgia Meloni, il Primo Ministro Rama ha sottolineato l'importanza - poi ribadita dal successivo vertice tematico fra i Ministri Pichetto e Bal-

luku - di mettere a punto un elettrodoto binazionale e di recepire, nel novero dei sostegni che Bruxelles dedica ai piani interregionali, il progetto di un corridoio idrico fra Albania del Sud e Puglia, nell'ottica di quella solidarietà adriatica multisetoriale con cui la tecnologia italiana mette a valore le risorse naturali dello Stato balcanico creando un ampio e duraturo indotto aziendale e occupazionale sul territorio ospitante prevenendo contemporaneamente dall'altra



???

**CHI È
ALESSANDRO
ZORIGNIOTTI**

Giornalista professionista dal 2006, vive e lavora fra Tirana e Durazzo dal 2014 con specializzazione nell'informazione istituzionale e finanziaria e nella gestione di uffici stampa per conto di strutture pubbliche e private. Direttore politico del quotidiano online Notizie in un click, è impegnato nella realizzazione di progetti a carattere editoriale e sociale.

parte il rischio di delocalizzazioni.

Un percorso di riforme, dalla tassazione alla giustizia, dal mercato dei capitali alla prossima legge quadro sull'accoglienza degli investimenti diretti esteri, che viene agevolato, in misura non secondaria, da un bilanciato sistema interno di poteri pubblici grazie al quale la strategia fiscale, adesso gestita da Ervin Mete, si raccorda stabilmente con quella monetaria affidata al Governatore della Banca centrale d'Albania Gent Sejko, le cui decisioni in tema di tassi di riferimento hanno permesso di attestare il livello del costo del denaro al 3,25 per cento, garantendo liquidità a famiglie e imprese, sostenendo l'export soprattutto agroalimentare e portando il risparmio depositato a salire di un ulteriore miliardo di euro nell'ultimo anno; decisioni che hanno permesso di delimitare l'inflazione importata e di rafforzare i salari e la valuta locale Lek in concomitanza con i crescenti flussi turistici da UE e USA e con il contributo degli investitori immobiliari e dei donatori istituzionali.

PPAN

DA GABETTI LAB UNA PROPOSTA PER IL POST-SUPERBONUS

Ripensare a un post Superbonus è necessario per trovare una via italiana alle politiche green europee. La riqualificazione del patrimonio edilizio del nostro Paese è una priorità per garantire ai cittadini la sicurezza dell'abitare e per migliorare la qualità sociale e ambientale delle periferie degradate, oltre che una grande occasione per promuovere l'occupazione e l'impiego dell'imprenditoria locale.

Con il coinvolgimento di attori della filiera, amministratori di condominio e operatori della finanza, attraverso la partecipazione a tavoli di lavoro e l'avvio di indagini quantitative, NOMISMA e GABETTI LAB, affiancati dalla società di comunicazione e networking PPAN, hanno formulato una proposta operativa per la ripartenza del settore. I tavoli tematici hanno visto la partecipazione di una sessantina di interlocutori privilegiati, chiamati a discutere di soluzioni e indirizzi per il futuro. Tra le priorità e le richieste, in un virtuoso dialogo tra pubblico e privato: la necessità di un piano strategico degli investimenti con modularità temporale a non meno di 3-5 anni, l'adozione di un meccanismo redistributivo dell'aliquota, l'introduzione di strumenti di tipo ESCO sul privato ed EPC sul pubblico e la reintroduzione della cessione del credito.

Le survey in particolare hanno consentito di rilevare l'opinione di tre target direttamente coinvolti nel processo di riqualificazione edilizia del patrimonio residenziale: le famiglie, gli amministratori in qualità di «antenne all'interno delle comunità»

condominali, la filiera delle costruzioni costituita da imprese e professionisti.

«Va sottolineato che senza il riconoscimento della casa come leva cruciale di politica ambientale ed ecologica, difficilmente le città italiane potranno raggiungere gli obiettivi di neutralità climatica e di miglioramento energetico imposti dall'Europa», spiega Alessandro De Biasio, amministratore delegato di Gabetti Lab, prima filiera integrata nell'ambito della sostenibilità in Italia e primo player nella riqualificazione per il benessere abitativo grazie alla gestione di reti di imprese. «Alla luce di questo, abbiamo ritenuto necessario attivare collaborazioni importanti con Centri di ricerca e Università per portare all'attenzione di tutti gli operatori, con la forza dei numeri e della ricerca, il fatto che questo grande lavoro di riqualificazione ha prodotto e potrebbe produrre vantaggi di lungo periodo per famiglie e Paese. È stato reso pubblico qualche giorno fa l'esito dell'indagine commissionata dal Gruppo Gabetti insieme al suo Ufficio Studi e condotta dal Politecnico di Milano e dal Politecnico di Torino, che ha dimostrato come l'efficiamento energetico degli immobili influisca sui prezzi di compravendita e il valore degli immobili», conclude l'ad.

**GIUSEPPE DE LUCIA
LUMENO**

SEGRETARIO GENERALE ASSOCIAZIONE NAZIONALE
FRA LE BANCHE POPOLARI E DEL TERRITORIO

LA CENTRALITÀ DEL CREDITO POPOLARE NEL FUTURO DELL'ECONOMIA REALE

IL SOSTEGNO DELLE BANCHE DEL TERRITORIO IN UNO SCENARIO COMPLESSO E INCERTO

Continua a diminuire la domanda di credito di famiglie e imprese nell'eurozona. Lo ha confermato la Banca Centrale Europea soltanto qualche giorno fa. Nello specifico i prestiti alle famiglie sono aumentati solo dello 0,8 per cento su base annua, il livello più basso dal 2015 mentre quelli alle imprese di appena lo 0,2 per cento. Per trovare un valore così basso, anche in questo caso, bisogna tornare a settembre 2015. Sono tendenze che si registrano, in maniera analoga, anche nel sistema creditizio italiano. In Italia, come evidenziano gli ultimi aggiornamenti gli impieghi a clientela risultano in calo del 4,1 per cento, confermando un trend negativo che ha iniziato a manifestarsi fin dallo scorso mese di marzo. Il discorso non cambia se si esamina la raccolta, con un calo che, a settembre, risultava pari a -2,1 per cento, concentrato sui depositi (-4,2 per cento) e che rappresenta un dato in linea con quanto emerso negli ultimi dodici mesi,

mentre, prosegue, al contrario, per effetto anche della crescita dei rendimenti, l'aumento della componente obbligazionaria (+16,9 per cento). La politica monetaria restrittiva della BCE, che al momento sembra essersi assestata dopo una lunga serie di aumenti del costo del denaro, è sicuramente l'elemento alla base di questa riduzione. Ma in realtà è il complesso scenario economico, sia in ambito nazionale che internazionale, che resta molto incerto e che può rendere il nostro paese vulnerabile ai mercati finanziari per quanto concerne la valutazione sulla sostenibilità del nostro debito. È poi evidente la necessità, soprattutto in questa fase, che le istituzioni

“ CONTINUA A DIMINUIRE
LA DOMANDA DI CREDITO
DI FAMIGLIE E IMPRESE
NELL'EUROZONA ”

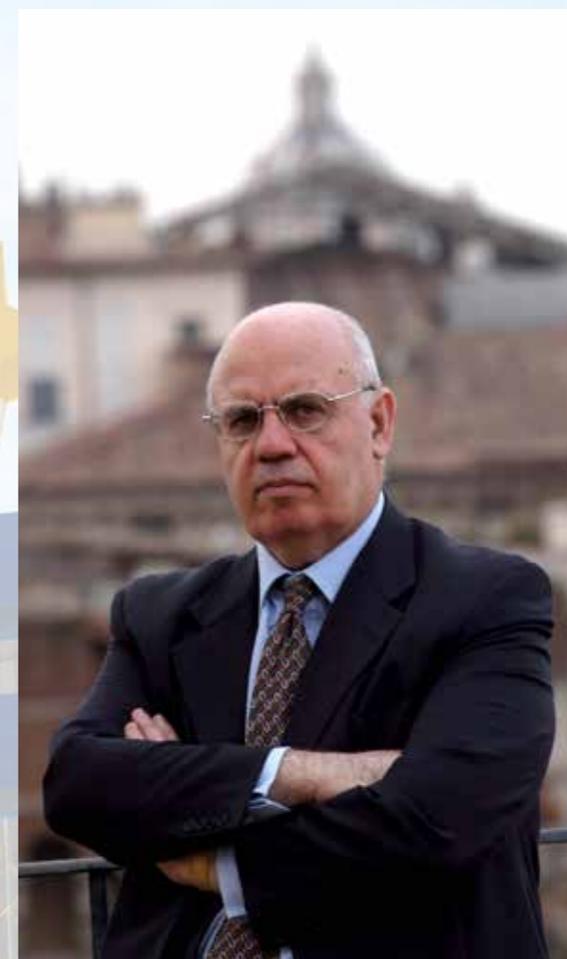


europee arrivino al più presto a raggiungere un accordo sul patto di stabilità che non ostacoli i possibili percorsi di crescita che i singoli paesi stanno predisponendo grazie anche ai fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Su questi fondi e sul loro uso, come è del tutto evidente e non potrebbe essere diversamente, le aspettative sono tante visto il significativo stimolo che dovrebbero produrre incentivando rapidamente la ripresa dell'economia del nostro e degli altri paesi europei.

La situazione geopolitica mondiale è sempre più preoccupante: alla guerra in Ucraina, si è aggiunta quella in Medio Oriente che rischia di allargarsi a tutta la zona insieme alla preoccupazione di atti terroristici in tutto il mondo occidentale. Si tratta di eventi che, oltre ai drammi frutto di ogni guerra, stanno determinando anche nuove tensioni sui prezzi delle materie prime a cominciare da quelle energetiche e che possono portare a un probabile rallentamento nel già faticoso percorso di rientro dell'inflazione e quindi di alleggerimento delle politiche monetarie restrittive che a loro volta, come visto, stanno producendo diverse preoccupazioni per il futuro dell'economia.

Il quadro, come risulta evidente, è estremamente variabile e per questo ogni previsione, soprattutto sui tempi, di una seppur flebile ripresa, rischia di essere smentita rapidamente. È però chiaro: si conferma la necessità, di un sistema bancario forte che sia pronto a sostenere l'economia reale. Per questo, il protagonismo del Credito Popolare è imprescindibile come lo è stato in ogni passaggio delicato dell'economia e sarà decisivo ancor di più quando si inizierà a intravedere il superamento della crisi rendendo reale, concreta e stabile la ripresa.

Le Banche Popolari sono l'unica realtà fisicamente presente in oltre 300 comuni italiani. Una presenza diffusa, ramificata con radici profonde che le rende pronte ad affrontare questa inaspettata e complicata fase così come l'abbiamo de-



?? CHI È GIUSEPPE DE LUCIA LUMENO

Dopo aver svolto attività Accademica, è stato per molti anni dirigente bancario, Amministratore Delegato e Direttore Generale di istituti di credito, nonché Presidente di una Compagnia di Assicurazione.

Attualmente è Segretario Generale dell'Associazione Nazionale fra le Banche Popolari.

È autore di numerose pubblicazioni, tra le quali: "Oltre la Foresta Pietrificata", "Alla mensa di Lazzaro", "La globalizzazione cambia di segno", "La Rivoluzione è imminente", "Per una breve storia della sussidiarietà", "Banche Popolari 150 anni al servizio del Paese 1864 - 2014", "Banche Popolari, la storia di ieri e di oggi", "Alcune considerazioni riguardo gli scritti economici di Luigi Luzzatti", "Il pensiero di Luigi Einaudi. 140 e non li dimostra", "La diseguaglianza della possibilità", "Lord Acton e il Liberalismo Etico", "Siro Lombardini Università politica e banca".

scritta, potendo vantare l'impiego di 120 milioni di utili destinati ai territori, il 70 per cento degli impieghi alle Piccole e Medie Imprese, con 30 miliardi di euro di nuovi finanziamenti alle aziende più piccole e 15 miliardi per mutui casa rinegoziati per venire incontro alle nuove esigenze della clientela colpita dall'inatteso, brusco e protratto nel tempo aumento dei tassi di interesse.

In Italia le famiglie e le attività economiche territoriali a cominciare dalle Piccole e Medie Imprese, sono vitali per il paese. La prossimità a queste realtà produttive, insieme ai valori fondanti che contraddistinguono le Banche popolari e del territorio, rappresentano un'ancora di salvezza per l'economia reale frutto di migliaia di esperienze di imprenditoria locale più o meno grandi. Queste realtà, senza il sostegno di una banca che è essa stessa espressione del territorio e delle comunità che serve, sarebbero perdute producendo un ulteriore depauperamento incalcolabile dell'intero tessuto produttivo del Paese.

Un esempio è il sostegno ai giovani e alle loro idee e attività imprenditoriali. L'industria ha bisogno dei giovani, per rinnovarsi e per seguire,

invece di subirlo, il processo di digitalizzazione e transizione che caratterizzerà il futuro ma sappiamo anche che i giovani generalmente fanno fatica ad accedere al credito. Questo è un problema antico che il Credito Popolare ha sempre considerato proprio grazie a quella particolare sensibilità che caratterizza il modo di fare banca dei suoi istituti.

Le Banche Popolari nascono, nella seconda metà dell'800, proprio per fare credito a coloro che hanno difficoltà o sono impossibilitati ad accedere malgrado idee e progetti imprenditoriali degni di essere intrapresi. Tutto questo crea la consapevolezza nelle Banche Popolari e del territorio, del proprio ruolo; una consapevolezza confermata dalla propensione a individuare sempre nuovi assetti di collaborazione e cooperazione, soprattutto a livello internazionale, che riconfigurino, per rafforzarlo, il rapporto generativo con il proprio corpo sociale e con i propri territori: un progetto di crescita per essere al passo con le nuove sfide e per contribuire in maniera concreta a superare le difficoltà del presente guardando con fiducia e ottimismo al futuro.



MBA Master Universitario in Business Administration

Di cosa si tratta?

Programma formativo a tempo pieno di un anno, rivolto a laureati di tutte le aree disciplinari, che intende formare figure professionali capaci di supportare la Direzione delle PMI

Perché questo MBA?

- Elevata employability
- Mix tra teoria e pratica
- Forte enfasi sulle soft skills
- Numerosi laboratori e project work
- Percorso estremamente professionalizzante
- Elevato coinvolgimento delle aziende partner
- 4 mesi di «training on the job» grazie allo stage obbligatorio
- Faculty composta da Docenti universitari, manager e professionisti di elevato profilo

Due modalità di erogazione:

tradizionale (didattica in aula) e distance learning (didattica online)

Info e iscrizioni:

Coordinamento Organizzativo
Alessia Graziani, Gabriele Baima
011/6399205-244

Direttore
Prof. Stefano Bresciani
stefano.bresciani@unito.it

Informazioni di dettaglio
(*ammissione, costi, programma*):
www.saamanagement.it

mastermba.management@unito.it

SAA – School of Management, Via Ventimiglia, 115, 10126 Torino



GIUSEPPE TARDIVO PROFESSORE



CONFERIMENTO DELLA SCIARPA DELLA PACE AL PROFESSORE GIUSEPPE TARDIVO

Giuseppe Tardivo ha il merito di aver saputo cogliere, in un momento difficile per l'economia italiana e mondiale, il ruolo centrale della persona e dell'etica come motori di sviluppo e di benessere per la Collettività.

Il Grande professore ha saputo interpretare nella sua vasta e multiforme carriera le nuove tendenze del circuito dell'economia e della società civile, fornendo fonti di creatività e di ispirazione per le giovani generazioni. L'autorevolezza in ambito acca-

demico italiano ed europeo si affianca in Giuseppe Tardivo al prestigio di numerosi incarichi e riconoscimenti in importanti organismi Istituzionali, nazionali e europei.

La sua articolata e multiforme produzione scientifica si rivolge sia agli studiosi di management, sia alle realtà imprenditoriali e istituzionali per trasformare difficoltà e ostacoli in nuove forme di crescita, estendendo i benefici effetti agli studenti e alla Collettività.

Ma Giuseppe Tardivo va oltre questa visione: vuole formare il

"cittadino di domani" e ciò spiega la sua passione e dedizione per la "terza missione" e il cammino instancabile in chiave etica e di impegno sociale.

Il suo modo di raccontare e "educare" ci fa capire che, oltre ai dogmi e alle definizioni che aiutano a superare dubbi e incertezze, vi è sempre il lato umano che, ponendo al suo centro la "Persona", governa le scelte di vita.

A lui ben si addicono le parole di San Giovanni Paolo II "in un mondo troppo spesso contrassegnato da eccessiva competizione, dalla sopraffazione del più debole, da soluzioni collettivistiche che soffocano l'iniziativa dei singoli e sviliscono le ragioni della collaborazione l'organizzazione economica e sociale, ove ben gestita, può costituire una stimolante esperienza di partecipazione e uno strumento efficace per un livello più alto di giustizia".

Il riconoscimento oggi conferito a Giuseppe Tardivo rende onore alla Provincia di Cuneo, all'Università, alle forze economiche, ai lavoratori di tutti i settori, alla Collettività e al Territorio.

Proprio per questa dedizione al sociale e alla "Terra di Granda", per la disponibilità nel valutarne gli impegni, per le attente disamine e le fiduciose valutazioni, l'Unione Montana Valle Stura attribuisce al Professore Universitario che sa affiancare con passione e competenza ai ruoli internazionali i compiti di coordinatore e promotore della realtà universitaria cuneese di economia la "SCIARPA DELLA PACE 2023".

"Sono commosso e incoraggiato da questa onorificenza con cui l'Unione dei Comuni Montani della Valle Stura ha voluto riconoscere il mio impegno e i risultati raggiunti nel campo del sociale e nel percorso professionale e accademico. Stiamo vivendo in un periodo di forti cambiamenti, caratterizzato da rischio e incertezza, ma dobbiamo guardare al futuro e ai giovani con fiducia, facendo leva sui valori su cui si fondano le nostre radici.

Dedico questo prestigioso riconoscimento alla Collettività, alle Istituzioni e agli operatori economici della Provincia di Cuneo che hanno sempre incoraggiato, promosso e difeso il valore della pace, della solidarietà, della cultura. Un pensiero riconoscente all'Università di Torino, al Magnifico Rettore, agli Amici e Colleghi del Polo universitario cuneese e del Campus di Management e Economia - Università di Torino, Sede di Cuneo con i quali ho condiviso (e condivido) una parte importante della mia vita."



La partecipazione - al tavolo di Presidenza - del Direttore, il Prof. Beppe Ghisolfi

SONO 321 LE STRUTTURE ALBERGHIERE ANDATE IN ASTA NEL PRIMO SEMESTRE 2023

È LA TOSCANA LA REGIONE CON IL NUMERO PIÙ ALTO: BEN 43 ALBERGHI FINITI IN ASTA

321
STRUTTURE
ALBERGHIERE IN VENDITA
PRIMO SEMESTRE 2023

43 TOSCANA	15 VENETO
35 EMILIA ROMAGNA	12 TRENTINO ALTO ADIGE
30 SICILIA	12 UMBRIA
27 LAZIO	6 PIEMONTE
24 SARDEGNA	5 ABRUZZO
22 LOMBARDIA	5 BASILICATA
21 CALABRIA	4 FRIULI VENEZIA GIULIA
19 PUGLIA	3 LIGURIA
18 CAMPANIA	2 VALLE D'AOSTA
17 MARCHE	1 MOLISE

Milano, xx ottobre – Sono state 321 le strutture alberghiere finite all'asta nel primo semestre dell'anno. In testa la Toscana con 43 strutture, seguita da Emilia-Romagna (35) e Sicilia (30).

La Toscana si rivela la regione con il maggior numero con un numero di lotti in vendita, per lo più concentrati nella provincia di Siena; il prezzo base d'asta medio per lotto è però inferiore alla media nazionale (860.000 vs 1.200.000).

L'immobile con il prezzo base più alto è stato staggito e aggiudicato avanti il Tribunale di Siena. Trattasi di un complesso immobiliare a uso ricettivo

alberghiero, comprendente una villa storica stile liberty, con ampliamento realizzato in epoca successiva, composto da ristorante, camere, con annesso parco, piscina e 4 appezzamenti di terreno limitrofi, comprendenti anche un ampio parcheggio. La vendita si è realizzata per 3.380.000 euro (offerta minima) con un prezzo base di partenza pari a 4.500.000 euro.

A livello nazionale, il lotto con valore più alto è riferito al fallimento della "Venezia Futura Srl", dichiarato dal Tribunale di Padova. Il bene è un albergo a 4 stelle, Hotel NH Venezia Laguna Palace, sito a Mestre e composto da diversi edifici. La procedura ha previsto due esperimenti di vendita, di cui il primo al prezzo base di 27.000.000 e il successivo al prezzo di 24.300.000 euro. Ad oggi non è noto l'esito dell'esperimento, non risultano tuttavia pub-

blicati nuovi avvisi di vendita.

Il secondo hotel, per prezzo base d'asta, è situato nella capitale: si tratta dell'Hotel Mondial, classificato 4 stelle, con 84 camere a disposizione, vicino alle terme di Diocleziano. L'ultimo esperimento al prezzo di 20.000.000 euro con possibilità di offerta minima di 15.000.000 di euro. Anche per questa asta non è ancora stato reso pubblico l'esito ma non si rilevano pubblicazioni di nuovi avvisi di vendita.

Dei beni in vendita nel primo semestre 2023, quello che ha subito il maggior deprezzamento è un albergo sito in Falerna (CZ), Località Cartolano, con accesso diretto sulla spiaggia, sviluppato su complessivi sette piani, di cui uno

	TOTALE PREZZI BASE D'ASTA	VALORI MEDI
TOSCANA	€ 37.117.334	€ 863.193
EMILIA ROMAGNA	€ 22.589.216	€ 645.406
SICILIA	€ 45.083.745	€ 1.502.791
LAZIO	€ 52.775.190	€ 1.954.636
SARDEGNA	€ 38.454.949	€ 1.602.289
LOMBARDIA	€ 19.549.443	€ 888.611
CALABRIA	€ 19.236.108	€ 916.005
PUGLIA	€ 34.003.217	€ 1.789.643
CAMPANIA	€ 20.530.343	€ 1.140.574
MARCHE	€ 8.371.229	€ 492.429
VENETO	€ 41.595.481	€ 2.773.032
TRENTINO ALTO ADIGE	€ 11.908.687	€ 992.390
UMBRIA	€ 5.427.112	€ 452.259
PIEMONTE	€ 3.226.329	€ 537.721
ABRUZZO	€ 11.106.736	€ 2.221.347
BASILICATA	€ 9.435.247	€ 1.887.049
FRIULI VENEZIA GIULIA	€ 3.637.610	€ 909.402
LIGURIA	€ 13.694.509	€ 4.564.836
VALLE D'AOSTA	€ 1.098.664	€ 549.332
MOLISE	€ 358.320	€ 358.320

interrato. L'esperimento, bandito dal tribunale di Lamezia Terme, si è tenuto al prezzo base di 2.162.250 euro verso un valore di CTU (consulente tecnico di ufficio) di 12.515.416,08 euro. L'asta è andata ulteriormente deserta.

"L'auspicata ripresa del turismo, e la concorrenza degli "affitti brevi", condizioneranno l'andamento del mercato alberghiero e, di conseguenza, l'interesse di potenziali acquirenti a investire in immobili la cui gestione richiede consistenti risorse e competenze specifiche. Soluzioni alternative alle vendite giudiziarie, come per esempio le vendite dirette, potrebbero accelerare la collocazione dei cespiti in vendita e il ristoro dei creditori, evitando anche il rischio di definitiva chiusura degli esercizi" dichiara Massimiliano Morana, AD NPLs_RE Solutions.

Secondo l'indagine condotta dalla Banca d'Italia sul turismo internazionale, nel 2022 la spesa dei viaggiatori stranieri in Italia è più che raddoppiata rispetto all'anno precedente, riportandosi in prossimità dei livelli antecedenti la pandemia; in termini reali risulta tuttavia ancora inferiore di quasi il 10 per cento. In un contesto di ripresa del turismo internazionale a livello globale, ad eccezione dei paesi asiatici in cui le restrizioni ai movimenti si sono protratte per larga parte del 2022, la quota di mercato dell'Italia è significativamente cresciuta, dal 3,9 al 4,5 per cento. Alla crescita delle entrate turistiche dell'Italia hanno contribuito in pari misura la spesa dei viaggiatori provenienti dalla UE e quella dei viaggiatori extra-UE; per questi ultimi ha pesato so-

Toscana
MAGGIOR NUMERO DI LOTTI
PRIMO SEMESTRE 2023



prattutto il forte incremento delle entrate dagli Stati Uniti e, in misura minore, dal Regno Unito. La spesa per viaggi di vacanza è stata trainata soprattutto da quelli culturali e dalle visite alle città d'arte, che erano stati maggiormente penalizzati durante la pandemia. Anche la spesa connessa con i viaggi per motivi di lavoro è significativamente aumentata.

NPLs RE_Solutions è specializzata nei servizi di advisory strategica nel settore degli NPE e supporta i propri clienti in tutte le fasi del processo di definizione delle strategie, di gestione e recupero dei crediti NPE: dalla analisi dei portafogli alla individuazione della migliore strategia di recupero, alla gestione di single name/special situation e al sub-servicing operativo per la gestione delle procedure giudiziali e il recupero stragiudiziale.

NPLs RE_Solutions opera al servizio di servicer, banche, investitori qualificati, banche d'affari e partecipa al Tavolo di Studio delle Esecuzioni Italiane T.S.E.I. ed è società autorizzata ai sensi ex art. 115 TULPS.

NPLs RE_Solutions coordina la rete degli AstaSy Point, 80 strutture autonome esperte di esecuzioni immobiliari e procedure concorsuali sul territorio e il Centro Studi AstaSy Analytics, che ogni anno produce il Report Aste.

NPLs RE_Solutions è società controllata dal Gruppo RINA Prime Value Services, la legal entity di RINA in ambito Real Estate.

Per ulteriori informazioni:
SEC Newgate Spa
Francesca Brambilla - francesca.brambilla@secnewgate.it - 338 6272146



**CHI È
MASSIMILIANO
MORANA**

Massimiliano Morana è CEO di NPLs RE_Solutions dal 2021. Massimiliano Morana da febbraio 2020 è Senior Director e membro del CdA di NPLs_RE Solutions.

Morana ha fatto parte di IRE Advisory con la delega allo Sviluppo, sino all'entrata di quest'ultima in YARD, dove è stato collaboratore e business developer.

Morana è stato Direttore Generale e Direttore Commerciale di PATRIGEST del Gruppo Gabetti.

È Stato Direttore Generale di ABACO SERVIZI S.r.l. con delega allo sviluppo del Business.

PAOLO GARONNA

PROFESSORE ORDINARIO DI ECONOMIA POLITICA

UN APPROCCIO “KANTIANO” AL MERCATO UNICO DEI CAPITALI IN EUROPA

Sull'obiettivo di integrare i mercati dei capitali in Europa c'è stato, c'è, e non può che esserci un grande accordo. Vedere il risparmio, questa grande ricchezza degli italiani e degli europei, mortificato nel finanziamento di enormi debiti pubblici improduttivi, o languire sterilmente nei depositi bancari, non è solo uno spreco inaccettabile, ma pone io credo persino inquietanti interrogativi etici. Occorre impiegare il risparmio in attività produttive, in creazione di benessere, metterlo a disposizione di chi più è capace di valorizzarlo, ovunque si trovi in Europa, e non solo in Europa. E assicurarne il rendimento a vantaggio di tutti i risparmiatori, piccoli e grandi, delle grandi città e dei piccoli centri, delle nazioni indebitate e di quelle dai governi frugali. Il grande e libero mercato dei capitali, quindi, non

trova giustificazione solo nelle leggi dell'efficienza economica, del risparmio dei costi, della massimizzazione dei benefici, ma anche in quelle della parità di opportunità da offrire ai cittadini, del riconoscimento del merito, e quindi dell'uguaglianza e dei diritti. Difatti quando si tratta di risparmio, facciamo riferimento a principi e valori riconosciuti e garantiti dalla nostra Carta costituzionale.

Il progetto di mercato unico dei capitali in Europa, la cosiddetta Capital Markets Union (CMU), che pure era implicito nell'idea di "single market" degli anni Ottanta e Novanta, viene lanciato all'indomani della grave crisi dei debiti sovrani. Insieme alla Unione Bancaria, la CMU rappresentava la risposta da dare alla crisi per spezzare il nesso perverso che lega finanza pubblica e finanza privata, e che nel

caso di irresponsabilità fiscale dei governi nazionali finisce per scaricare sul risparmio privato e sui contribuenti il peso delle crisi finanziarie (si pensi alle dolorose vicende della Grecia e ai costosi salvataggi bancari che si sono dovuti effettuare in mezza Europa nel corso della crisi finanziaria). Attraverso l'integrazione degli investimenti finanziari in un unico mercato si realizza pienamente quella "condivisione dei rischi" (risk sharing) che serve a superare le crisi e gli shocks asimmetrici che colpiscono i diversi paesi. Questa necessaria condivisione rappresentava invece, e ancora rappresenta, un tabù nei rapporti tra debiti pubblici nazionali e tra sistemi bancari nazionali dell'Europa del Nord e del Sud, dei paesi cd "frugali" e di quelli "indisciplinati". Col mercato unico dei capitali la condivisione

dei rischi si realizza nel settore privato, e non determina quindi fenomeni di azzardo morale e di "transfer Union" tra i bilanci pubblici, che i contribuenti e gli elettori dei paesi europei non sembrano accettare, e che per la verità in nessun sistema federale vengono agevolmente tollerati (negli USA, ad esempio, i vincoli all'indebitamento pubblico degli Stati sono molto rigidi, più che in Europa). La condivisione dei rischi è uno degli obiettivi originari della CMU.

Un'altra molla importante a spingere per il mercato unico dei capitali è stato il confronto con gli Stati Uniti, dove il finanziamento tramite l'equity e i mercati dei capitali è molto rilevante e diffuso rispetto alla finanza banco-centrica dell'Europa. Un aspetto fondamentale del sistema produttivo americano è che la logica del grande e unico mercato si applica non solo al settore manifatturiero, alla cultura industriale e alla mobilità sociale, ma anche al settore finanziario e al mercato dei capitali. Il finanziamento delle imprese, infatti, non passa solo dalle banche, ma è assicurato anche da intermediari diversi, grandi e piccoli, locali e nazionali, capaci di fornire prodotti e servizi finanziari diversi, e di canalizzare il risparmio non solo tramite banche e debito, ma anche attraverso obbligazioni, accesso al capitale di rischio, la Borsa, il private equity, i mercati privati, ecc. La forza dell'economia americana sta in questo: nell'aver costruito una struttura economico-produttiva

in cui l'innovazione e lo sviluppo della finanza contribuiscono a generare capitale, diventano capitalismo, capace di accumulare imprenditorialità e produzione di benessere, facendoli diventare progresso economico e sociale, sviluppo sostenibile di lungo termine, presupposti essenziali per la libertà e la democrazia. Noi economisti ed operatori della finanza abbiamo spesso incontrato difficoltà a descrivere in termini politici e valoriali il significato vero della CMU, al di là dei suoi aspetti tecnici e operativi, e a farne comprendere quindi tutto il valore. Si tratta in definitiva di strumenti per realizzare l'uguaglianza tra i cittadini, la meritocrazia e la mobilità so-

ciale, incoraggiando il risparmio, valorizzandolo e canalizzandolo verso i migliori impieghi di investimento e il giusto rendimento del rischio. Si tratta quindi di uno strumento che va a vantaggio di tutte le imprese, grandi e piccole, centrali e periferiche, dei risparmiatori e degli investitori, e di tutti i cittadini. Se non ci fossero i mercati dei capitali, per realizzare grandi e nuovi progetti non basterebbero l'ingegno le qualificazioni e l'impegno degli individui, bisognerebbe invece nascerne ricchi o piegarsi al dominio dei potenti. La performance del modello economico americano, e del mercato unico dei capitali che ne è parte integrante, dipende proprio dai valori di libertà e



di uguaglianza sottesi dallo sviluppo dei mercati finanziari.

Il problema della CMU in Europa è che dopo circa 10 anni dal suo lancio, dopo due piani di azione, il primo nel 2015 e il secondo nel 2019, 30 provvedimenti inclusi nel primo piano e 16 nel secondo, dopo tanti sforzi e discussioni non solo non abbiamo fatto significativi passi in avanti, ma per molti aspetti i mercati appaiono ancora più frammentati di quanto lo fossero prima della crisi del 2007-2009. I mercati obbligazionari restano in Europa 3 volte più piccoli che negli Stati Uniti. Il venture capital è appena un quinto di quello americano. Le start-up sull'Intelligenza Artificiale sono solo il 7% del Venture Capital, mentre negli USA sono il 61%. Come non scoraggiarsi! In questo clima depresso cade il sasso nello stagno lanciato dalla

presidente della Banca Centrale Europea (BCE), Christine Lagarde, il 17 novembre 2023 col suo discorso allo European Banking Congress a Francoforte. La presidente non gira intorno al problema, né semplicemente rivendica il successo relativo di alcune delle tante misure intraprese, tutte peraltro utili e necessarie. Coraggiosamente propone invece un fondamentale cambiamento "un capovolgimento di approccio": da un approccio dal basso verso l'alto (bottom-up) a uno dall'alto verso il basso (top-down), simile a quello che è stato adottato per la Unione Bancaria (BU), Unione che peraltro è rimasta ancora a metà del guado. Questo approccio viene definito "kantiano", perché si ispira ad un principio "universalistico": quello per cui ad un mercato unico deve corrispondere

un quadro istituzionale unico, di regole e di regolatori, di pratiche e di supervisor. Non basta armonizzare e far convergere. Unico significa unico! Europeo significa Europeo! Ricostruiamo come si è giunti a questo impasse. Banking Union e CMU nascono insieme e si ispirano ad una stessa logica, che è quella del mercato unico della finanza e del risparmio. Ma fin dall'inizio i percorsi si divaricano: la BU segue la logica "kantiana" e adotta il modello del supervisore unico, del "risolutore" unico e dell'unico "libro delle regole". Su questi ultimi punti purtroppo ancora non si è arrivati all'implementazione. Restano infatti gli ostacoli del "goldplating", la tendenza, cioè dei livelli nazionali di aggiungere regole nazionali specifiche ulteriori rispetto a quelle uniche del mercato europeo, e del "ringfencing", le barriere nazionali e locali poste agli operatori per le operazioni cross-border. Resta inoltre il blocco politico sul sistema unico di assicurazione dei depositi. Ma almeno l'approccio è chiaro e coerente. Sulla CMU invece fin dall'inizio si assume che l'approccio debba essere diverso, bottom-up. Pesa su questa scelta il forte condizionamento dell'impostazione bri-

tannica (il Commissario responsabile dell'epoca era britannico e tutti gli altri Paesi risentivano dell'egemonia britannica). Questa impostazione si fondava su due arriere-pensée: 1. Anzitutto la convinzione che la base della CMU già esisteva, e si trovava nella piazza di Londra, il principale mercato dell'Europa e dell'euro. Bisognava solo farla funzionare meglio. Sarebbe invece stato inutile prescindere da Londra, ripartire da zero e costruire una CMU ex-novo. Una argomentazione questa in larga misura plausibile e realistica. 2. Il secondo ragionamento implicito invece era molto più controverso e controvertibile. Esso consisteva nell'assumere che il quadro istituzionale della CMU poteva restare essenzialmente quello britannico. Esso - si argomentava - si era sedimentato nel tempo e funzionava relativamente bene, salvo introdurre miglioramenti e aggiustamenti graduali nel tempo, sempre possibili, ma dal basso verso l'alto. Questo ragionamento rifletteva soprattutto l'ideologia del rifiuto del sovranazionalismo, una chiusura che abbiamo visto in opera poi con successo (purtroppo) nella Brexit. Un ragionamento questo che naturalmente risultava politicamente inaccettabile per gli altri Paesi, perché contrario al principio "Kantiano" che a mercati sovranazionali devono corrispondere istituzioni sovranazionali, costruite col consenso di tutti, e non istituzioni nazionali che si impongono agli altri con la logica del più forte. Con l'uscita della Gran Bretagna dall'Unione, questa impostazio-

ne originaria diventa non solo politicamente inaccettabile, ma del tutto irrealistica. Come si fa a costruire il mercato unico, partendo da una base di CMU che sta fuori dell'Unione, con aggiustamenti graduali che dovrebbero armonizzare e far convergere 27 sistemi nazionali diversi, di cui molti nemmeno hanno un mercato dei capitali degno di questo nome? Mission impossible! Questo allora diventa il terreno ideale per far operare quella che gli americani chiamano la sindrome dei "tacchini nella preparazione del Pranzo del Ringraziamento". Mi spiego: la tradizione vuole che nel Giorno del Ringraziamento in America tutti mangino il tacchino arrosto. E perciò l'idea di far preparare il pranzo del Ringraziamento ai tacchini non rappresenta proprio il modo più efficace di ottenere un buon risultato e in tempi rapidi. Fuor di metafora, per realizzare la CMU occorrono decisioni politiche "dall'alto". Solo a partire da queste decisioni potranno poi operare le consultazioni, i gruppi tecnici, gli scambi di best practice, le armonizzazioni, la convergenza dei criteri e dei comportamenti, etc. Dice Lagarde: occorre creare "un unico codice di regole la cui applicazione sia controllata da un supervisore unico o unificato", una "SEC europea", sul modello della Security Exchange Commission americana, realizzata magari con il rafforzamento e l'estensione dei poteri dell'ESMA, l'autorità europea dei mercati obbligazionari (European Securities Markets Authority). Sui codici unici o testi unici spesso è

intervenuto anche il Presidente dell'ABI, Patuelli. Occorre, cioè, dare un quadro istituzionale unico o unificato al mercato unico evitando la frammentazione dei poteri a livello nazionale e spesso anche tra diversi regolatori e supervisor nazionali. Che è poi la realtà barocca dell'architettura istituzionale di supervisione dei mercati dei capitali in Europa. Nella stessa direzione indicata dalla Lagarde va la proposta di creare una Insurance Union, che si va facendo strada nel dibattito europeo. Il Presidente di Assicurazioni Generali, Andrea Sironi, tra gli altri, l'ha ribadita in varie occasioni. Il fatto che a parlare di queste innovazioni istituzionali sia la Presidente della BCE non è senza significato. Perché il supervisore unico potrebbe anche collocarsi nell'ambito della BCE, traendone tutti i benefici di autorevolezza e di indipendenza. L'esperienza italiana di portare la supervisione assicurativa sotto l'ala della Banca d'Italia ha funzionato bene facendo guadagnare efficacia e prestigio all'istituzione. Analogamente si dovrebbero rafforzare i poteri di EIOPA (la European Insurance and Occupational Pensions Authority) trasformandola in un "supervisore unico" coadiuvato da un sistema di supervisor nazionali a lei subordinati, e magari posta nell'ambito della BCE, sul modello del sistema delle banche centrali nell'area dell'euro. Allo stesso modo si dovrebbe anche realizzare una Unione dei Fondi Pensione, un'Unione dei Fondi di Private Equity e Venture Capital, e di tutte le altre componenti dei mercati dei capitali.



Insomma, un quadro istituzionale unitario per un mercato unico. "Mercati transfrontalieri richiedono una governance comune" diceva nel 2015, proprio a Londra, Mario Draghi: questa regola deve valere non solo per l'industria, ma anche per tutti i servizi ivi compresi i mercati dei capitali. È chiaro che in questa prospettiva la strada da percorrere per rendere efficace l'integrazione e la governance economica europea è ancora lunga e difficile.

Ma c'è una condizione – sottolinea Lagarde – che gioca oggi a favore di questo processo e può portare a determinazioni e accelerazioni, superando le diffidenze e le resistenze dei "tacchini" di cui parlavamo prima: l'urgenza e l'intensità dei cambiamenti che si richiedono per far fronte alle sfide poste dalle crisi in corso, le transizioni digitali e ambientali, la deglobalizzazione, la demografia, la difesa e la politica estera comune. Tutte sfide che richiedono ingenti investimenti e cambiamenti profondi da realizzarsi in un breve lasso di tempo. Uno "sforzo generazionale" come lo chiama la Lagarde. Certo, non sarà solo il mercato unico dei capitali a rendere tutto questo possibile. Per di più ci vorranno tempi lunghi per far funzionare il mercato unico in modo integrato, superando home bias e ostacoli culturali radicati e diffusi. Ma lo "sforzo generazionale" di volontà politica va fatto "dall'alto verso il basso", va fatto ora e va fatto in Europa. Non ci sono alternative.



CHI È PAOLO GARONNA

Professore ordinario di Economia Politica presso l'Università LUISS Guido Carli di Roma, è stato Direttore Generale dell'Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici (ANIA) e Chief Economist di Confindustria.

Già Direttore Generale dell'Istituto Nazionale Italiana di Statistica (ISTAT) 1992-1999, e, dal 1989 al 1992, Vice Direttore Generale dell'Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo (OCSE) di Parigi per il settore Lavoro, Affari Sociali e Istruzione.

Già Segretario Generale della Federazione delle Banche, delle Assicurazioni e della Finanza (FeBAF) dall'ottobre 2012.

Dal 1999 al 2009 è stato Vice Segretario Esecutivo e Segretario esecutivo ad interim, della Commissione economica delle Nazioni Unite per l'Europa (UNECE) di Ginevra.

Ha svolto attività di ricerca in America come borsista Fulbright, e a Cambridge, in Gran Bretagna, dove ha collaborato con il premio Nobel Richard Stone.

Ha prodotto un rilevante numero di monografie e saggi in materia di economia applicata, finanza, economia della ricerca dell'innovazione e dell'informazione.

È in edicola

giornale delle
Assicurazioni

N. 3 OTTOBRE - NOVEMBRE 2023 €5 Newspaper



Sindacato Nazionale degli Agenti

Il presidente nazionale Claudio Demozzi mette in luce il valore aggiunto del contratto leader del settore assicurativo agenziale

ABBONATI!

CCNL SNA, SEMPRE UN PASSO AVANTI

INSURANCE SUMMIT

Il 3 ottobre si è tenuta a Roma la terza edizione dell'incontro internazionale organizzato dall'Ania

RISPARMIO GESTITO

Meglio un fondo pensione o una polizza vita? Una scelta ragionata, ma non sempre così scontata

**CON SOLI 25,00 EURO AVRAI DIRITTO A RICEVERE 5 NUMERI
E CON 23,00 EURO LA VERSIONE DIGITALE IN PDF**

PER SOTTOSCRIVERE L'ABBONAMENTO:

Chiama il n.0171.392201 (dalle 8,30 alle 12,30)

Invia una email a diffusione.newspapermilano@gmail.com

Conto corrente bancario n IT44U0853001000000260109959
intestato a PAPER-ONE S.R.L.

Visita il sito www.newspapermilano.it

ANNA OMARINI

PROFESSORESSA

QUALE BANKING PER IL FUTURO E QUALE FUTURO PER LE BANCHE?

DIPARTIMENTO DI FINANZA,
UNIVERSITÀ BOCCONI E
SDA BOCCONI SCHOOL
OF MANAGEMENT

Le profonde evoluzioni nel contesto regolamentare, tecnologico e competitivo del sistema bancario e non da ultimo anche i cambiamenti in atto negli usi e abitudini relativamente alla domanda di servizi finanziari in genere, conducono ad alcune riflessioni circa le caratteristiche future

del banking e l'efficacia dei modelli di business delle banche. Il banking, in quanto business, sta attraendo molteplici operatori non tradizionali, che rendono l'offerta complessiva sempre più frammentata e frammentabile, sia a livello nazionale sia internazionale. Si assiste, inoltre, a una sorta di dicoto-

mia tra un banking "primario" ancora appannaggio delle banche cosiddette incumbent e un banking "nativo digitale" che, invece, si diffonde nel mercato, in particolare, per il tramite di operatori terzi (FinTech, BigTech ma anche retailers). Da questa frammentazione sul fronte dell'offerta, si osserva anche che il "consumo di banking" è sempre più caratterizzato da una sua crescente diluizione all'interno del quotidiano consumo del singolo individuo. La competizione, di fatto, ha dapprima modificato la relazione clienti-servizi bancari, evidenziando che la proposta e la rispettiva fruizione non sono più confinate esclusivamente ai luoghi dedicati a un'offerta specializzata - lo sportello, il sito web della banca, il contact center o ancora la mobile app - ma ritrovano nel concetto dell'every day banking e ancor più nel cosiddetto contextual banking una nuova narrazione e implementazione. Ne consegue che una certa attività

bancaria diventa sempre più «invisibile» e, in quanto tale, si diluisce nel mondo del quotidiano. Pertanto, se si adotta questa prospettiva di osservazione, incardinata nelle direttrici evolutive dei consumi e dei servizi di banking in genere, saranno più comprensibili anche le strutture ed evoluzioni future. Da ciò segue che autorità e regolatori stanno già individuando i soggetti in capo ai quali sviluppare il controllo. Ma anche le banche dovranno interrogarsi su questi scenari per comprendere gli spazi da ricercare e ricoprire. Questo perché, si ritiene, che la banca non apre i processi a terze parti ma è la sua attività che va oltre i confini convenzionali del circuito bancario in senso stretto. Si osserva, quindi, un banking, che diventa sempre meno visibile e "invadente" e che tende ad alimentare direttamente le scelte di spesa del singolo, attraverso User Experience (UX) migliorate.

Di fatto, l'abilità del FinTech (nell'accezione di offerta bancaria prevalentemente nativa digitale) è stata, da principio, quella di deproblematizzare alcune componenti della vita quotidiana e, conseguentemente, il ruolo del banking contenuto in essa. In questo modo, esso crea valore per il cliente, modificando la stessa narrazione del denaro come risparmio, investimento o come mezzo di gestione finanziaria. Da ciò, si osserva

anche che sul fronte della domanda, quanto generazioni differenti si mostrino propense a detenere più conti e servizi promossi da varie controparti. Ne consegue, pertanto, per le banche un tema di opportunità strategica volta a valutare l'evoluzione del denaro in quanto "risparmio" o "investimento", che appare profondamente e intimamente legato alla dimensione motivazionale del bisogno di sicurezza, unicità e comfort, piuttosto che con quella dei bisogni di stima (prestigio, successo, modernità). C'è allora la necessità di rileggere ogni attività bancaria secondo la sua capacità di creare valore per la domanda e questo perché la digitalizzazione del banking ha fatto ri-emergere la sua intrinseca natura di servizio; che porta con sé anche l'opportunità di riconoscere che detenere e control-

lare il processo produttivo e distributivo delle differenti aree di business (retail, private) e sotto-business (pagamenti, finanziamenti, ecc.) nei quali ogni banca opera potrebbe non essere l'unica modalità per produrre e distribuire contenuti di banking. Sono, dunque, necessarie attenzioni e competenze che sappiano riconoscere che la crescita economica è sempre più dipendente dalle capacità di ottimizzare, migliorare, affinare la gestione della relazione, consapevoli che non tutto potrà essere prodotto internamente, ma sarà rilevante orchestrare internamente il tutto. Per le banche, tutto questo rappresenta anche una sfida importante per recuperare e difendere la propria base clienti. I modelli di business bancario, pertanto, possono valutare l'opportunità di spostarsi in modo



significativo da un paradigma verticale a modelli di business aperti in cui la modularità può aprire a opportunità strategiche interessanti. Il mercato già ci mostra la presenza di visioni strategiche nuove, alcune volte solo a ricercare un adattamento al nuovo contesto; altre, invece, più marcatamente orientate al cambiamento tramite la ricerca e lo sviluppo di un processo continuo di innovazione aperta ai cambiamenti sociali, tecnologici e normativi. Certamente, va dato atto che le banche, in genere, hanno intrapreso cambiamenti importanti, allontanandosi grandemente da quell'immagine di "foresta pietrificata" alla quale alcuni anni or sono ci si riferiva.

La loro maturità digitale è cresciuta nelle aree di attenzione dell'esperienza, in particolare, in quanto il paradigma della relazione cliente-banca cambia. Assistiamo poi alla revisione delle strutture di costo e, alcune, anche avviano piani per riorientare i propri modelli di business.

A conclusione, riteniamo che le traiettorie del cambiamento possano essere molteplici; molte di queste ancora da delineare perché l'economia di rete creerà per gemmazione intermediari e forme di intermediazione nuove. E poiché il futuro è sempre meno prevedibile, il metodo per affrontarlo sarà quello della co-progettazione e la ricerca e sviluppo di una nuova convergenza nelle linee di sviluppo del banking.



CHI È ANNA OMARINI

È Ricercatore al Dipartimento di Finanza dell'Università Bocconi, dove svolge attività di ricerca, in particolare, con riguardo ai temi seguenti: FinTech, digital banking, modelli di business bancari, retail banking.

E' inoltre Direttore dei Corsi elective: Bank and Fintech: vision and strategy per i percorsi di laurea magistrale e Fintech for banking and financial transformation per i percorsi di laurea triennale.

È Professore al Dipartimento di Finanza della SDA Bocconi School of Management.

È, inoltre, autore di numerose pubblicazioni, a livello nazionale e internazionale, sui temi di ricerca e partecipa, in qualità di relatore e moderatore, a convegni nazionali e internazionali. È chiamata a prendere parte e comitati scientifici nell'ambito di premi sull'innovazione finanziaria a livello nazionale e internazionale, oltre a partecipare a comitati editoriali di alcune riviste internazionali.

Ha esperienze di consigliere indipendente presso banche ed è membro del Consiglio Direttivo di ABILab.



PRIMING YOUR FUTURE

RINA Prime Value Services opera nei Real Estate Services con una focalizzazione nell'ambito della **valutazione e della certificazione tecnico-immobiliare**, con un focus all'innovazione tecnologica ed alla sostenibilità.

- VALUATION
- LOAN SERVICES
- CORPORATE RE MANAGEMENT & FIXED ASSETS
- TECHNICAL SERVICES
- ESG
- PROPTECH
- NPE
- SUSTAINABILITY
- RENEWABLE ENERGY
- RE TECHNOLOGY
- FINTECH

MEDIOLANUM PRIVATE BANKING

PINARELLO

Fausto Pinarello
Cliente Mediolanum e Presidente
di Cicli Pinarello, insieme alla bici
con cui è stato stabilito il record dell'ora.

NON CI PRENDIAMO CURA SOLO DEL TUO PATRIMONIO MA ANCHE DEL TUO FUTURO.

Una consulenza evoluta e di valore per proteggere il futuro dei propri clienti. Per gli altri è Private Banking, per noi di Mediolanum è molto di più: significa prenderci cura del patrimonio a tutto tondo e guidare i nostri clienti nella realizzazione dei loro obiettivi di vita. Il Private Banking Mediolanum si avvale delle aree Wealth Management, Investment Banking e Mediolanum Fiduciaria S.p.A., che affiancano i nostri Wealth Advisor e Private Banker di Milano, Roma e di tutta Italia, offrendo loro supporto di altissimo profilo per fornire risposte complete a bisogni complessi. Perché i clienti, per noi, sono il valore più grande e il loro patrimonio si merita il massimo della cura che possiamo offrire. Sempre.

- Pianificazione finanziaria
- Servizi bancari
- Credito e Protezione
- Passaggio generazionale
- Asset protection
- Operazioni di finanza straordinaria
- Servizi fiduciari

MILANO

PALAZZO BIANDRÀ - Via S. Margherita, 1/A

ROMA

Via dei Due Macelli, 66

mediolanum
PRIVATE BANKING