

AZIENDABANCA

TECNOLOGIE - MARKETING - ORGANIZZAZIONE E FINANZA PER IL MONDO BANCARIO

290

MARZO 2024

Crowdfunding Immobiliare
Investitori preoccupati dai ritardi,
rischio reputazionale online

DORA e Resilience
Gap Analysis in corso.
Ma la sfida è culturale

Specchio, specchio dei miei **DATI**

Grazie a dati e IA è possibile ottenere una immagine fedele del cliente, per una vera offerta personalizzata



Incassare è molto più semplice con i POS Nexi



Messaggio pubblicitario con finalità promozionali. Questo prodotto è utilizzabile solo sottoscrivendo un contratto di convenzionamento per di carte di pagamento con Nexi. Per info e condizioni vai su nexi.it/go o filiali delle banche aderenti.

**Rendi più semplice ed efficiente
il tuo modo per ricevere pagamenti.**



SmartPOS

Evoluto e intuitivo
con servizi per la tua
attività.



SmartPOS Mini

Innovativo e portatile,
con stampante
integrata.



SoftPOS

Tutte le funzionalità
di un POS direttamente
nel tuo telefono.

Scopri di più su nexi.it o chiedi alla tua Banca

nexi
every day, every pay

Next
Generation
Banking

con il Patrocinio

 **AGID** | Agenzia per
l'Italia Digitale

20^a EDIZIONE

FORUM
ABI Lab
2024

26 - 27
MARZO

MILANO
MONTEROSA 91

ABI Lab

info e iscrizioni su abilab.it

Event Partners

appian

aws

Be
SHAPING
THE FUTURE

CABEL

corvallis
TECHNOLOGY

CRIF
Together to the next level

cse
CONSORZIO SERVIZI BANCARI

expri^{via}

EY
Building a better
working world

IBM

Intesa | 

Irion

KPMG

minsait
An Indra company

ORACLE

otconsulting

prometeia

Red Hat

Swascan
TINEXTA GROUP

TIM
ENTERPRISE

Virtus Flow

Media Partners

AZIENDABANCA

BANCAFORTE
innovation key

L'Economia
del CORRIERE DELLA SERA

TRIBUNA



- 24 Finanziamenti garantiti**
I finanziamenti garantiti dallo Stato: i nodi vengono al pettine

- 27 Euribor**
Euribor Transition. Brutto inglesismo o interessante novità?

OSSERVATORI

- 30 Credito alle imprese**
Aziende Controvento: crescono le eccellenze nel Sud Italia



- 32 Immobiliare**
Crowdfunding Immobiliare: vantaggi e rischi

- 38 Immobiliare**
Ritardi Crowdfunding Immobiliare. Investitori preoccupati, boom di commenti negativi online
- 40 Crypto asset**
«Entro il 2025 la maggior parte delle banche lancerà servizi crypto»
- 42 Transizione green**
Generali GC&CI con Pirelli e Aon: obiettivo sostenibilità
- 44 Next Generation Bankers**
Modello Teal: meno gerarchie e nuovi ruoli in banca

NEWS

- 46 InTarget**
Influencer? No, grazie. Ai brand piace il content creator



- 48 Finanza Etica**
Stop finanziamenti alle armi: il manifesto di pace della GABV
- 50 Moneyfarm**
Accelera sul modello one-stop-shop finanziario
- 51 Banca AideXa**
Il punto sui primi anni da Banca
- 52 Rexer**
Rexer è online. Ecco che cosa offre la proptech

SPECIALE

- 54 “Conoscere il cliente”: dai dati al contatto**
Come costruire un’offerta personalizzata sul cliente?
- 58 Intesa Sanpaolo**
Dall’ascolto del cliente, al marketing mirato
- 60 Qonto**
L’approccio glocal per ascoltare i bisogni del cliente
- 61 Banca del Fucino**
I dati open banking per la consulenza in agenzia

STRATEGIE



- 62 PAX Italia**
Lo Smart POS è ancora troppo lontano dai piccoli merchant

DOSSIER

- 64 DORA e Resilience**
Gap Analysis in corso per la compliance. Ma la sfida è culturale

- 67 Cabel**
Infrastrutture IT robuste e cultura sulla sicurezza
- 68 DORA e Resilience**
DORA. Su cosa stanno lavorando le banche?



- 69 Sopra Steria**
Sopra Steria schiera un team di consulenti per la resilienza digitale

ESPERIENZE



- 70 Visa**
I pagamenti con carta sono sicuri. Focus su AI e instant payments

A

ABI Lab.....	68
AideXa.....	51
Alkemy.....	22
Aon.....	42
Aptus.AI.....	18
Aranguren Javier.....	22
Artigiancredito.....	9
Arusa Fabrizio.....	23
Auriga.....	8
Avvera.....	11

B

Banca del Fucino.....	12, 61
Banca Etica.....	48
Banca Progetto.....	15
Banco BPM.....	19
BAPR.....	12
Becoming.....	20
BEI.....	14
Bellintani Stefano.....	52
Benetti Pio.....	22
BNP Paribas Cardif Vita.....	22
Bocca Luca.....	22
Boerse Stuttgart	
Digital.....	40
Borgia Susanna.....	46
BPER Banca.....	14, 22, 52

C

Cabel Industry.....	67
CashMe.....	9
Cassa Centrale.....	16
Cederle Paolo.....	22

CeTIF.....	64
Circularity.....	15
Clearwater International.....	23
Compagnia di San Paolo.....	23
Consorzi Agrari d'Italia.....	9
Continella Saverio.....	12
Copernico Sim.....	11
Credem.....	44
Crédit Agricole Italia.....	9, 20

D

Della Ragione Massimo.....	22
Deloitte.....	10
Di Bella Antonia.....	22
Di Filippo Andrea.....	69
Dondoni Chiara.....	52

F

Filippi Enrico.....	23
Fiore Vincenzo.....	8
Fondazione TOG.....	72
Formalize.....	16
Franzoso Franco.....	42
Frasi.....	20

G

GABV.....	48
Gatelli Paolo.....	64
Generali GC&C.....	42

I

InTarget.....	46
Intesa Sanpaolo.....	52, 58, 72
Intrum.....	22

Invesco.....	23
--------------	----

J

Jointly.....	20
--------------	----

K

Kelly Nathalie.....	70
---------------------	----

L

Lacalamita Andrea.....	52
------------------------	----

M

Marra Fabio.....	52
Marrocco Paolo.....	61
Martinoia Massimo.....	22
Mediobanca.....	20
Meggiolaro Mauro.....	48
Mereghetti Davide.....	23
Merian Research.....	48
Mintos.....	15
Moneyfarm.....	50

N

Nicastro Roberto.....	51
Norzi Diego.....	58

O

Ostrum AM.....	22
----------------	----

P

Patrizia SE.....	23
PAX Italia.....	62
Pierpaoli Raffaella.....	46
Pirelli.....	42
Pividori Marzio.....	51

Potenza Alberico.....	22
-----------------------	----

Q

Qonto.....	60
------------	----

R

Regazzi Monica.....	52
Revolut.....	19
Rexer.....	52
Riso Enrico.....	22

S

Scialanga Pierluigi.....	23
Serra Luciano.....	40
Sopra Steria.....	69
Spalletti Mariano.....	60
Spitoni Edoardo.....	23

T

Tinari Camilla.....	22
Turrina Marco.....	23

V

Vedrai.....	23
Ventrella Rosanna.....	23
Villasanta Alessio.....	52
Visa.....	70

W

Wikicasa.....	18
Worldline.....	16

Z

Zampaglione Fabio.....	50
Zucchiatti Andrea.....	62

Lettere da pianeti diversi



Alberto Grisoni
Direttore AziendaBanca

Nel consueto bastimento di comunicati stampa, ricerche e sondaggi che è sbarcato sulle nostre scrivanie nell'ultimo mese, ci sono alcune notizie che assumono ancora più significato se accostate tra loro. Il classico caso in cui il tutto è più della somma delle singole parti.

Appena qualche settimana fa, la Banca Nazionale Svizzera ha diffuso i risultati di un "sondaggio sui mezzi di pagamento presso le imprese", per valutare lo svolgimento dei propri compiti nell'ambito dell'approvvigionamento di contante (numerario, per la precisione) e dei pagamenti cashless.

Poche righe di pura oggettività che possiamo riassumere così: la grande maggioranza dei cittadini vuole potere usare il contante, alle imprese servono infrastrutture per depositare e versare. Altrimenti c'è il rischio che l'accettazione del contante diminuisca e il cittadino non possa decidere liberamente come pagare.

Più o meno negli stessi giorni è arrivata in redazione la sintesi di un'altra ricerca, questa volta relativa all'Italia. Ma che, in realtà, ci è sembrata riferirsi a un altro pianeta. Indagando le preferenze dell'esercente per quello che riguarda i mezzi di pagamento, parla di "pregiudizi culturali" e "preconcetti" nella percezione del contante, addirittura alcuni esercenti manifestano una "resistenza al cambiamento".

Notevole la scelta di coniare l'espressione "dipendenza dal contante", per evocare una similitudine con sostanze non sempre legali, tra l'altro specificando che è particolarmente forte al Meridione. E non poteva mancare un riferimento al legame tra cash ed emissioni di CO2: ma confesso che mi è sfuggito completamente il senso di quel paragrafo.

Non voglio entrare nel merito dei contenuti, dei dati, o degli obiettivi, ovviamente diversi, di una Banca Centrale e di un ente di ricerca privato a cui viene commissionata una ricerca da aziende private. Non è quello il punto.

Vorrei solo evidenziare la differenza di prospettiva e di forma. Non c'è nessuna educazione finanziaria nell'associare al contante concetti come ignoranza, illegalità, sporcizia.

Il cambiamento parte dalle persone ed è lento. Ogni tentativo di accelerarlo deve partire dalla placida serenità elvetica, non dalla foga di estirpare la "dipendenza dal contante", magari con un bel rehab cashless.

La demonizzazione è una strada già percorsa e che ha portato a ben poco. Un obbligo privo di sanzioni. E una lotteria degli scontrini che ogni mese distribuisce migliaia di euro, ma di cui pochi ricordano l'esistenza: e questo si accomuna sia i consumatori sia i merchant.

Buona lettura

N°290 marzo 2024

Alberto Grisoni - agrisoni@aziendabanca.it

Gaja Calderone - gcalderone@aziendabanca.it
Mattia Caverzan - mattia@blast21.it

Mariuccia Ritrovato - mritrovato@aziendabanca.it

Stefano Venza

Clementina Occhipinti

Copertina e pagina 54: vgescu/shutterstock

Blast21 Srl - via Aosta 4A - 20155 Milano (presso Impact Hub)
Tel. 02 94756906

art. 1, comma 1, DCB Milano

Ai sensi del decreto legislativo 196/2003, le finalità del trattamento dei dati relativi ai destinatari del presente periodico, o di altri dello stesso Editore, consistono nell'assicurare una informazione tecnica, professionale e specializzata a soggetti identificati per la loro attività professionale. L'Editore, titolare del trattamento, garantisce ai soggetti interessati i diritti di cui all'art.13 del suddetto decreto.

Gentile lettore, alcune copie del mensile AziendaBanca sono inviate gratuitamente per finalità di marketing diretto. Il destinatario finale può, in qualunque momento, contattare la redazione per richiedere l'aggiornamento o la rimozione del proprio nominativo dalla mailing list.



La stessa ESC, variando l'assunzione sulla validità di una metodologia di proprietà di CBE & E, può tuttavia pure immaginare che venga adottata una tecnologia di tipo A, o comunque un'altra tecnologia, variando l'assunzione sull'opportunità di acquistare un'alternativa (ad esempio, immaginando che la Drogna Vodka e non siano acquistate dal CBE). In più, la stessa ESC è messa in grado di distinguere di quelch'altro modo, montando in modo adattivo, nel suo Nemo, la stessa ESC. E non è tutto: perché una valutazione specifica, per il suo scopo di oggi, può essere fatta valutando in modo di riferimento la sua scelta informativa. La sua ESC non è dogmatica ed offre una garanzia di accuratezza complessiva, acquisita nel tempo. CBE & E, in ogni caso, non si assume la responsabilità di decidere dove, o di parte di scelta CBE & E, non è endogenica alla sua decisione. La sua scelta è di tipo A, e la sua scelta è di tipo A, e la sua scelta è di tipo A.

Contiene anche la
prima edizione di
**ATLAS OF
FINTECH**

Crediti immagine: leungchopan/shutterstock

Scegliere non è facile

Per trovare un fornitore, da oltre 20 anni topVendors è la guida al software bancario, all'hardware specializzato e ai servizi per il Finance. Con un annuario cartaceo e una versione online sempre aggiornata.

www.topvendors.it





ATM

AURIGA SI RAFFORZA IN POLONIA GRAZIE ALLA PARTNERSHIP CON ITCARD

Auriga prosegue il percorso di internazionalizzazione attraverso il rafforzamento della presenza in Polonia. Dopo l'acquisizione del pacchetto di maggioranza di F1 Solutions, società con sede a Varsavia focalizzata sull'IT banking che diventerà a breve Auriga Poland, l'azienda italiana annuncia l'ingresso tra i clienti attivi di ITCARD, azienda polacca specializzata nei servizi di pagamento, carte e bancomat. Scopo della partnership è implementare le soluzioni tecnologiche di Auriga sulla flotta di ATM di ITCARD: circa 7mila ATM. «Siamo lieti di lavorare insieme a ITCARD per lo sviluppo e la modernizzazione della sua già nutrita flotta di ATM. L'annuncio testimonia come la nostra strategia di crescita internazionale si stia rafforzando grazie al nostro investimento in Auriga Poland e alle nostre capacità locali di sviluppo e supporto del software bancario», commenta Vincenzo Fiore, CEO e fondatore di Auriga.

*Vincenzo Fiore,
CEO e fondatore di Auriga*

AGROALIMENTARE

CA ITALIA E CONSORZI AGRARI D'ITALIA PER FINANZIARE L'AGROALIMENTARE

Crédit Agricole Italia rinnova la partnership con la rete Consorzi Agrari d'Italia per offrire agli oltre 20mila soci finanziamenti per le attività di fornitura di mezzi tecnici. Le soluzioni messe a disposizione consentono di acquistare mezzi tecnici concordando modalità di pagamento sostenibili e coerenti con i flussi di incasso. Con Risultato Sicuro, il prodotto esclusivo di Consorzi Agrari d'Italia a cui ha aderito Crédit Agricole Italia per la gestione delle forniture agricole, le aziende interessate hanno la possibilità di gestire i pagamenti con un plafond dedicato, in ottica di programmazione annuale degli acquisti di mezzi tecnici per la conduzione dell'attività.



Vittorio Ratto,
Vicedirettore Generale
di Crédit Agricole Italia

CESSIONE CREDITI

INVOICE TRADING DI CASHME PER LE PMI DI ARTIGIANCREDITO

Via alla partnership tra CashMe e Artigiancredito per favorire l'accesso a strumenti di finanza alternativa per la cessione dei crediti pro-soluto alle oltre 118mila PMI iscritte al Consorzio. Grazie a questa partnership, le PMI che fanno parte di Artigiancredito hanno la possibilità di cedere in maniera rapida i loro crediti commerciali agli investitori istituzionali attivi sulla piattaforma di CashMe, ottenendo così liquidità immediata per il finanziamento del proprio capitale circolante.



BNPL/1

BNPL ED E-COMMERCE: 4 MILIARDI DI TRANSATO ENTRO IL 2026

Il Buy Now Pay Later continua a crescere sia in Italia che all'estero grazie soprattutto all'e-commerce e all'integrazione con i sistemi di pagamento presso i punti vendita. Secondo i dati elaborati da Deloitte, in Europa è atteso un tasso di crescita annuo del +12% da qui al 2028, rispetto al valore del transato di 170 miliardi di euro toccato a fine 2023. A rivestire il ruolo più importante è il comparto e-commerce B2C, dove il valore dei pagamenti BNPL è atteso al 6% del transato totale a livello globale nel 2026 per quasi 490 miliardi di euro, sopra il 5% del 2022 (circa 270 miliardi di euro di transato). Sul fronte dei pagamenti online, in Italia si parla di un 6% del valore del transato BNPL e-commerce al 2022, con più di 4 miliardi di euro attesi

nel 2026. Sono in aumento gli utenti attivi (+56% tra il 2021 e il 2023, dai circa 3 milioni ai circa 4,5 milioni al 2023) e il 17% della popolazione (in larga prevalenza Millennials e GenZ) ha utilizzato almeno una volta il BNPL nel 2023. Inoltre, ad accelerare lo sviluppo del mercato è l'estensione dell'offerta bancaria verso servizi di dilazione dei pagamenti (come le carte di credito attive con funzione di rateizzazione e l'incremento dei pagamenti tramite soluzioni di POS financing), così come l'introduzione di modelli limitrofi al BNPL quali il Save Now, Pay Later in cui i clienti stabiliscono un obiettivo di risparmio e mettono da parte denaro ratealmente per raggiungere un obiettivo in cambio di cashback da spendere in negozi affiliati.



BNPL/2

AVVERA: CON L'ACQUISIZIONE DI SPLITTPAY, ARRIVA IL BUY NOW PAY LATER

Avvera, società del Gruppo Credem, lancia il nuovo servizio di BNPL, entrando così nel settore dei finanziamenti con dilazione del pagamento. Il servizio è a oggi disponibile per importi da 200 a 2mila euro (in quattro rate). L'obiettivo è arrivare, entro la fine del 2024, a offrire fino a 12 rate e un importo massimo di 3.500 euro, mantenendo inalterata la user experience del cliente. L'iniziativa è stata resa possibile dall'acquisizione, a luglio 2023, di un ramo d'azienda di Splittpay, startup italiana nata a metà 2018 e vincitrice del premio fintech & insurtech dell'Osservatorio Digitale del Politecnico di Milano. A seguito della buona riuscita dell'operazione, Avvera ha intrapreso il percorso di costruzione e affinamento del BNPL con un team interno dedicato, grazie all'acquisizione di parte della piattaforma informatica.

*Lorenzo Montanari, Amministratore Delegato
e Direttore Generale di Avvera*



CHANGE MANAGEMENT

COPERNICO FORMA NUOVI CONSULENTI FINANZIARI CON IL PROGETTO GIOVANI

Consulente finanziario junior cercasi. Copernico Sim punta sulle nuove leve che intendono abbracciare la professione di Consulente Finanziario, per perseguire il progetto di crescita e creare i presupposti per il cambio generazionale. Dal 2010 Copernico Sim porta avanti il Progetto Giovani, nato con l'obiettivo di formare e affiancare i candidati fino all'esame per l'iscrizione all'Albo OCF e successivamente fino alla completa autonomia professionale. Il Progetto Giovani integra il percorso professionale con un programma di formazione assicurativa, con esame IVASS e iscrizione all'Albo RUI degli agenti assicurativi.

*Gianluca Scelzo,
Consigliere Delegato Copernico SIM*





Francesco Maiolini,
Amministratore Delegato
di Banca del Fucino, firma
il protocollo d'intesa

CREDITO

BANCA DEL FUCINO: CREDITO SOLO AI CANTIERI SICURI

Banca del Fucino sottoscrive con CGIL/FISAC-CGIL, UIL/UILCA e FIRST CISL un protocollo d'intesa che vincola la concessione del credito al rispetto della sicurezza nei cantieri edili e alla prevenzione degli incidenti sul lavoro. Il protocollo, valido per tutte le società del gruppo bancario, comprende sia l'attività creditizia in senso stretto sia le operazioni di acquisto di crediti fiscali dalle imprese edili. Per la concessione del credito, le imprese operanti nel settore dell'edilizia e delle costruzioni devono attestare il rispetto della normativa contro gli infortuni sul lavoro e delle norme in materia di salute e sicurezza nei cantieri. Richiesti, tra l'altro, documenti che attestino l'avvenuto svolgimento della formazione obbligatoria e la regolare assunzione dei lavoratori operanti nel cantiere. Il protocollo prevede inoltre l'avvio tra la Banca e le Organizzazioni Sindacali di uno scambio di informazioni di tipo quali-quantitativo e un momento di incontro a fine anno per valutare i risultati raggiunti e individuare eventuali ulteriori iniziative congiunte da intraprendere.

HOME BANKING

ARRIVA BAPR HUB: SERVIZI EXTRA BANCARI NELL'INTERNET BANKING

Nasce BAPR Hub, l'ecosistema digitale di Banca Agricola Popolare di Ragusa che, tramite internet banking, rende fruibili ai propri clienti servizi extra bancari a valore aggiunto e a condizioni vantaggiose. Come spiega la banca, i servizi offerti tramite la piattaforma, basati sulle più recenti tecnologie tra cui Blockchain, AI e Cloud, hanno l'obiettivo di creare un reale vantaggio competitivo per le imprese clienti e un concreto valore aggiunto alla quotidianità di famiglie e privati. «Negli ultimi anni sono profondamente cambiate le abitudini di acquisto dei clienti ed è emersa la necessità di predisporre soluzioni sempre più digitali, che coniughino semplicità e velocità – commenta Saverio Continella, Amministratore Delegato di Banca Agricola Popolare di Ragusa. BAPR Hub rappresenta un'iniziativa fondamentale nel percorso di crescita delineato dal Piano d'Impresa 2022-2024 "Back to Bank" che amplia la nostra tradizionale offerta con servizi innovativi in grado di intercettare e soddisfare le esigenze di famiglie e imprese».





digital banking

Nell'attuale contesto finanziario dinamico, le imprese hanno bisogno di migliorare la gestione delle proprie finanze, ottimizzare i processi e offrire ai clienti un'esperienza più fluida e soddisfacente.

In risposta a queste esigenze, Auriga ha sviluppato **WWS Digital Banking**, una soluzione completamente personalizzabile e multicanale, in grado di offrire velocità nell'esecuzione delle operazioni bancarie e massima sicurezza dei dati.

Gestione multi-banca

per una migliore gestione gerarchica di holding e sub-holding.

Strong Customer Authentication (SCA)

per la massima sicurezza e protezione della riservatezza dei dati.

Time-to-market ridotto

per una rapida e facile implementazione di nuove funzionalità.

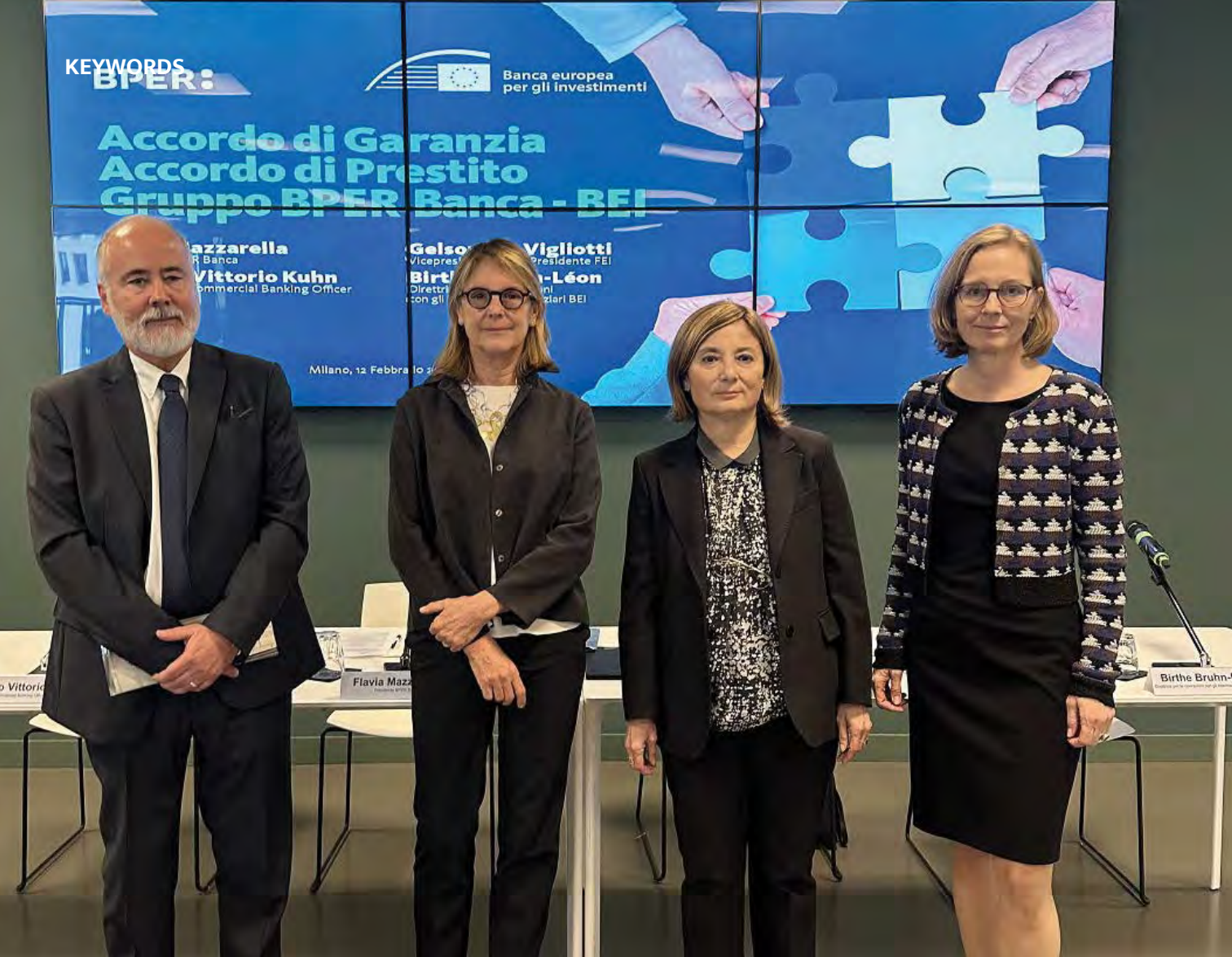
CBI

player non bancario certificato presso il Consorzio, sia come Gestore del Punto di Accesso (GPA) che Struttura Tecnica Delegata (STD).

Nodo CBILL

permette alle banche di offrire ai propri clienti funzioni di pagamento, tra cui anche il pagamento dei tributi pagoPA.





Da sinistra: Stefano Vittorio Kuhn, Chief Retail & Commercial Banking Officer di BPER Banca, Flavia Mazzarella, Presidente di BPER Banca, Gelsomina Vigliotti, Vicepresidente BEI, Birthe Bruhn-Léon, Direttrice per le operazioni con gli intermediari finanziari BEI

GREEN

DA BEI E BPER 650 MILIONI DI EURO PER IL CREDITO A PMI E MID CAP

Supportare la crescita economica e la transizione ecologica delle imprese italiane, con particolare attenzione a progetti del Sud Italia e dedicati alla transizione climatica. Questi sono gli obiettivi principali degli accordi siglati tra BEI e BPER Banca, per complessivi 650 milioni di euro. Nel dettaglio, BEI fornirà un finanziamento diretto al Gruppo BPER Banca fino a 500 milioni di euro nei prossimi tre anni, di cui la prima tranche da 200 milioni firmata di recente, e un contratto di garanzia da 150 milioni di euro. Quest'ultimo rappresenta il primo accordo firmato in Italia sotto forma di garanzia diretta BEI prestito per

prestito su nuova finanza concessa a Mid Cap. La garanzia, denominata Linked Risk Sharing, copre fino al 50% del nuovo prestito, ovvero finanziamenti per investimenti e sostegno al capitale circolante di Mid Cap italiane, ossia quelle imprese che impiegano da 250 a 3mila addetti. BPER va quindi a creare un portafoglio di nuovi prestiti per un ammontare totale fino a 300 milioni di euro, aumentando così la propria capacità di prestito e offrendo alle imprese accesso a finanziamenti a condizioni vantaggiose sotto forma di tassi di interesse ridotti, scadenze più lunghe e minori requisiti di garanzie.

GREEN PMI

BANCA PROGETTO E CIRCULARITY CON LE PMI PER PROGETTI DI ECONOMIA CIRCOLARE

Banca Progetto arricchisce l'offerta del suo BusinessPlace grazie all'integrazione delle proposte offerte da Circularity, startup innovativa e Società Benefit dedicata all'economia circolare. Obiettivo dell'iniziativa è supportare i progetti green e di economia circolare delle PMI. Grazie a questa partnership i clienti di Banca Progetto possono usufruire di una serie di servizi ad hoc appositamente creati e di un pacchetto all inclusive a condizioni economiche agevolate che include: piattaforma di simbiosi industriale per la valorizzazione dei rifiuti industriali; informazione approfondita sull'impatto ambientale dell'attuale gestione dei rifiuti; tool digitali per la rendicontazione delle proprie performance ESG e per la misurazione del proprio livello di circolarità; corsi di formazione online e webinar dedicati ai temi della sostenibilità.



Paolo Fiorentino, CEO di Banca Progetto



Camilla Colucci, CEO e Co-founder di Circularity



*Martins Sulte,
CEO e co-fondatore
di Mintos*

INVESTIMENTI

INVESTIRE ANCHE IN PRESTITI. MINTOS ARRIVA IN ITALIA

Dopo il debutto ufficiale sul mercato tedesco, Mintos, la piattaforma multi-asset che offre opzioni di investimento su prestiti, approda in Italia e in Spagna. Autorizzata dalla MiFID, la società gestisce attualmente oltre 600 milioni di euro di asset amministrati. L'investimento in prestiti su Mintos avviene tramite Note, strumenti finanziari regolamentati ed emessi da società veicolo del gruppo Mintos, che funge da emittente. Ogni serie di Note raggruppa tra i 6 e i 20 prestiti con proprietà simili. E poi collocate su Mintos. Investire in una Nota significa esporsi a tutti i prestiti sottostanti la nota, in proporzione all'importo dei singoli prestiti. Ogni Nota ha un valore nominale di 0,01 euro: l'investimento minimo in prestiti è pari a 50 euro, o 5mila Note.

LEGALTECH

LA STARTUP DANESE FORMALIZE APPRODA A MILANO

Già presente sul mercato italiano con un team operativo dalla Danimarca, la startup legal tech danese Formalize è pronta a inaugurare a Milano la sua sede italiana. L'annuncio è coinciso con il closing di un round di finanziamento da 15 milioni guidato dal fondo francese di venture capital Blackfin Tech. La startup ha inoltre in programma di triplicare il numero di dipendenti operativi in Italia, con l'obiettivo di diventare il principale software di compliance in Europa.

L'azienda ha sviluppato una piattaforma di "whistleblowing" che consente ai dipendenti di un ente o azienda o a terze parti di segnalare in modo riservato e protetto eventuali illeciti riscontrati durante la propria attività, come frodi, corruzione o sessismo. La piattaforma ottimizza i flussi di lavoro per la compliance e la valutazione del rischio (risk assessment) e automatizza i processi di conformità per GDPR, NIS2, ISO27001, SOC2 e altro ancora.



*Da sinistra:
Kristofer Abell,
CTO; Jakob Lilholm,
CEO e Magnus Boye,
Lead Developer
di Formalize*

La sede di Cassa Centrale



MONETICA

GRUPPO CASSA CENTRALE PUNTA SU WORLDLINE PER GESTIRE I PAGAMENTI

Gruppo Cassa Centrale ha scelto Worldline per avviare una partnership commerciale esclusiva nel mondo dei pagamenti. La collaborazione riguarda la fornitura di servizi lungo la catena del valore dell'accettazione dei pagamenti digitali e dell'acquiring internazionale per le banche affiliate del Gruppo. Il progetto prevede la fornitura e la gestione dei terminali POS e il convenzionamento in esclusiva per i circuiti internazionali per oltre 90mila POS. L'obiettivo di Worldline è consolidare la presenza sul mercato italiano, raddoppiando il numero di esercenti serviti e i terminali POS gestiti.

SOLO LE **NOTIZIE** CHE VUOI,
NELLA TUA CASELLA **EMAIL**

SCANSIONA
E ISCRIVITI



AB7

LA **NEWSLETTER** DI
AZIENDA BANCA

NPE

WIKICASA PRESENTA WIKICASA AUCTION, PIATTAFORMA DEDICATA ALLE ASTE IMMOBILIARI

Nasce Wikicasa Auction, il nuovo servizio di Wikicasa dedicato a tutti gli operatori nel settore delle aste e degli NPE, dai service ai consulenti. Il progetto di Wikicasa mira alla realizzazione di servizi verticali e integrati in grado di agevolare le attività dei service, snellendo e velocizzando tutti i processi, supportando le decisioni strategiche di

tutti gli operatori. L'obiettivo di Wikicasa Auction è avvicinare i service, punto di riferimento del settore, al mercato della domanda, grazie a informazioni capillari e trasparenti. La piattaforma si serve di dati procedurali e informazioni univoche su tutte le aste attive sul mercato italiano che, aggregate ed elaborate, agiscono da input per la costruzione di servizi di valutazione di portafogli immobiliari.



Da sinistra: Mattia Colantuoni, Head of Sales di Wikicasa; Mirko Frigerio, Strategic Advisor di Wikicasa Auction e Pietro Pellizzari, CEO di Wikicasa

REGTECH

ACCESSIBILITÀ TESTI GIURIDICI: L'AI DI APTUS NEL PROGETTO EUROPEO

La Commissione Europea sceglie Aptus.AI e il suo progetto Chat-EUR-Lex per migliorare l'accessibilità delle leggi e normative UE grazie all'Intelligenza Artificiale. La scelta ricade nell'ambito della seconda NGI Search Open Call. Iniziato a ottobre 2023, il progetto Chat-EUR-Lex si pone l'obiettivo di creare un'interfaccia alimentata dall'intelligenza artificiale in grado di "comprendere" testi giuridici complessi, aggiornati in tempo reale. Per migliorare l'accessibilità delle leggi dell'UE e democratizzare così la disponibilità delle informazioni giuridiche per aziende, avvocati, ricercatori e cittadini.

Da sinistra: Lorenzo De Mattei, co-founder e CTO e Andrea Tesei, co-founder e CEO di Aptus.AI





ROBO

REVOLUT. PRONTO IL ROBO-ADVISOR PER AUTOMATIZZARE GLI INVESTIMENTI

Revolut lancia in Italia il servizio Robo-Advisor, dedicato agli utenti che non hanno il tempo di investire attivamente o che hanno un'esperienza di trading limitata o assente. L'importo minimo per iniziare a investire con il Robo-Advisor è di 100 euro, la commissione annuale di gestione è pari allo 0,75% del valore del portafoglio e viene addebitata ogni mese. Il Robo-Advisor di Revolut offre un portafoglio completamente diversificato e personalizzato, basato sulle risposte dei clienti a precise domande che permettono di identificare, tra l'altro, la loro tolleranza al rischio e gli obiettivi finanziari. Una volta che un cliente deposita denaro nel proprio portafoglio, il Robo-Advisor lo investe automaticamente nel mercato e monitora e gestisce continuamente il portafoglio del cliente.

WELFARE/1

BANCO BPM: ACCORDI SINDACALI E PREMIO WELFARE

Premio welfare da 1.800 euro da Banco BPM. Il Gruppo Banco BPM e le Organizzazioni Sindacali hanno raggiunto diverse intese che confermano la centralità delle persone del Gruppo. Per valorizzarne l'impegno e la dedizione è stata sottoscritta per l'anno 2023 un'intesa che prevede il riconoscimento di un premio welfare del valore di 1.800 euro, incrementato ulteriormente



rispetto al 2022, destinato al personale inquadrato nelle aree professionali e nei quadri direttivi, anticipando la possibilità di fruizione dei servizi a partire dal prossimo mese di maggio. È stato raggiunto anche un accordo innovativo che prevede la costituzione di una cabina di regia quale organismo paritetico e bilaterale incaricato di definire una normativa di riferimento in ambito welfare.

WELFARE/2

CRÉDIT AGRICOLE ITALIA E MEDIOBANCA ADERISCONO AL PROGETTO “NIDO DIFFUSO”

Creare un sistema di “asilo nido diffuso” o “di prossimità” con l’obiettivo di ridurre le difficoltà legate alla disponibilità di posti nelle graduatorie degli asili comunali e aiutare i dipendenti delle aziende aderenti nella selezione delle strutture. Questo l’obiettivo del progetto “Nido diffuso” promosso da Jointly congiuntamente a Becoming e Frasi, al quale hanno già aderito Crédit Agricole Italia e Gruppo Mediobanca. La missione è offrire una soluzione concreta dal punto di vista logistico, aiutando i dipendenti nella selezione delle strutture e ridu-

cendo il tempo da dedicare alle pratiche amministrative. È infatti l’azienda a pre-selezionare una serie di nidi che rispettano determinati criteri pedagogici, per accedere ai quali i dipendenti possono godere di un diritto di precedenza rispetto all’apertura delle iscrizioni. Inoltre, sono le aziende stesse a finanziare parte della retta mensile come già previsto dalle misure sul welfare aziendale. Nella fase iniziale, il progetto verrà avviato in 4 città: Milano, Monza Brianza, Roma e Torino. Per poi essere esteso a tutto il territorio italiano.

AZIENDA BANCA

PRESENTA

#DEFINE BANKING

IL PODCAST

CON

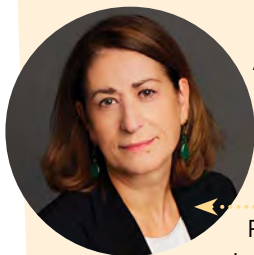
ALBERTO GRISONI

SCANSIONA

&

ASCOLTA





ANTONIA DI BELLA È PRESIDENTE DEL CDA DI BNP PARIBAS CARDIF VITA

L'assemblea degli azionisti di BNP Paribas Cardif Vita S.p.A. ha nominato **Antonia Di Bella** come nuova Presidente del Consiglio di Amministrazione. Antonia Di Bella vanta un'esperienza trentennale nella consulenza e nel settore assicurativo. All'inizio della sua carriera ha lavorato in KPMG e poi in Mazars, ricoprendo poi importanti cariche sociali in società come Assicurazioni Generali, Assimoco, Ariston Holding NV, Interpump Group, Immobiliare e MAIRE Tecnimont.

IL NUOVO CDA DI INTRUM ITALY

Intrum Italy, società attiva nel settore del credito, ha nominato 7 membri del Consiglio di Amministrazione, di cui Giovanni Gilli è il nuovo Presidente. Massimo Della Ragione è Vice Presidente ed **Enrico Riso** Amministratore Delegato. Completano il CdA i consiglieri Camilla Tinari, Luca Bocca, Massimo Martinoia e Javier Aranguren.



ALKEMY: PAOLO CEDERLE NOMINATO DIRETTORE GENERALE

Alkemy, società quotata su Euronext Milan, annuncia la nomina di **Paolo Cederle** nel ruolo di Direttore Generale del Gruppo. Dopo un'esperienza di 5 anni in KPMG, Paolo Cederle ha maturato un'esperienza pluridecennale in UniCredit, ricoprendo importanti ruoli manageriali, tra cui Head of Group Operations and ICT Factories e CEO di UBIS. Dal 2018 è stato Executive Chairman e Country Manager di Everis Italia. A seguito dell'accorpamento di Everis e NTT Data EMEA è stato nominato Head of Europe Financial Services.



PIO BENETTI ENTRA IN BPER BANCA PRIVATE CESARE PONTI

Il Gruppo BPER si rafforza nel wealth management: **Pio Benetti** entra in BPER Banca Private Cesare Ponti con il ruolo di Responsabile Servizio Investimenti nella Direzione Investment Strategy coordinata da Grazia Orlandini. Con una laurea in Corporate Finance presso l'Università Bocconi a Milano, Pio Benetti inizia la sua carriera in Solofin Sim, del Gruppo Credito Agrario Bresciano. Prosegue in ING e, successivamente, in Ducato Gestioni come Fund Manager per alcuni anni. Nel 1999 diventa Responsabile dell'Asset Allocation in MPS Asset Management Sgr e dal 2001 è CIO in Intesa Sanpaolo Private Banking. Gli ultimi due incarichi sono quelli dal 2014 in Pictet come CIO Wealth Management Europe e dal 2017 in Kairos come Responsabile delle Gestioni Patrimoniali.

NUOVA NOMINA PER OSTRUM ASSET MANAGEMENT ITALIA

Ostrum Asset Management ha nominato **Alberico Potenza** come nuovo Responsabile per l'Italia. Con un'esperienza più che ventennale nel mondo dell'asset management, Alberico Potenza ha iniziato la sua carriera nel 1998 in Allianz Global Investors. Nel gennaio 2007 ha partecipato allo start-up in Italia di Groupama Asset Management Sgr.

Nel 2022 è entrato a far parte di Banca CF+, come co-Responsabile della Business Unit dedicata al Factoring Performing & Special Situations, diventando poi Vice Direttore Commerciale.

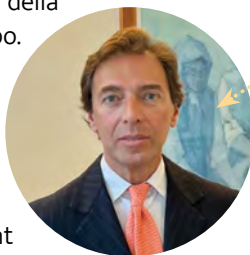


INVESCO: FABRIZIO ARUSA A CAPO DELLA DIVISIONE ETF PER L'ITALIA

Invesco annuncia la nomina di Fabrizio Arusa come Head of ETF per l'Italia. Nel suo nuovo ruolo, riporta direttamente a Oliver Bilal, Head of EMEA e Responsabile per l'Italia di Invesco. Laureato in Istituzioni e Gestione dei Mercati Finanziari presso l'Università Bocconi e con un Master in Finanza, Fabrizio Arusa ha lavorato per sei anni in BlackRock. È in Invesco dal 2017, a seguito dell'acquisizione di Source ETF, dove lavorava dal 2014 presso la sede di Londra. Inoltre, Edoardo Spitoni entra nel team commerciale degli ETF in qualità di Junior ETF Relationship Manager. Dopo aver studiato in Italia e negli Stati Uniti, Edoardo Spitoni ha intrapreso la sua carriera nell'industria del risparmio gestito a fine 2018, come Sales Support presso Lombard International Assurance.

CLEARWATER INTERNATIONAL NOMINA IL NUOVO VICE PRESIDENTE

Clearwater International, investment banking attiva nell'M&A, nomina **Davide Mereghetti** come nuovo Vice Presidente della branch italiana del gruppo. Mereghetti ha iniziato la propria carriera in banche come Crédit Suisse e Deutsche Bank, contribuendo poi a fondare la divisione Investment Banking del gruppo UniCredit.



PIERLUIGI SCIALANGA È COUNTRY MANAGER PER L'ITALIA DI PATRIZIA SE

Patrizia SE ha nominato **Pierluigi Scialanga** come nuovo Country Manager per l'Italia. Scialanga conserva inoltre la funzione di Responsabile delle transazioni per l'Italia, carica che ricopre dal 2018. Prima del suo ingresso in Patrizia SE, Pierluigi Scialanga ha lavorato per Fortress Investment Group, dove è stato Responsabile dello Sviluppo del Business, e presso Banca Imi, in qualità di Responsabile della strutturazione di finanziamenti per progetti infrastrutturali.



MARCO TURRINA ENTRA IN VEDRAI COME SENIOR ADVISOR

Vedrai, azienda specializzata in Intelligenza Artificiale, annuncia l'ingresso di **Marco Turrina** come Senior Advisor. Il manager è stato chiamato per accompagnare Vedrai nel consolidamento della propria crescita e si occupa di rafforzare lo sviluppo strategico e la corporate governance della società, in stretta sinergia con Michele Grazioli, Fondatore e CEO di Vedrai. Turrina vanta una forte competenza nel settore bancario e finanziario, maturata in istituti internazionali, come The Chase Manhattan Bank e Barclays International, a Milano e Londra. Nel 1997 ha fondato Banca Akros, in cui ha ricoperto l'incarico di Amministratore Delegato per 25 anni, fino a dicembre 2022. Da luglio 2022 è membro dell'Advisory Committee di Euronext Borsa Italiana ed è un relatore presso le Università Bocconi e Cattolica del Sacro Cuore.



NUOVI VERTICI PER LA FONDAZIONE COMPAGNIA DI SAN PAOLO

Il Consiglio Generale della Fondazione Compagnia di San Paolo ha nominato Rosanna Ventrella come nuova Presidente ed Enrico Filippi come nuovo Vice Presidente. «Mi impegnerò a lavorare in collaborazione con tutti gli enti del territorio, convinta che solo attraverso il dialogo aperto e la cooperazione possiamo affrontare le sfide che ci attendono. Il completamento dei lavori dell'attuale consiliatura e il processo ordinato di formazione degli organi che abbiamo di fronte è premessa fondamentale affinché la Compagnia continui a essere la risorsa cruciale che è sempre stata per il territorio e le persone», dichiara Rosanna Ventrella.

I finanziamenti garantiti dallo Stato: i nodi vengono al pettine

Non sempre i parametri legislativi sono stati rispettati e, dopo quattro anni, emergono le prime criticità

Nel difficile contesto della crisi pandemica, le banche sono state chiamate a svolgere un rilevante ruolo istituzionale mettendo la propria liquidità a disposizione delle imprese mediante il sistema dei prestiti garantiti dallo Stato. Tale sistema, introdotto e regolato da due decreti d'urgenza (il Decreto Liquidità e il Decreto Aiuti), ha agevolato l'erogazione di finanziamenti esclusivamente in favore di realtà che versavano in una condizione di crisi di liquidità per effetto delle restrizioni sanitarie imposte.

Purtroppo, però, non sempre i parametri legislativi sono stati rispettati.

Per quale motivo?

Da un lato, la necessità di agire con la massima urgenza accompagnata dalla sicurezza determinata dalla sussistenza della garanzia statale ha comportato una massiccia erogazione di finanziamenti, anche in favore di società che presentavano situazioni di crisi già precedentemente consolidate e in difetto di una attenta valutazione circa la effettiva capacità di rimborso del debito (pur in un contesto in cui nes-

suna norma aveva introdotto deroghe alla valutazione del merito creditizio): del resto era radicato e diffuso il convincimento che dovessero essere aiutate le imprese in un momento tanto difficile.

Dall'altro, le banche hanno talvolta indebitamente utilizzato gli strumenti previsti dalla normativa emergenziale allo scopo di tramutare prestiti chirografari preesistenti in finanziamenti assistiti da garanzia privilegiata.

Cosa è successo?

Come era prevedibile, a distanza di quattro anni i nodi stanno venendo al pettine.

L'erogazione spesso indiscriminata di finanziamenti garantiti, in buona parte dei casi non ha fatto altro che procrastinare l'emersione della crisi sicché oggi non esiste tavolo di ristrutturazione in cui non siano presenti finanziamenti garantiti dallo stato.

Ma ciò che è più grave è che in tali contesti si genera una sorta di circolo vizioso in cui proprio la presenza di tali finanziamenti finisce per costituire l'ostacolo principale alla fattibilità di

qualunque percorso di risanamento dell'impresa, in senso diametralmente opposto con le originarie intenzioni del legislatore.

Infatti, nelle situazioni di risanamento gestite in sede stragiudiziale (che tendenzialmente si utilizzano nei casi in cui la crisi è ancora in fase iniziale) si assiste stabilmente a un irrigidimento della posizione negoziale delle banche, che tendono a pretendere, in via transattiva, quantomeno un importo pari alla percentuale di finanziamento garantita (80 - 90%), affermando di essere a ciò obbligate da norme regolamentari.

La situazione del debitore

Tale irrigidimento finisce spesso per essere proprio la causa dell'impossibilità per il debitore di portare avanti le ristrutturazioni del debito in tale sede, con conseguente necessità di accedere a procedure concorsuali, contesto in cui la situazione per il debitore si complica ulteriormente per due ragioni.

Da un lato, l'accesso del debitore a tali procedure comporta l'obbligo per le

banche di avviare il procedimento di escussione della garanzia. Il che determina l'esigenza di considerare necessariamente nel piano (mediante l'appostazione di un fondo) il rischio di realizzazione di una passività potenziale di natura super-privilegiata, senza alcuna possibilità di prevedere in quale momento essa avrà a verificarsi.

Dall'altro, si pone l'ulteriore problema - di difficile se non impossibile gestione - costituito dal fatto che la surroga del garante statale viene per legge effettuata con l'emissione di ruoli esattoriali non regolabili mediante transazione fiscale.

L'imprenditore si trova quindi stretto in una morsa da cui, molto spesso, è impossibile uscire: la presenza di finanziamenti garantiti assorbe gran parte dell'attivo disponibile con la conseguenza che le ristrutturazioni, quando ancora possibili, finiscono per pesare esclusivamente sui fornitori chirografari, amplificando il danno anche a livello di sistema, senza beneficio per il garante pubblico, tenuto conto che la riscossione dei crediti in danno di una impresa dissolta dà risultati sempre molto modesti, con tempistiche ancor meno apprezzabili.

Si tratta, evidentemente, di un circolo vizioso da cui è indispensabile uscire nell'interesse di tutte le parti coinvolte.

È certamente interesse dell'imprenditore, e della sua filiera, godere di concrete chances di risanamento, che sempre più spesso dipendono dalla effettiva possibilità di negoziare a stralcio anche le posizioni bancarie garantite dallo Stato.

È interesse delle banche quello di mantenere in vita il tessuto produttivo, aprendosi concretamente alla possibilità di una trattativa in sede stragiudiziale anche delle posizioni garantite.

Anticipare la definizione della crisi

Chiari sono i segnali del sistema in tal senso. In primo luogo, con l'emanazione della circolare MCC n. 8/2022 sono state introdotte determinate procedure agevolate per la conclusione di accordi transattivi a stralcio nei contesti di crisi di impresa regolabili nell'ambito della composizione negoziata. Dal quadro regolamentare complessivo emerge che la banca, pur se astrattamente non interessata ad accettare proposte di ristrutturazione che la conducano a un trattamento economico peggiorativo rispetto



@ Avv. Diana Burrioni
di LCA Studio Legale



@ Avv. Angela Petrosillo
di LCA Studio Legale

all'escussione della garanzia, dovrà comunque adottare un comportamento attivo, caratterizzato da adeguata diligenza professionale, al fine di assumere tutte le iniziative utili per tutelare le ragioni di credito di MCC e contenere l'entità della perdita a carico del Fondo, a pena di inefficacia della garanzia. In secondo luogo, nell'ambito delle liquidazioni giudiziali, si assiste a un vaglio sempre più severo in sede di verifica dei crediti, avuto riguardo alla sussistenza dei presupposti per l'erogazione dei finanziamenti garantiti, con penalizzazione delle banche che non li abbiano rispettati anche in termini di inefficacia della garanzia. La recente sentenza del Tribunale di Asti del 8 gennaio 2024, nel decidere in merito a una richiesta di insinuazione al passivo da parte di una banca, ha addirittura sancito la nullità di un mutuo garantito, perché erogato in un contesto di crisi dell'impresa preesistente, senza nemmeno riconoscere l'esistenza di un credito restitutorio di natura chirografaria. Il tutto, senza considerare il rischio che, in tali contesti, possa astrattamente essere anche vagliata la sussistenza di fattispecie di rilevanza penale.

È quindi evidente l'interesse di tutte le parti coinvolte di anticipare quanto più possibile la definizione della crisi, individuando nella composizione negoziata - ogni volta che ciò sia possibile - la sede più adatta per rinegoziazione del debito bancario garantito, mediante l'attivazione della procedura ad hoc recentemente introdotta.

In tale prospettiva, considerato che la relativa proposta può essere inviata al fondo di garanzia solo a seguito di delibera positiva da parte dell'istituto di credito, sarà opportuno che i processi decisionali degli enti interessati vengano adeguatamente snelliti onde evitare che proprio tali ritardi compromettano la possibilità per l'impresa di gestire la propria crisi in sede stragiudiziale.

A parte, dovranno probabilmente essere studiati appropriati rimedi, affinché le differenti normative (concorsuale, regolamentare bancaria, regolamentare MCC) si armonizzino, con l'obiettivo di agevolare il risanamento delle imprese che meritano di restare sul mercato.

Avv. Diana Burroni
Avv. Angela Petrosillo
di LCA Studio Legale

Euribor Transition

Brutto inglesismo o interessante novità?

Entro la fine del 2024, le banche dovranno definire un piano di sostituzione del tasso Euribor: ed è arrivato il momento di cominciare a pensarci. Prima di entrare in argomento, alcune premesse sono doverose al fine di accompagnare il lettore nella comprensione di una vicenda che, pur toccando potenzialmente una amplissima platea, è poco conosciuta ai più, a causa del suo elevato e intrinseco tecnicismo.

Cosa sono i tassi interbancari di riferimento

I tassi interbancari (IBOR) come il London Interbank Offered Rate (LIBOR) o il US Libor (per i prodotti espressi in dollari americani), sono tassi di riferimento o “benchmarks” pubblicati con periodicità prestabilite e che, calcolati con diverse metodologie, si propongono di offrire una rappresentazione “oggettiva” dell’andamento del costo associato al prestito di una determinata valuta nel mercato interbancario. Essi sono stati utilizzati per anni (e, alcuni, lo sono ancora come l’Euro interbank offered rate (Euribor) attivo fin dalla nascita dell’euro il 4 gennaio 1999) come parametri di riferimento per i mutui, i finanziamenti e altri più sofisticati prodotti finanziari

(notes e bonds, prodotti derivati, etc.) aventi tasso di interesse variabile.

Come vengono calcolati i tassi interbancari di riferimento

Prendiamo come esempio l’Euribor. L’Euribor è un tasso interbancario pubblicato giornalmente dalla European Money Markets Institute (EMMI). Esso rappresenta la media dei tassi di interesse ai quali primarie banche attive nel mercato monetario dell’euro (sia nell’eurozona che nel resto del mondo) offrono (rectius: si dichiarano disponibili a offrire), ad altre primarie banche, depositi interbancari a termine in euro. Un ruolo fondamentale nel calcolo dell’Euribor è rivestito dal panel delle banche (un gruppo di 19 banche tra le principali banche europee di rilievo internazionale e attive nel mercato monetario dell’euro) che fornisce i tassi di interesse entro le 10:45 di ogni giorno di apertura del sistema TARGET per diversi orizzonti temporali che variano nel range compreso tra una settimana e un anno.

La crisi dei tassi interbancari di riferimento

Un punto di svolta nella prassi bancaria riguardante i tassi di riferimento

si è avuto nel 2013, quando la Commissione Europea ha accertato una manipolazione dell’indice Euribor avvenuta tra il 2005 e il 2008. In particolare, secondo la Commissione, alcune fra le principali banche europee (Barclays Bank, Deutsche Bank, Société Générale e Royal Bank of Scotland) crearono una vera e propria intesa tra imprese, un c.d. cartello (vietato dall’art. 2 della L. 287/90), volta a manipolare il parametro di riferimento dell’Euribor. Questa vicenda, per quanto specificatamente riguarda l’Italia, ha portato, inter alia, alla recente sentenza della Corte di Cassazione n. 34889/23 del 13 dicembre 2023 ai sensi della quale, per la prima volta e con risvolti potenzialmente dirompenti, si è deciso che, a determinate condizioni, i tassi Euribor per mutui, finanziamenti, leasing e contratti di credito per il periodo tra il 29 settembre 2005 e il 30 maggio 2008 possono essere dichiarati nulli e non solo nei confronti delle quattro banche direttamente coinvolte nello scandalo e condannate dalla Commissione Europea ma anche nei confronti di banche che, pur non presenti nel panel (steering committee) e non avendo dunque concorso alle manipolazioni, hanno utilizza-

to il parametro Euribor nei rapporti con la propria clientela generando profitti potenzialmente “ingiustificati” con conseguente obbligo di indennizzo/restituzione. È presto per dire se questa sentenza avrà un seguito e, eventualmente, in quale misura. Non è presto per sottolineare quanto essa rappresenti un cambiamento di passo nella considerazione dell'Euribor che, da mera problematica tecnica per addetti ai lavori, fa ora prepotente ingresso nella realtà di tutti i giorni di imprese e cittadini.

Senza ora volerli dilungare troppo sullo scandalo legato alle manipolazioni del tasso Euribor, osserviamo come anche a seguito dello stesso molte banche centrali e autorità finanziarie internazionali abbiano iniziato a riconsiderare questi parametri di riferimento dei tassi d'interesse rendendosi conto di quanto essi possano diventare un vero e proprio rischio sistemico per l'economia.

La rivoluzione a piccoli passi. Tra tassi di riferimento forward looking e backward looking

La principale criticità riscontrata dalle autorità finanziarie nei tassi interbancari di riferimento del tipo “LIBOR” o “Euribor” è stata individuata nel concepirli come tassi prospettici (forward looking) e quindi, in qualche misura, aleatori e poco precisi, essendo basati su dati previsionali dettati da un panel di banche. Al fine di evitare possibili manipolazioni, la sostituzione dovrebbe dunque avvenire in favore di benchmark maggiormente trasparenti, più oggettivi e, magari, basati su rilevazioni di dati reali, passati e dunque verificabili (c.d. tassi backward looking). Da qualche anno, la volontà delle autorità finanziarie di migrare verso benchmark più oggettivi e affidabili ha avuto quale conseguenza l'introduzione di modifiche e riforme nella materia dei tassi interbancari. Più nel dettaglio:

stato riformato nel 2019 ed è ora conforme al Regolamento Benchmark (di cui più dettagliatamente in prosieguo). Nel gennaio 2022 l'ESMA ha sostituito l'FSMA belga come supervisore dell'Euribor.

2. Clausole di “fallback”. Al fine di minimizzare il rischio che uno o più tassi IBOR possano essere dismessi, le istituzioni finanziarie sono state sempre più incentivate a prevedere nei contratti finanziari le c.d. “clausole di fallback”: previsioni contrattuali che, ove presenti, indicano il tasso alternativo o il procedimento da seguire per la sua determinazione nel caso in cui il tasso contrattualmente previsto non sia temporaneamente disponibile, qualora lo stesso cessi di essere fornito o ne venga dichiarata la non rappresentatività da parte di un'autorità competente.

3. I casi di discontinuità. Alcuni tassi interbancari hanno subito stringenti modifiche e riforme. In particolare:

- (a) LIBOR. Con riguardo alle valute in sterline e in dollari, è stata interrotta la pubblicazione del LIBOR 1 settimana e 2 mesi dal 31 dicembre 2021;
- (b) EONIA (Euro Overnight Index Average). Il tasso Eonia è stato riformato nell'ottobre 2019 ed è stato interrotto il 3 gennaio 2022;
- (c) EURIBOR (Euro InterBank Offered Rate). Il tasso Euribor è

3. Tassi “risk free”. Le autorità finanziarie internazionali si sono adoperate per identificare ed elaborare benchmark alternativi, solidi e affidabili, adatti per diversi scopi ed esigenze del mercato: i risk-free rates o RFR. Gli RFR sono di natura diversa rispetto ai tassi IBOR. Innanzitutto, sono tassi di riferimento overnight, mentre gli IBOR presentano una struttura a termine (cioè sono pubblicati su più tenori, dall'overnight fino a 12 mesi). Ciò comporta che la componente di rischio di credito degli RFR (cioè il rischio che il



@ Gennaro Mazzuocolo,
Partner Norton Rose Fulbright

mutuatario, alla scadenza pattuita, non riesca a effettuare i pagamenti richiesti dal contratto) sia trascurabile. Questo è dovuto alla scadenza molto breve degli RFR rispetto agli IBOR che, come già menzionato, di solito presentano una componente di rischio legata a scadenze più lunghe.

Gli RFR, inoltre, forniscono una rappresentazione solida e accurata dei tassi di interesse nei principali mercati monetari: questi benchmark si basano su mercati molto più spesso rispetto ai loro predecessori, in quanto derivano da transazioni effettive in mercati attivi e liquidi. Gli IBOR, invece, possono incorporare stime sul livello dei tassi di mercato effettuate dal panel di banche contribuenti.

4. Regolamento Benchmark e Art. 118-bis del TUB. La transizione dal regime di tassi di riferimento incentrato sul tasso interbancario (interbank offered rates (IBOR)) verso il regime basato su un nuovo insieme di tassi overnight privi di rischio (overnight risk-free rates (RFR)) è, come sopra delineato, un processo articolato e che richiederà del tempo, in quanto impatta su un'ampia gamma di prodotti finanziari e bancari. Questa situazione di incertezza ha portato il legislatore europeo ad aggiornare la normativa comunitaria in materia di indici di riferimento utilizzati in strumenti finanziari e contratti finanziari, mediante il Regolamento (UE)

2016/1011 dell'8 giugno 2016 (il "Regolamento Benchmark").

Tra le più importanti novità introdotte dal Regolamento Benchmark deve essere menzionato l'obbligo, in capo alle entità sottoposte a vigilanza, della redazione (e mantenimento) di "solidi piani scritti" volti a prevedere e regolamentare le azioni che tali entità intendono intraprendere in caso di sostanziali variazioni di un indice di riferimento. In particolare, l'art. 28, par. 2 del Regolamento Benchmark prevede che tali entità debbano, inter alia:

- (a) designare uno o più indici di riferimento alternativi a cui si possa fare riferimento per la sostituzione di quelli cessati o variati; e
- (b) fornire aggiornamenti rispetto ai "piani scritti" nella relazione contrattuale con i clienti.

Con riferimento all'Italia, in ottemperanza al Regolamento Benchmark, il 10 gennaio 2024, ai sensi dell'art. 3 del D. Lgs. 7 dicembre 2023, n. 207, è entrato in vigore il nuovo art. 118-bis del D. Lgs. 1 settembre 1993, n. 385 (il TUB). L'art. 118-bis del TUB:

- (a) introduce il nuovo meccanismo di regolazione preventiva dei rapporti contrattuali in caso di variazione sostanziale o cessazione di un indice di riferimento (i.e. previsione di "piani interni" per ciascuna entità sottoposta a vigilanza);
- (b) disciplina le modalità di pub-

blicazione e comunicazione alla clientela dei "piani interni", nonché l'aggiornamento degli stessi;

- (c) garantisce una maggior tutela alla clientela, sancendo l'inapplicabilità dell'art. 118 del TUB in materia di modifica unilaterale delle condizioni contrattuali in relazione alla fattispecie disciplinata dal medesimo art. 118-bis del TUB.

Conclusioni

Nonostante l'Euribor sia a oggi conforme ai requisiti previsti dal Regolamento Benchmark e non sia dunque strettamente necessario procedere a una "Euribor transition" verso altri tassi come accaduto con il Libor, esso potrebbe comunque essere dichiarato non rappresentativo o cessare di essere pubblicato nei prossimi anni, se non riuscirà a rispettare i criteri di trasparenza richiesti dal regolamento stesso. In questo contesto, le autorità di regolamentazione internazionali esortano, in ogni caso, gli operatori del mercato a continuare a orientarsi verso una migrazione agli RFR, anche in considerazione delle positive esperienze che essi stanno avendo a livello globale e nei mercati più avanzati. La normativa italiana si è dunque aggiornata portandosi avanti e introducendo un utile meccanismo di auto-aggiornamento all'art. 118-bis TUB.

Gennaro Mazzuocolo,
Partner Norton Rose Fulbright
e Chiara Conti,
Associate Norton Rose Fulbright

Aziende Controvento: crescono le eccellenze nel Sud Italia

Le aziende della manifattura capaci di performance altamente sopra la media sono il 6,5% del totale, generano il 14,2% del valore aggiunto complessivo del settore e mostrano una maggiore adeguatezza ESG rispetto al benchmark

Nel corso degli anni il gruppo di imprese Controvento – ovvero le aziende del settore manifatturiero italiano capaci di crescere sfidando la corrente e superando gli ostacoli del mercato – si è rafforzato in maniera molto più marcata rispetto alla performance fatta segnare dal settore manifatturiero del Paese. Per altro, in un contesto di mercato particolarmente complesso e incerto si rileva un effetto traino da parte delle imprese Controvento nei confronti delle altre imprese, come si può evincere anche dalla costante crescita del numero delle aziende eccellenti.

Le caratteristiche delle imprese Controvento

L'analisi dell'Osservatorio Controvento curato da Nomisma in collaborazione con CRIF e CRIBIS – arrivato alla sua quinta edizione – permette di individuare alcune caratteristiche peculiari che contraddistinguono questo gruppo di imprese eccellenti.

Negli ultimi 5 anni la quota di queste imprese oscilla tra il 6,5% e il 7,2%, con un ricambio annuo pari al 50% del totale. Si rileva quindi un fenomeno ricorrente che porta a pensare che, fatto 100 un gruppo di imprese, la massa trainante sia rappresentata da questa quota.

Nel 2022 i ricavi complessivi delle aziende che navigano Controvento valgono 101,3 miliardi di euro, pari al 9,4% del totale.

Tra le imprese Controvento la classe dimensionale non sembra invece incidere sulla marginalità: negli ultimi 5 anni le performance più positive riguardano maggiormente le micro e piccole imprese, con un EBITDA in crescita rispettivamente del +295% e del +234%.

Una capacità competitiva superiore

Considerando i ricavi prodotti tra il 2017 e il 2022, quelli delle imprese Controvento sono cresciuti del 96%, mentre per il resto delle imprese manifatturiere italiane sono complessivamente aumentati del 39%.

Entrando nel dettaglio delle classi dimensionali delle imprese Controvento emerge che quelle con oltre 500 dipendenti crescono in maniera più contenuta (+81% relativamente ai ricavi), mentre le grandi (con 250-499 dipendenti) mostrano performance migliori di tutti i cluster, con un eloquente +129%.

La localizzazione geografica

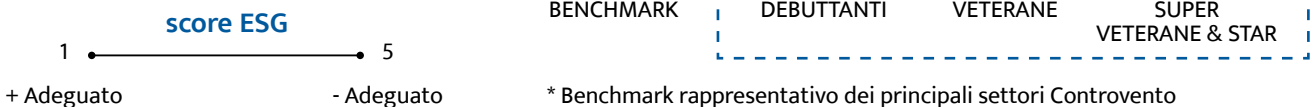
Negli ultimi anni si osserva un allargamento del target di imprese Controvento verso il Sud del Paese, sebbene il Nord-Est riconfermi una maggiore predisposizione ad ospitare imprese Controvento, con il Veneto che risulta essere l'unica regione ad essere entrata per 5 edizioni consecutive nel report sia per numero di imprese, sia per ricavi prodotti.

Guardando esclusivamente al fatturato, le uniche regioni sempre presenti in Controvento sono, oltre al Veneto, l'Emilia Romagna e la Campania. Al contrario, quelle mai entrate nei 5 anni di rilevazione sono

SCORE MEDIO ESG PER CATEGORIA CONTROVENTO VS BENCHMARK

Osservando i valori medi dello score ESG, le **imprese Controvento** confermano una **maggior adeguatezza** rispetto alla **media delle imprese contenute nel campione Benchmark**

Lo **score ESG** risulta **migliore** per le aziende **Super-veterane e Star**, da più tempo inserite in Controvento



Fonte: Osservatorio Controvento di Nomisma in collaborazione con CRIF e CRIBIS

la Toscana, il Piemonte, la Liguria, il Lazio, l'Abruzzo e la Valle d'Aosta. Se nel 2018 il 10% delle imprese Controvento era localizzato nel Sud del Paese, nell'ultima rilevazione questa quota è salita al 15% del totale. Analogamente, nello stesso arco temporale aumenta anche l'incidenza del Sud relativamente ai ricavi (il peso è pari al 7% nel 2022 contro il 5% del 2018). Nell'ultima osservazione basata sui parametri dell'anno 2022 il Sud dimostra di avere una maggiore propensione a navigare Controvento rispetto al resto del Paese. Infatti, se a livello nazionale solo il 6,5% delle aziende manifatturiere italiane è riuscito a superare le soglie di sbarramento per entrare nel gruppo Controvento, considerando solo le imprese meridionali la quota sale al 7,1%. In termini assoluti, però, il peso del Sud resta ancora modesto rispetto al totale nazionale. I settori trainanti al Sud sono quello metallifero e l'agroindustria. Quasi un terzo delle imprese in Controven-

to nel Sud del paese afferisce al settore del Metallo, mentre circa una su dieci appartiene al comparto agroalimentare.

La vista settoriale

Entrando nel dettaglio settoriale si possono individuare alcuni comparti che accentuano la propria rilevanza tra le imprese Controvento. Tra i settori vincenti, nei quali l'incidenza relativa delle variabili considerate (numero di imprese, ricavi, EBITDA e valore aggiunto) è sempre superiore alla media, si segnalano i comparti della cosmetica, della metallurgia e metallo, del legno e sughero e la carta.

Prendendo in esame i soli ricavi, i settori che negli ultimi 5 anni sono sempre rientrati in Controvento sono il packaging, la cosmetica, i minerali non metalliferi e il metallo.

Dall'altra parte, tra i settori mai entrati nel gruppo delle aziende con performance sopra la media vanno segnalati quelli alimentare, delle

apparecchiature elettriche e della stampa.

L'adeguatezza ESG delle imprese Controvento

Approfondendo l'analisi in termini di adeguatezza ai fattori ESG, grazie allo score sviluppato sul patrimonio informativo di CRIF, emerge come le imprese Controvento mostrino una maggior adeguatezza rispetto alla media delle imprese del campione benchmark. Infatti, le imprese Controvento che ricadono nelle prime 2 classi, quelle migliori, dallo score ESG di CRIF risultano essere il 32%, a confronto con il 19% di quelle del campione benchmark. In particolare, osservando i valori medi dello score ESG sono le aziende Super-veterane e Star, ossia quelle da più tempo presenti in Controvento, quelle a far registrare una maggior adeguatezza ai criteri Environmental, Social e Governance.

Luca D'Amico,
CEO di CRIF Ratings

Crowdfunding Immobiliare: vantaggi e rischi

Accessibilità, diversificazione, rendimenti elevati e vantaggi fiscali sono gli elementi premianti del crowdfunding. Tuttavia, bisogna tenere conto anche dei rischi di liquidità e di mercato: perché un progetto può subire ritardi o problemi nella gestione, ma anche svalutarsi nel tempo

Crediti immagine: Daniel Tadevosyan/shutterstock



Negli ultimi anni il crowdfunding immobiliare ha acquisito elevata notorietà, divenendo uno degli argomenti più discussi e dibattuti nel settore degli investimenti. Il crowdfunding, letteralmente “raccolta fondi”, rappresenta infatti una forma innovativa di investimento. Inizialmente nato come una raccolta di capitali limitata ai privati, in pochi anni ha rivoluzionato l’approccio tradizionale agli investimenti immobiliari, divenendo un vero e proprio modello di raccolta fondi alternativo.

Il crescente interesse per questo particolare strumento è stato alimentato da molteplici fattori che lo hanno in poco tempo reso un’opzione attraente per investitori abituali ma anche per quelli meno esperti.

Con questo contributo cercheremo di verificare quali sono nel dettaglio i vantaggi distintivi di questa peculia-

re forma di investimento, ma anche i potenziali rischi a esso associati e le strategie per approcciarlo in maniera efficace.

Le specificità del crowdfunding immobiliare

In linea generale, il crowdfunding immobiliare si sostanzia in una raccolta, per il tramite di piattaforme online, di capitali tra piccoli risparmiatori finalizzata a finanziare una vasta gamma di progetti, tra cui la costruzione di nuove strutture o la ristrutturazione di edifici esistenti.

A differenza degli investimenti immobiliari tradizionali, che richiedono spesso un conferimento iniziale elevato, il crowdfunding consente una diversificazione più ampia con un impegno di capitale anche relativamente modesto.

Da un lato, quindi, per l’investitore rappresenta una forma di investimento che potenzialmente può portare un ritorno economico, dall’altro lato, per le imprese

del settore, costituisce uno strumento di raccolta dei fondi necessari a finanziare e realizzare progetti immobiliari.

Alla base di questo innovativo sistema si trovano i fornitori di servizi di crowdfunding che gestiscono le piattaforme di informazione collocate su internet e accessibili al pubblico.

Che cosa fanno le piattaforme

Le piattaforme di crowdfunding valutano la società, il business plan e l’operazione nei suoi dettagli più importanti (durata, verifica del rendimento stimato) prima di avviare la raccolta dei capitali. Una volta chiusa la campagna, si apre il c.d. holding period (periodo di detenzione dell’attività in portafoglio) che termina poi con la liquidazione degli investitori partecipanti.

Lending ed Equity

Tecnicamente le piattaforme crowdfunding si dividono in due tipologie: operatori “equity” e operatori “lending”. Con l’equity crowdfunding, l’investitore finanzia il progetto di un’azienda in cambio di quote, diventando così socio dell’azienda che ha scelto di finanziare. La società interessata può essere una startup o una PMI di servizi o prodotti oppure può avere come finalità lo sviluppo di progetti immobiliari (in questo caso, si parla di real estate equity crowdfunding).

Nel lending crowdfunding, invece, l’investitore eroga credito ad una società (o a un privato) che ne faccia richiesta sulla piattaforma online. Il capitale prestato gli sarà poi restituito, maggiorato di un tasso di interesse prestabilito calcolato sulla base dell’IRR (tasso interno di rendimento).

Nel contesto italiano, il crowdfunding immobiliare è regolamentato principalmente dalla Consob, che stabilisce linee



guida precise per la protezione degli investitori. Le piattaforme di crowdfunding devono essere autorizzate dalla Consob e sono soggette a rigorosi controlli finanziari.

Secondo l'ultimo report del 2023, il mercato del crowdfunding immobiliare in Italia ha visto una crescita del 15% rispetto all'anno precedente, con più di 100 progetti finanziati con successo. La tendenza mostra un interesse crescente verso progetti di ristrutturazione urbana e sviluppo sostenibile, riflettendo una maggiore consapevolezza ambientale tra gli investitori.



@ Laura Pelucchi,
Partner di La Scala Società tra Avvocati

Accessibilità

Appare evidente come uno dei principali motivi che ha contribuito a far crescere l'interesse per questo strumento sia rappresentato dal fatto che questa modalità di finanziamento può essere molto più accessibile e incisiva. Questo, grazie alla possibilità di accedervi anche mediante il conferimento di capitali ridotti, ma anche dalla natura digitale delle piattaforme che consentono la partecipazione a una vasta gamma di progetti, superando limiti geografici e logistici.

Diversificazione

La diversificazione rappresenta poi un ulteriore e decisivo fattore per la diffusione del crowdfunding immobiliare: gli investitori hanno la possibilità di distribuire il loro capitale su differenti progetti, riducendo così il rischio di concentrare tutte le proprie risorse in un solo investimento.

Rendimenti elevati

Non si può inoltre non considerare il potenziale della prospettiva di rendimenti elevati. Grazie alla crescita costante del settore immobiliare in molte regioni, gli investitori potenziano sia l'aumento del valore dell'immobile sia i redditi generati dalla locazione di esso.

Controllo

Infine, le piattaforme di crowdfunding garantiscono trasparenza e controllo e consentono agli investitori di conoscere

con elevato grado di dettaglio le informazioni sui progetti, inclusa una valutazione del rischio, i rendimenti attesi e i piani di sviluppo.

Vantaggi fiscali

Allargando lo sguardo al crowdfunding in generale, esistono poi dei vantaggi di natura fiscale: non si paga l'imposta di bollo sul patrimonio investito ed è possibile detrarre dalle tasse una parte dei propri investimenti in startup o PMI innovative. Detenendo l'investimento per almeno 3 anni si può recuperare fino al 30% delle somme investite dall'imposta sui redditi (IRPEF).

I rischi del crowdfunding

A fronte dei numerosi vantaggi, vi sono comunque anche importanti rischi connessi e non possono non considerarsi le delicate implicazioni che si riflettono sugli investitori che possono trovarsi di fronte alla possibilità di perdere una parte o la totalità del proprio investimento.

È importante fare una premessa. In nessun investimento il rendimento è garantito. Perciò non esiste una garanzia sul prestito che vada a coprire tutti i possibili fattori di rischio. È quindi indispensabile scegliere il progetto in cui investire in base alle categorie di investimento, durata e rendimento stimato.

Rischio di mercato

Il primo rischio cruciale è indubbiamente il rischio di mercato, intrinseco a ogni forma di investimento immobiliare. Il valore degli immobili può scendere o salire in base a molteplici fattori, come mutamenti nell'economia, oscillamenti dei tassi di interesse e influenze sul mercato

locale. Tali varianti possono influenzare il valore del progetto immobiliare e avere quindi conseguenze anche rilevanti sul rendimento degli investitori.

Ma anche una errata valutazione degli immobili può portare a una sovrastima o sottostima del valore del progetto immobiliare. Nel caso di sopravvalutazione, gli investitori potrebbero ritrovarsi con rendimenti inferiori alle attese o, addirittura, con perdite finanziarie.

Sotto questo profilo, si deve considerare, che, in generale, la verifica delle informazioni e della documentazione non è soggetta a un processo di controllo svolto da professionisti indipendenti. La valutazione dei progetti da parte delle piattaforme di crowdfunding è quindi soggetta a margini di errori e potrebbe risultare eccessivamente ottimistica.

A ciò si aggiunga che spesso il crowdfunding immobiliare comporta investimenti in progetti specifici che possono a loro volta portare una serie di problematiche peculiari quali ad esempio ritardi nella costruzione, esaurimento dei fondi previsti o problemi nella gestione del progetto stesso. Tali eventualità possono condurre a un ritardo o una riduzione del rendimento previsto, e possono, in alcuni casi, perfino portare alla perdita totale dell'investimento.

Rischio di liquidità

In questo scenario si inserisce poi il rischio di liquidità: la vendita delle quote di un progetto immobiliare tramite crowdfunding può rivelarsi, infatti, un processo complesso e oneroso, non permettendo agli investitori di accedere facilmente ai propri fondi in caso di necessità. Ma, in generale, prima che l'investimento determini un rendimento

possono trascorrere anche molti anni. In questo caso, il rischio è di per sé limitato, nel senso che i finanziatori riceveranno comunque il rendimento e il capitale gli verrà rimborsato, solo non nei tempi previsti. Infine, un'altra variabile da considerare è il rischio che la società che gestisce il progetto di crowdfunding immobiliare possa andare in default. Ciò può accadere a causa di una gestione inadeguata, di gravi condizioni di mercato o di altri fattori imprevisti. Affrontare i rischi associati al crowdfunding immobiliare richiede un approccio strategico e informato per cercare di minimizzare i rischi. Prima di investire in qualsiasi progetto di crowdfunding immobiliare, è essenziale condurre una ricerca approfondita. Questo include l'analisi del track record della piattaforma di crowdfunding, la valutazione della solidità e dell'affidabilità dell'emittente del progetto, e la comprensione dettagliata del progetto stesso. Gli investitori dovrebbero esaminare i piani di sviluppo, le previsioni di mercato, e le valutazioni immobiliari per assicurarsi che il progetto sia realistico e fattibile. Verificare anche le condizioni applicate dalla piattaforma in caso di ritardo (es. mora o penale di risarcimento).

L'importanza della diversificazione

La diversificazione è un'ulteriore fondamentale strategia per ridurre il rischio. Invece di investire una somma significa-



@ Michele Massironi,
Partner di La Scala Società tra Avvocati

tiva in un singolo progetto, gli investitori dovrebbero considerare la distribuzione del loro capitale su diversi progetti di crowdfunding immobiliare.

Questo aiuta a mitigare il rischio di perdite concentrate in un unico investimento e aumenta le possibilità di ottenere rendimenti positivi da diversi progetti.

Infine, è indispensabile un monitoraggio costante sia del progresso del progetto sia delle condizioni generali del mercato immobiliare. Questo aiuta a identificare tempestivamente eventuali problemi o cambiamenti che potrebbero influenzare il rendimento dell'investimento. Un monitoraggio attivo consente agli inve-

stitori di reagire in modo appropriato e tempestivo a eventuali sfide od opportunità emergenti.

Implementando queste strategie, gli investitori possono affrontare in modo più efficace i rischi associati al crowdfunding immobiliare. Una gestione del rischio pianificata è fondamentale per il successo a lungo termine in questo settore, consentendo agli investitori di sfruttare le opportunità offerte mantenendo un controllo adeguato sui potenziali rischi.

E se un progetto si blocca?

Ferme restando le considerazioni appena svolte che attengono alla fase valutativa di un potenziale investimento e che dunque si rivolgono a una fase preliminare dell'operazione, è lecito chiedersi di quali strumenti dispone l'investitore nel corso del progetto che ha partecipato a finanziare e, in particolare, quali rimedi possiede nel caso in cui tale progetto subisca ritardi o problematiche che ne blocchino l'avanzamento.

Nonostante il concetto stesso di crowdfunding sfugga per definizione a una tipizzazione compiuta in ragione delle multiformi applicazioni che si registrano nel contesto del mercato dei capitali, si può senz'altro fare ricorso ad alcuni principi generali del diritto. Innanzitutto, la prestazione di servizi di crowdfunding in generale (e dunque senza distinzioni tra equity o lending crowdfunding) è regolata dal Regolamento (UE) 2020/1503 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 7 ottobre 2020, relativo ai fornitori europei di servizi di crowdfunding per le imprese, ed è proprio in base a questa

normativa che si può rintracciare un primo presidio posto a tutela dell'investitore. Infatti, ai sensi dell'articolo 22 di tale regolamento, rubricato come "Periodo di riflessione precontrattuale", è previsto che: "[i]l fornitore di servizi di crowdfunding prevede un periodo di riflessione precontrattuale durante il quale il potenziale investitore non sofisticato può revocare in qualsiasi momento la sua offerta di investire o la sua manifestazione di interesse per l'offerta di crowdfunding senza fornire alcuna motivazione e senza incorrere in alcuna penalità.

Il periodo di riflessione di cui al paragrafo 2 [ndr. ossia quello che precede] decorre dal momento in cui il potenziale investitore non sofisticato effettua la propria offerta di investimento o la propria manifestazione di interesse per l'offerta di crowdfunding e scade dopo quattro giorni di calendario". È solo dopo l'avvenuta adesione all'offerta di crowdfunding che entrano in gioco le differenze tra le due modalità di crowdfunding (equity o lending) ed è proprio nella loro diversità sostan-

ziale che si rintracciano le differenti soluzioni di cui dispone l'investitore.

Il caso dell'Equity Crowdfunding

Nel caso dell'equity crowdfunding, una volta che la sottoscrizione sia stata effettivamente eseguita, i rimedi concessi agli investitori devono necessariamente inquadarsi, in primo luogo, nella struttura giuridica di tale tipo di investimento, e, in secondo luogo, nella dinamica societaria propria della società cui i titoli partecipativi sottoscritti dall'investitore si riferiscono.

Si deve osservare che l'equity crowdfunding, infatti, assume a tutti gli effetti la forma di un'offerta di aumento di capitale riservato a terzi e, dunque, l'investitore interessato dovrà essere ben consapevole delle sue caratteristiche.

Si pensi, infatti, alle questioni che potrebbero porsi qualora l'aumento di capitale sia o meno scindibile: nel primo caso, l'adesione all'offerta e la conseguente sottoscrizione dei titoli perfeziona immediatamente l'aumento pro quota, mentre, nel caso in cui l'aumento di capitale sia inscindibile,



l'investitore potrebbe tornare in possesso del capitale investito nel caso in cui non fosse raggiunta la quota prestabilita di aumento.

Una volta perfezionato l'investimento, invece, un elemento da tenere in considerazione è lo statuto della società di cui l'investitore ha ottenuto i titoli. In quest'ottica, può essere utile, ad esempio, avere ben presente se vi siano casi di recesso convenzionale da poter sfruttare qualora l'investitore non ritenga più conveniente proseguire con la sua operazione.

E ancora, lo statuto può essere determinante per pianificare eventuali strategie di exit anche con riferimento alla presenza di clausole di drag-along o di tag-along che, nella prassi, si vedono spesso introdotte negli statuti di startup innovative le quali, come è noto, fanno ampio ricorso ai progetti

di crowdfunding per auto-sostentarsi e per svilupparsi. Al di fuori della dinamica societaria, invece, lo spettro d'azione dell'investitore è limitato esclusivamente al mercato e alle ordinarie vicende circolatorie delle partecipazioni e, dunque, per poter disinvestire dovrà preoccuparsi di ricercare un potenziale acquirente che gli consenta di recuperare, in tutto o in parte, il capitale inizialmente investito.

Il caso del Lending Crowdfunding

Il quadro muta sensibilmente nel caso del lending crowdfunding. In questo caso, infatti, il rapporto deve essere ricondotto nell'ambito del contratto di mutuo regolato dagli artt. 1813 e ss., c.c., e in base alla sua disciplina deve essere regolato. A ogni modo, alcune indicazioni rilevanti possono essere tratte dal "Provvedimento recante disposizioni per la raccolta del risparmio dei soggetti diversi dalle banche" emesso da Banca d'Italia con la delibera 584/2016 dell'8 novembre 2016 e, in particolare, dalla sezione IX rubricata "social lending".

Tale provvedimento definisce il lending crowdfunding come "uno strumento attraverso il quale una pluralità di soggetti può richiedere a una pluralità di potenziali finanziatori, tramite piattaforme online, fondi rimborsabili per uso personale o per finanziare un progetto." e stabilisce che, al fine di evitare di incorrere nel divieto di raccolta del risparmio tra il pubblico, l'acquisizione dei fondi deve essere effettuata sulla base di trattative personaliz-

zate con i singoli finanziatori.

Il carattere della personalizzazione delle trattative ricorre "allorché i prenditori e i finanziatori sono in grado di incidere con la propria volontà sulla determinazione delle clausole del contratto tra loro stipulato e il gestore del portale si limita a svolgere un'attività di supporto allo svolgimento delle trattative precedenti alla formazione del contratto".

Da ciò discende che l'investitore ben potrà negoziare alcune clausole contrattuali a suo favore che potrà attivare qualora il progetto finanziato o il piano di ammortamento non venga adempiuto correttamente secondo le modalità e i termini stabiliti. In questo caso, la soluzione più immediata è senz'altro quella di prevedere una clausola risolutiva espressa attivabile in caso di inadempimento del soggetto finanziato.

Infine, si pensi ancora al caso in cui l'operazione di lending crowdfunding sia espressamente e convenzionalmente legata alla realizzazione di un determinato progetto. In tal caso, il rapporto di mutuo sottostante assumerebbe i contorni del mutuo di scopo, con la conseguenza che l'inadempimento al programma di destinazione delle somme avute a titolo di mutuo - programma nel quale consiste lo scopo al quale il contratto è convenzionalmente finalizzato - potrebbe consentire al finanziatore di risolvere il contratto per inadempimento con i naturali effetti restitutori che ne conseguono.

Laura Pelucchi e Michele Massironi,
*Partners di La Scala
Società tra Avvocati*



Ritardi Crowdfunding Immobiliare.

Investitori preoccupati, boom di commenti negativi online

Sul web si riversa la frustrazione di chi ha investito in alcuni progetti finanziati attraverso il crowdfunding immobiliare

La preoccupazione degli investitori è ben visibile online. Rimbalza tra le recensioni su Trustpilot e Google, lo scambio di opinioni e consigli sui Forum e Reddit, le segnalazioni inviate alle redazioni, tra cui la nostra. Decine di progetti finanziati col crowdfunding immobiliare, lending ed equity, presentano ritardi nel rimborso (o nella exit). Di mesi, in generale, a volte di qualche anno.

E chi in quei progetti ci ha investito riversa, inevitabilmente, la propria frustrazione sul web.

Al di là di qualche eccesso verbale, dalla lettura di centinaia di commenti e opinioni emerge una storia comune. Alcuni progetti si sono trovati in difficoltà, quasi sempre per ragioni di mercato. Gli investitori, in generale, sono piuttosto consapevoli del rischio a cui si sono esposti: un rendimento prospettato

a due cifre, specie un paio di anni fa quando i tassi erano ancora a zero, non è certo risk-free.

Il grande rimprovero riguarda un altro aspetto. Gli investitori vorrebbero una comunicazione più puntuale, frequente ed empatica da parte dei portali. E questa è una lezione preziosa da imparare per il crowdfunding in generale, proprio ora che il Regolamento UE ha creato regole comuni per la creazione di un mercato europeo.

Che cosa sta succedendo

Scorrendo le recensioni e i forum, è inevitabile notare che il numero di segnalazioni di progetti in ritardo si impenna, come immaginabile, a metà del 2023. E nella stragrande maggioranza dei casi si tratta di problemi legati al rallentamento del mercato immobiliare che, insieme al rialzo dei tassi, ha ovviamente colpito anche i progetti finanziati col crowdfunding.

Da un lato, troviamo le aziende costruttrici, alle prese da tempo con il rincaro generalizzato delle materie prime, un vero e proprio boom avviato con Superbonus 110%. E il dietrofront governativo proprio su questa misura, con il blocco

dell'acquisto dei crediti fiscali, ha messo ulteriormente in difficoltà molte imprese, che hanno questi crediti in pancia e non sanno che farsene.

Dall'altro, c'è la domanda di immobili. Che, nel 2023, è in calo. Complici il rialzo dei tassi di interesse e la minore propensione al rischio delle banche, le erogazioni sono calate a doppia cifra percentuale, come confermano i dati di Crif. In alcuni progetti residenziali gli appartamenti e le case sono pronti alla vendita, ma i potenziali acquirenti non riescono a ottenere un mutuo.

Il ruolo dei portali

I portali di crowdfunding si trovano presi tra due fuochi. Gli investitori inviperiti da un lato. Le aziende in difficoltà dall'altra. Alcuni commenti e recensioni si interrogano sulle procedure di selezione dei progetti applicate dai portali. Ma per il contesto di mercato sintetizzato poco fa, è oggettivo che nel 2022 un progetto poteva essere ritenuto valido e in linea con la domanda di mercato. Mentre, oggi, può non esserlo più.

Certo, non nascondiamocelo: ci sono anche casi di indagini giudiziarie, ma si tratta di vicende ancora in corso e con



almeno un paio di episodi legati a questioni burocratiche e autorizzative. Ma dal punto di vista degli investitori poco importa: i loro soldi sono bloccati e chissà se e quando arriveranno.

Altri progetti ancora, specialmente nei portali di crowdfunding immobiliare storici, risulterebbero invece problematici da prima del rialzo dei tassi. Alcuni, segnalano gli investitori, addirittura dal 2019/2020. E qui entra in campo il rischio di mercato, come spiegato nel nostro articolo sui rischi del crowdfunding immobiliare.

Nessuna piattaforma di crowdfunding ha modo di impedire che il mercato cambi direzione, va da sé. Anche la migliore delle valutazioni iniziali non può ipotizzare sconvolgimenti geopolitici, impennata di energia e materie prime, repentino rialzo di inflazione e tassi di interesse crescenti dopo un decennio di letargo.

A mancare è la comunicazione

Ma, come detto, non è del rischio di mercato che si lamentano gli investitori. Molti utenti si sentono abbandonati, di fronte alla scarsa comunicazione da parte dei portali. Che viene ritenuta insufficiente per frequenza e contenuti di messaggi, ma anche dal punto di vista della vicinanza e dell'assistenza fornita.

Ci sono casi in cui le richieste di dilazione di rimborso di capitale e interessi arrivano mediante una email semplice, riportando un mittente con un nome diverso da quello del portale. Un'azienda mai sentita che invia un freddo messaggio con linguaggio burocratico, allegando un PDF da firmare, scansionare e inviare.

L'aspetto emotivo dilaga nei messaggi in cui ci si interroga sulla sorte del proprio denaro e su come, e quando, l'investimento verrà rimborsato. Alcuni raccontano di progetti chiusi in grande ritardo e con rendimenti nettamente più bassi del previsto.

Molto frequentemente, l'investitore si lamenta della mancanza di stime sulle possibili tempistiche di rientro. Si vorrebbero aggiornamenti costanti sulle procedure di recupero, che per loro natura sono lunghe e complesse. Gli addetti ai lavori lo sanno. Ma chi ha investito, a quanto pare, vorrebbe sentirsi dire "niente di nuovo, ma non ci siamo dimenticati di te".

Il rischio reputazionale

Il rischio per i portali è quindi squisitamente reputazionale. Perché chi oggi cerca informazioni su questo o quel sito di crowdfunding si imbatte inevitabilmente in questa lunga serie di lamentele. E non è certo la migliore lettera di presentazione, per un settore che sta completando l'adeguamento a un Regolamento Europeo che ne riconosce l'importanza.

A.G.

«Entro il 2025 la maggior parte delle banche lancerà servizi crypto»



@ Luciano Serra,
Country Manager Italy
di Boerse Stuttgart Digital

Boerse Stuttgart Digital è arrivata in Italia a novembre 2023. Obiettivo: fornire l'infrastruttura per l'offerta di crypto-asset alle banche italiane, in vista dell'entrata in vigore del MiCA. E l'interesse del mercato è cresciuto enormemente dopo l'ok della SEC agli ETF su Bitcoin

L'annuncio del Regolamento MiCA e l'attesissimo via libera della SEC agli EFT su Bitcoin sono stati due recenti momenti di svolta nel rapporto tra finanza "tradizionale" e crypto asset. «L'incertezza e i rischi associati alle attività crypto sono stati per anni un ostacolo non solo all'adozione di massa, ma soprattutto a un avvicinamento da parte degli operatori finanziari istituzionali – racconta Luciano Serra, Country Manager Italy di Boerse Stuttgart Digital –, che sono invece abituati a lavorare in un contesto vigilato e regolamentato».

Le banche studiano la situazione

Una situazione comune a tutti quei Paesi, Italia compresa, che non avevano una legislazione nazionale precedente l'intervento europeo. «Come è evidente dal suo nome, Boerse Stuttgart Digital viene dalla Germania, unico grande Stato UE che si era dotato di una legislazione crypto – prosegue Serra. Da almeno un paio di anni erano in circolazione le bozze della normativa MiCA, finalmente approvata lo scorso anno, e questo da giugno consentirà anche agli operatori della finanza tradizionale di ottenere una licenza e avviare un'attività regolata in questo ambito. E infatti molte grandi banche hanno avviato progetti, studi o proof of concept per lanciare entro il 2025 i loro servizi».

Grande potenziale per il B2B

E questo spiega perché, a novembre 2023, Boerse Stuttgart Digital (BSD) è arrivata sul mercato italiano. «Vogliamo essere il partner infrastrutturale regolato di riferimento per tutte le istituzioni finanziarie europee che vogliono entrare in questo nuovo mondo dei digital asset – conferma Serra – per offrire ai loro clienti finali soluzioni di trading semplici, affidabili e con un servizio di custodia sicuro. La nostra attività è partita in Germania per poi estendersi ad altri Paesi dell'Unione Europea, inclusa l'Italia ovviamente, che è una delle prime tre economie della UE e ha un sistema bancario solido e avanzato. Il nostro Paese ha un buon potenziale per sviluppare il nostro posizionamento verso la clientela istituzionale, con un modello B2B e B2B2C».

Solo asset selezionati

In questo momento, BSD offre un servizio di trading e custodia per 28 cryptoasset, tra cui i celeberrimi Bitcoin ed Ethereum. «L'asset class delle cryptoattività – osserva Serra – è composta: ci sono token di pagamento, token di investimento, le cosiddette StableCoin, e ancora asset reference token non agganciati a valute fiat. Boerse Stuttgart Digital è molto selettiva e, a oggi, offriamo ai nostri clienti solo 28 crypto asset, contro le centinaia o migliaia di altri fornitori. È una scelta voluta: ogni asset entra nella nostra piattaforma dopo un percorso di due diligence, volto a garantire che non siano troppo volatili o a rischio scam».

Il fintech ha aperto la strada, ma il viaggio è lungo

Il riferimento ad altri operatori non è casuale. L'arena dei servizi B2B legati ai crypto asset si sta facendo, infatti, sempre più affollata. «La concorrenza è sempre una cosa positiva – premette Serra –, ma in questo caso la mancanza di una regolamentazione di settore ha scoraggiato i player tradizionali e consentito la nascita di realtà fintech e nativamente crypto che sono partite con anni di anticipo e, oggi, hanno quindi un vantaggio in termini di esperienza e competenza rispetto a molte società tradizionali in questa particolare asset class. Ci sono anche fintech che sono nate nei servizi di pagamento e poi si sono espanse alla compravendita di criptovalute. Ma lo hanno fatto senza una regolamentazione specifica, a differenza nostra, che abbiamo ottenuto licenze secondo la normativa tedesca, a cui si è ispirata quella poi adottata a livello europeo. Ritengo, comunque, che il vantaggio

dei player fintech non sia particolarmente rilevante, perché il viaggio degli asset digitali è appena iniziato».

A fare la differenza per il mercato crypto, infatti, è l'ingresso di grandi player, con milioni di clienti. «Se anche solo il 5% della clientela delle banche italiane inizierà a usare questo genere di servizi – considera Serra – si raggiungeranno volumi molto superiori a quelli fatti dalle startup fintech in questi anni».

Il cambio di passo? Emerge già dai numeri

Basta guardare ai numeri del mercato dopo l'ok della SEC ai primi ETF in Bitcoin: le quotazioni della criptovaluta per eccellenza hanno raggiunto nuovi record e la crypto-primavera sembra finalmente arrivata. «L'approvazione degli ETF ha rafforzato la legittimità dei digital asset – conferma Serra – cambiando il mindset di quegli operatori che attendevano il momento opportuno per entrare sul mercato. Acquistare e detenere Bitcoin sarà più facile sia per gli investitori istituzionali sia per quelli retail. Nelle prime settimane dall'approvazione, infatti, ci sono stati oltre 20 miliardi di dollari di nuovi acquisti, quindi di flusso netto di ETF su Bitcoin, con la crescita delle quotazioni. Al 5 marzo la capitalizzazione complessiva del solo Bitcoin era di 1.350 miliardi di dollari, mentre l'intero comparto dei digital asset è intorno ai 2.500 miliardi. Dietro al nuovo record, però, ci sono anche altre ragioni di natura geopolitica: non a caso è cresciuto di molto anche l'oro, confermando l'idea che il Bitcoin sia una sorta di "versione digitale" di questo metallo».

A.G.

Generali GC&C con Pirelli e Aon: obiettivo sostenibilità

Generali Global Corporate & Commercial (GC&C)
Italia, Pirelli e Aon hanno siglato un accordo per
la creazione di una soluzione assicurativa
innovativa, legata ai Sustainable
Development Goals (SDGs) delle
Nazioni Unite

Quando si tratta della valutazione dei rischi ai quali è esposta un'azienda, un tradizionale processo di sottoscrizione tiene conto abitualmente di alcune variabili. Ma l'accordo di Generali Global Corporate & Commercial Italia con Pirelli e Aon variabili di rischio nuove e aggiuntive. «Nello specifico, si individua e poi si monitora il conseguimento di una determinata performance, nell'ambito della copertura di responsabilità civile verso terzi, con particolare attenzione al richiamo prodotti e alla responsabilità civile verso i prestatori d'opera – racconta Franco Franzoso, Head of Generali Global Corporate & Commercial Italia. Si tratta di un progetto che abbiamo iniziato grazie a una visione comune, pensato per dare valore e concretezza al concetto di resilienza: la durata dell'accordo è pluriennale e riguarda le polizze a delega Generali Global Corporate Commercial Italia».

@ Franco Franzoso,
Head of Generali Global Corporate
& Commercial Italia

Salute, formazione e sicurezza delle persone sono al centro dell'iniziativa, in accordo agli obiettivi SDG delle Nazioni Unite

La sfida della sostenibilità

L'accordo consente di accompagnare un cliente storico come Pirelli in un percorso di partnership, valorizzando il suo impegno e la sua volontà di raccogliere un'ulteriore sfida in ambito ESG. «Quindi, il nostro impegno reciproco in questo settore contribuirà a migliorare ulteriormente la qualità del rischio – sottolinea Franzoso. Una migliore gestione del rischio favorisce la sostenibilità e la solidità di tutti i partner coinvolti. Come? Estendendo il beneficio anche a favore di dipendenti, fornitori, stakeholder e più in generale al contesto sociale dove operano le nostre aziende».

Il goal delle Nazioni Unite e i KPI

GC&C Italia da tempo lavora per integrare la sostenibilità all'interno del business e dei processi ma con Pirelli si è fatto un ulteriore passo in avanti, collegando l'accordo a due obiettivi dei Sustainable Development Goals (SDGs) delle Nazioni Unite. «L'iniziativa è focalizzata su salute, formazione e sicurezza delle persone, in linea con l'Obiettivo 3 "Salute e Benessere" e l'Obiettivo 8 "Lavoro Dignitoso e Crescita Economica" e i KPI individuati sono strettamente collegati alla salute e alla sicurezza sul lavoro e alle tematiche di prodotto del cliente – spiega Franzoso. Quindi ne abbiamo presi in considerazione diversi, a partire dalla formazione dei dipendenti, oltre naturalmente ai KPI correlati alle certificazioni di qualità, salute e ambiente (come ad esempio ISO9001

e International Automotive Task Force IATF 16949, specifico per il mondo automotive, NdR)».

Sono state poi incluse altre certificazioni come la ISO45001 e la ISO14001, oltre a quelle su accreditamenti specifici di alcuni laboratori Ricerca e Sviluppo di Pirelli e sulle performance dei pneumatici a livello di aderenza sul bagnato. Fra i KPI previsti dall'accordo rientra anche la conferma di Pirelli tra i leader all'interno del Dow Jones Sustainability Index, l'indice che valuta le aziende più performanti in materia ambientale, sociale e di governance.

Essere un assicuratore responsabile

La partnership con Pirelli e Aon permette infine al Gruppo di rafforzare la propria strategia in ambito ESG. «Non si dice spesso, ma personalmente ritengo che il settore assicurativo per sua na-

tura possa ambire a essere uno dei più sostenibili – evidenzia Franzoso. Come delineato nella strategia "Lifetime Partner 24: Driving Growth", la sostenibilità è l'originator, ispirato dalla nostra ambizione di essere partner di vita dei nostri clienti. La sostenibilità plasma il modo in cui vengono prese le decisioni che portano Generali a essere un'azienda trasformativa, generativa, orientata a creare un impatto positivo e capace di creare valore condiviso. In questo percorso il Gruppo ha identificato quattro ruoli per Generali: Investitore, Assicuratore, Datore di lavoro e Cittadino responsabile. E la partnership con Pirelli e Aon rientra nell'ambito delle azioni attivate come Assicuratore Responsabile».

G.C.



Modello Teal: meno gerarchie e nuovi ruoli in banca

Il Gruppo Credem ha sperimentato il paradigma organizzativo teal, andando a limitare le gerarchie aziendali per promuovere la diffusione delle conoscenze attraverso community create dai dipendenti. Nascono così nuove figure professionali

Smussare le rigide gerarchie organizzative in banca adottando il modello teal oriented. Una modalità organizzativa che parte dal basso per creare una community interna, auto-organizzata, di dipendenti e stimolare la condivisione delle competenze. È con questo approccio che il Gruppo Credem ha rivisto il modello organizzativo del Corporate Center e ora si appresta a estendere l'approccio teal a nuove aree della banca, in primis quella commerciale. «Stride pensare a come una banca, così fortemente regolamentata, possa adottare un approccio che riduce le gerarchie e smussa le barriere – raccontano da Credem. Tuttavia, grazie a questo modello e con meccanismi di delega, possiamo dare maggiore responsabilità alle persone che ogni giorno impattano con il loro lavoro sul rischio azienda».

Il rischio del modello gerarchico

L'assetto gerarchico è persino visto come un potenziale rischio manageriale, in particolare di fronte ai rischi emergenti del new normal: adottare una visione strategica mono direzionale e focalizzata sulla efficienza inibisce infatti la resilienza e la reattività. Due fattori centrali per affrontare la complessità e l'incertezza dei nuovi rischi e continuare a competere nel

mercato. Inoltre, sono aspetti in linea con i principi di sostenibilità, come la soddisfazione e lo sviluppo professionale del personale operativo e manageriale.

Come inizia la sperimentazione in banca

Il progetto è nato nel 2019 da un gruppo di persone che si sono appassionate al tema a seguito di un evento presso l'Università di Modena e Reggio Emilia: indipendentemente dalle competenze, dal ruolo aziendale e dal livello gerarchico, si sono autocandidate per iniziare il nuovo percorso, identificando le risorse da valorizzare, ma con una logica bottom-up, essenziale nel modello teal. Si è quindi costituito un team interfunzionale, che vede la presenza dei Servizi Organizzazione e HR, dedicato all'ampliamento del perimetro di sperimentazione, con l'obiettivo di aprire le porte ad altre funzioni e società del gruppo Credem. Con l'ok, naturalmente, del CdA.

Le tante anime del nuovo paradigma

Sotto la guida del team interfunzionale si sono sviluppate le community, auto-organizzate e specializzate su determinati filoni: formazione, change management organizzativo, comunicazione e competenze. La metodologia teal crea una sorta

di villaggio, come racconta Credem, animato da numerosi soggetti: le aree del Gruppo che stanno, man mano, attuando il paradigma; le community e i gruppi di lavoro che analizzano vari aspetti e ambiti di perfezionamento dell'applicazione della metodologia teal; e il gruppo social che periodicamente alimenta contenuti e dibattito.

I nuovi ruoli aziendali

Appaiono anche due nuove figure che vanno a sostituire il tradizionale capo ufficio: da una parte, il Team Leader, orientato al coordinamento e alla guida, e dall'altra il Competence Leader, che si occupa della diffusione della competenza e della promozione all'auto-sviluppo. Tuttavia, le figure manageriali non sono più intese come capi, piuttosto diventano dei facilitatori, responsabili dello sviluppo e della crescita delle persone, dando spazio anche alla leadership di competenza.

Il team squad entra in banca

L'evoluzione organizzativa si è poi ramificata ed estesa, portando alla nascita di gruppi di lavoro trasversali e interfunzionali. Quindi, nel primo caso, gruppi di persone della stessa area organizzativa ma che provengono da team diversi. Oppure, come nel secondo caso, nuovi team



Credit immagine: Caglan Sayin/shutterstock



fluidi, detti squad: squadre composte da colleghi di differenti aree organizzative o società del Gruppo, che lavorano su temi aziendali rilevanti e trasversali. Qui, l'utilizzo delle competenze diffuse è un elemento chiave e necessario per raggiungere l'obiettivo. Inoltre, per creare un migliore legame tra i gruppi sono stati introdotti nuovi meccanismi di valutazione tra peer, in una logica a 360 gradi. Tuttavia, per riuscire a vivere in un altro modo la propria azienda Credem ha dovuto ricorrere anche a tanta formazione per le risorse, per renderle capaci di intraprendere questo cambiamento culturale.

Dal Corporate Center all'Area commerciale

Terminata la fase di startup, che ha riguardato numerose aree del Gruppo

Credem, si entra ora in un momento di assestamento, dove queste strutture organizzative dovranno raggiungere la loro maturità. La sperimentazione del modello teal ha creato un contesto organizzativo in movimento dinamico, attivo e partecipativo a tutti i livelli, che è stato adottato da tutto il Corporate Center. Ora l'obiettivo è coinvolgere anche altre aree della Banca nella metamorfosi organizzativa, per raggiungere la rete commerciale, dove la permeabilità al cambiamento è meno scontata.

Misurare e valutare il nuovo paradigma

Tra gli obiettivi a medio termine, c'è anche la volontà di individuare degli indicatori oggettivi per misurare i benefici del cambiamento organizzativo. È ovvio che questa sperimentazione punti a una maggiore efficienza per l'azienda, grazie a processi più snelli e maggiore agilità organizzativa nel perseguire i risultati, ma questi vantaggi devono essere quantificati attraverso un monitoraggio continuo.

G.C.

Influencer? No, grazie.

Ai brand piace il content creator

L'era degli influencer potrebbe avviarsi verso la fine. I recenti scandali, dal cosiddetto Pandoro-gate alle accuse di evasione fiscale, passando per diversi casi di cronaca anche nera, hanno solo accelerato il tramonto della classica figura dell'influencer. Personaggi "famosi per il fatto di essere famosi", la cui reputazione si basa sostanzialmente sull'immagine e su una grande platea di follower. Al loro posto sta invece emergendo un ruolo apparentemente affine ma diverso, il content creator. «È una figura alternativa all'influencer – racconta Raffaella Pierpaoli, Head of Content Social di InTarget – che si distingue per la propria abilità nel creare contenuti originali e di

qualità, spesso con la capacità di spiegare concetti anche complessi in modo semplice. Se l'influencer puntava a incrementare l'audience, il content creator lavora invece sulla interazione con il pubblico».

Influencer e creator: la differenza

Ma per realizzare questo mix di intrattenimento e informazione non basta una bella presenza (che pure, diciamolo, non guasta). Servono competenze e conoscenze specifiche dell'argomento di cui si parla. «E infatti cresce il numero di content creator apprezzati e riconosciuti come esperti in settori come la moda, la tecnologia, il fitness, la cucina e così via – prosegue Pierpaoli. Questa autorità, però, non li rende solo interessanti per il pubblico, ma anche per i brand. Affidarsi a un influencer per promuovere prodotti o servizi, infatti, significa affidargli la propria reputazione e il proprio posizionamento. I creator, invece, hanno magari meno follower ma offrono contenuti più coerenti e mirati a un pubblico specifico». Ecco quindi che se gli influencer sembrano tramontare, sostituiti dall'astro nascente dei creator, è anche



@ Susanna Borgia,
Marketing Intelligence Consultant di InTarget

per una elementare legge di mercato. Pubblicitario, in questo caso. «Gli influencer generalisti cercano di parlare un po' di tutto senza essere specializzati – sintetizza Pierpaoli – e stanno quindi perdendo appetibilità rispetto a figure più autentiche, coerenti e rilevanti per il pubblico».

I Financial Influencer

E tra i temi che maggiormente si prestano al mix tra intrattenimento e informazione ci sono, certamente, anche quelli economici e finanziari. Il fenomeno dei Finfluencer (Financial Influencer) è decisamente consolidato negli Stati Uniti ed è in crescita anche in Italia. Ed è estremamente variegato. C'è chi spiega



@ Raffaella Pierpaoli,
Head of Content Social di InTarget

concetti economici di base in brevi pillole Instagram. Chi realizza video divulgativi di una mezzora. Chi commenta i prospetti informativi dei prodotti di investimento in streaming, rispondendo in diretta ai dubbi dei follower. E, ancora, chi promette di rivelare metodologie di trading rivoluzionarie.

Un nuovo mercato

Quello dei contenuti social, però, è un vero e proprio mercato, con una domanda e un'offerta. Ed è stato l'oggetto di una ricerca svolta da InTarget e dal titolo evocativo, Follow the Money, che ha analizzato sia l'offerta social di 35 player dei settori bancario e assicurativo, sia la domanda di contenuti economico-finanziari da parte degli italiani. E questi ultimi dati sono particolarmente interessanti. «Il 68% degli italiani ha un livello di alfabetizzazione finanziaria da principiante – spiega Susanna Borgia, Marketing Intelligence Consultant di InTarget – e questo si riflette dalle keyword legate all'ambito finanziario digitate sui motori di ricerca nel 2023. L'85% delle ricerche era di tipo informativo. E il 61% dei casi riguardava trading o finanza: segno che le persone vogliono capire come risparmiare e investire. Abbiamo anche rilevato che le prime tre fonti di informazioni finanziarie per gli italiani sono i consulenti specializzati, i corsi online e, al terzo posto, proprio i contenuti dei creator sui social media».

Quale ruolo per le banche?

Lato domanda, quindi, esiste una richiesta forte di contenuti informativi sulle

QUEL LEGAME TRA SOCIAL MEDIA E CORSA AGLI SPORTELLI

Secondo un report di S&P Global Ratings, le discussioni sui social media hanno accelerato il deflusso dei depositi e contribuito ad alcuni fallimenti bancari recenti, come quello di Silicon Valley Bank. La rapidità di propagazione di contenuti e notizie, anche false, presso un pubblico di cinque miliardi di utenti non è la causa di una “bank run”, ma può certamente contribuire a diffondere il panico.

Il report indica come le situazioni di crisi avvenute nel 2023, non tutte poi sfociate in fallimenti, sono state accompagnate da commenti fortemente negativi sui social media, che hanno amplificato le debolezze degli istituti finanziari al centro dell'attenzione, contribuendo a indebolire la fiducia dei clienti.

E il potenziale pericolo non arriva “solo” dai social aperti (e visibili) a tutti, come Facebook, Instagram, LinkedIn o X, ma anche da piattaforme come Whatsapp, Signal, Telegram o Discord. Queste ultime sono già utilizzate per creare gruppi privati, o semi-privati, tramite cui diffondere contenuti e notizie, anche fuorvianti o volutamente estremizzati, su ogni genere di argomento. E monitorarli rappresenta una sfida per le autorità di regolamentazione e le banche stesse.

tematiche finanziarie, che passa anche dai social media. Il problema emerge se guardiamo all'offerta: perché i content creator, e gli influencer prima di loro, stanno ottenendo così grande successo perché banche, compagnie assicurative e altri player tradizionali stanno di fatto lasciando loro campo libero. «Abbiamo analizzato le menzioni di brand finanziari da parte dei content creator – illustra Borgia – e in oltre il 70% dei casi si tratta di comunicazione di posizionamento, spesso in riferimento a eventi culturali o sportivi. Appena il 9% delle menzioni riguarda contenuti di educazione e di formazione. È quindi evidente che c'è un terreno molto fertile per sviluppare collaborazioni con la nuova generazione di creatori di contenuti».

Il finance sui social media

Più in generale, l'attuale posizionamento dei brand finanziari sui social media è decisamente a macchia di leopardo. «C'è un mix di tutte le piattaforme social – afferma Borgia – cioè Facebook, Instagram, LinkedIn, YouTube, X e Tik Tok. Ma il modo in cui questi touchpoint digitali sono presidiati non è affatto omogeneo, come indica anche la grande variabilità del numero di follower. Facebook è sicuramente il social predominante, seguito da LinkedIn: e questo è particolarmente vero per i brand più istituzionali e tradizionali. Anche il pubblico è molto segmentato e trasversale, troviamo tutti i cluster tra i 18 e i 54 anni, con una forte incidenza dei più giovani, soprattutto nel trading. Ai player di mercato serve una strategia di mercato che faccia emergere sia la brand identity sia i prodotti, facendo leva sui diversi asset digitali in base alle loro peculiarità e alla loro collocazione verso i segmenti di mercato».



**Ne parliamo nell'episodio del podcast
#DEFINE BANKING “Il tramonto degli
influencer: largo ai content creator”**

A.G.

STOP FINANZIAMENTI ALLE ARMI: il manifesto di pace della GABV



Le banche possono svolgere un ruolo attivo nel raggiungere l'obiettivo della pace e diffondere una nuova cultura etica della finanza. Iniziando dall'esclusione del settore delle armi dai loro finanziamenti

Mille miliardi di dollari investiti nelle guerre. Secondo il report "Finanza di pace. Finanza di guerra" commissionato da Fondazione Finanza Etica (Gruppo Banca Etica) e dalla Global Alliance for Banking on Values (GABV), le istituzioni finanziarie di tutto il mondo hanno indirizzato oltre 959 miliardi di dollari al sostegno della produzione e del commercio di armi lo scorso anno. Il rapporto è stato presentato in occasione del sedicesimo incontro annuale di GABV, il primo in Italia, che si è tenuto a Padova e a Milano dal 26 al 29 febbraio.

Il finanziamento alle armi nel mondo

Di questi 959 miliardi, oltre la metà proviene dagli Stati Uniti d'America, mentre 79 miliardi sono veicolati dai primi 10 investitori europei. Inoltre, le 15 maggiori banche europee investono in aziende produttrici di armi per un importo pari a 87,72 miliardi di euro.

Più investimenti nella difesa

D'altronde, nel 2023 a crescere è stata anche la spesa globale per la difesa (+9%), per un totale di 2.240 miliardi di dollari, il 2,2% del PIL mondiale. In questo scenario le banche, e il settore finanziario in generale, è parte attiva: tra il 2020 e il 2022, le istituzioni finanziarie, tra cui le principali banche, le grandi compagnie assicurative, i fondi di investimento, i fondi sovrani, i fondi pensione, hanno sostenuto l'industria della difesa con almeno mille miliardi di dollari, cifra probabilmente sottostimata rispetto alla realtà, dato che non esiste un database ufficiale che raccolga tutti gli investimenti, i prestiti e i servizi di tutte le istituzioni bancarie e finanziarie del mondo nel settore degli armamenti. «Nonostante gli scarsi dati disponibili e la scarsa trasparenza in questo campo, appare chiaro che il settore finanziario globale è fondamentale nel sostenere la produzione e il commercio di armi, facilitando, per estensione, i conflitti militari», afferma Mauro Meggiolaro di Merian Research, che ha curato il rapporto.

Le armi sono sostenibili?

Lo scoppio dei conflitti armati in Ucraina nel 2022 e in Palestina nel 2023 ha inoltre fatto schizzare alle stelle il valore delle azioni di alcune imprese produttrici di armi, addirittura del 25% circa in un solo anno. Questa nuova luce sull'industria degli armamenti, in particolare nel nord del mondo, sta portando la lobby delle armi e alcune istituzioni finanziarie a sostenere persino la tesi secondo cui le aziende del comparto bellico dovrebbero essere incluse nei quadri di investimento ESG.

Inoltre, a novembre dello scorso anno, i ministri della Difesa dell'UE hanno approvato una dichiarazione congiunta per rafforzare l'accesso dell'industria della difesa ai finanziamenti, in nome della sua capacità di contribuire alla pace, alla stabilità e alla sostenibilità in Europa.

Ed ecco che alcune istituzioni che avevano escluso gli armamenti dai loro investimenti e dai prestiti hanno raccolto questa industry.



Crediti immagine: Vladimir Sukhadze/shutterstock

Come vengono esclusi gli investimenti in armi

Oggi l'esclusione del settore degli armamenti è una prassi comune, in realtà, tra fondi di investimento sostenibili che adottano dei criteri di esclusione, scegliendo quindi in quali settori non investire per ragioni etiche. La maggior parte dei fondi esclude in prima battuta le armi "controverse": mine antiuomo, bombe a grappolo, armi chimiche e biologiche. Si tratta di armi ampiamente vietate da molteplici legislazioni e accordi nazionali e internazionali. Ma alcuni investitori estendono questo divieto anche alle aziende che producono armi nucleari, armi all'uranio impoverito e fosforo bianco, soprattutto per via delle difficoltà nel controllarne l'impatto sui civili. L'ultimo ambito di esclusione riguarda le aziende produttrici di equipaggiamenti e servizi militari che comprende armi, forniture militari ed equipaggiamenti che possono essere utilizzati per scopi militari, incluso il software utilizzato dagli eserciti.

Dire no ha un doppio impatto

Questo dimostra che le banche non sono parte del problema, anzi sono un elemento essenziale per raggiungere l'obiettivo

della pace e diffondere una nuova cultura etica della finanza, partendo dai tanti modi possibili per escludere le armi dalla finanza. E con almeno due impatti: uno sull'opinione pubblica, che viene sensibilizzata dal racconto di una banca che esclude apertamente le armi dai suoi finanziamenti e prestiti; l'altro è sulla maggiore difficoltà delle aziende produttrici di armi ad acquisire capitali, se il mercato tende naturalmente a escluderle.

Dichiarazione di Milano: manifesto per una finanza di pace

Per condannare qualsiasi tipo di conflitto e chiedere a tutte le istituzioni finanziarie mainstream di smettere di finanziare la produzione e il commercio di armi, all'incontro annuale di GABV è stato presentato il Manifesto per una finanza di pace. "Condanniamo fermamente ogni tipo di violenza, combattimento o guerra, in qualsiasi circostanza e ovunque avvenga. La risoluzione duratura dei conflitti può avvenire solo attraverso un dialogo aperto e una collaborazione sincera, come

mezzi per costruire la fiducia che sostiene alla pace. Per questo, invitiamo l'industria finanziaria a smettere di finanziare la produzione e il commercio di armi, incoraggiamo le istituzioni a introdurre o ampliare politiche esistenti che limitino il finanziamento all'industria delle armi e chiediamo di divulgarle in modo trasparente. Infine, invitiamo gli istituti finanziari a unirsi a GABV ed esprimere sostegno a questa Dichiarazione".

G.C.

Moneyfarm accelera sul modello one-stop-shop finanziario

Conto Titoli, Polizze Vita, un portafoglio liquidità: sono le novità di Moneyfarm, che ha iniziato un percorso per ampliare la propria offerta e rispondere alle esigenze di investimento del cliente digitale

Investire, insieme. È il claim che accompagna la nuova brand identity di Moneyfarm, svelata a inizio 2024, e che vuole sintetizzare la messa a terra di una nuova fase della wealthtech italiana. «Vogliamo diventare il punto di riferimento nel mondo del wealth management per i nostri clienti – racconta Fabio Zampaglione, Chief Commercial Officer di Moneyfarm – allargando la nostra gamma di prodotti oltre la sola gestione patrimoniale, per ri-

spondere a diversi bisogni della clientela. Il tutto senza discostarci dal modello ibrido di servizio, che combina tecnologia e consulenza tradizionale, che da sempre ci contraddistingue e differenzia».

La gestione degli investimenti

Lo scorso anno ha quindi visto il lancio del Conto Titoli in Italia e UK, una piattaforma multiprodotto in regime amministrato che offre ai clienti la possibilità di acquistare in autonomia una ampia selezione di ETF, azioni e bond (questi ultimi a ora solo in UK); delle polizze Vita Ramo I e Multiramo Moneyfarm Sicura, in Italia, in partnership con CNP Vita Assicurazione e di Liquidità+, portafoglio gestito con una ridotta esposizione al rischio e con un più breve orizzonte di investimento. «E continueremo ad allargare l'offerta – prosegue Zampaglione – grazie anche alle segnalazioni che ci arrivano dai clienti. Il lancio del Conto Titoli, ad esempio, nasce dalla considerazione che una ampia maggioranza degli utenti Moneyfarm ne ha effettivamente già uno, presso un altro player. E, probabilmente, può trovare utile avere a che fare con un solo servizio per la gestione complessiva dei propri investimenti».

La trasparenza dei costi

Una sequenza di novità che vuole intercettare il cliente nativo digitale che inizia ad avere dei risparmi da gestire e a pianificare il proprio futuro: e che cerca un servizio ibrido, tecnologico e umano. «Rispetto a 3 anni fa – conferma Zampaglione – vediamo una crescita del ticket me-

dio del primo investimento, segnale che la clientela ha maggiore disponibilità economica. I nativi digitali sono anche molto sensibili al tema dei costi: la trasparenza è un must ma, a volte, può sembrare uno svantaggio rispetto a chi non esplicita chiaramente lo spread sulle operazioni di trading, oppure i costi di gestione».

Il wealthtech espande l'offerta

L'obiettivo di porsi come punto di riferimento della gestione dei risparmi non è solo nell'agenda di Moneyfarm: anche altre wealthtech stanno infatti espandendo la loro offerta, spesso in direzione inversa, partendo cioè da una attività di trading o brokerage per spostarsi verso il mondo del risparmio gestito. «Questa è una strategia che ha molto senso per entrambe le tipologie di player – sia per i wealth manager come Moneyfarm che per i broker. Riteniamo, però, come Moneyfarm di partire da una posizione di vantaggio in questo percorso di ampliamento, grazie al rapporto di fiducia costruito negli anni con i nostri clienti, che è alla base di una strategia di investimento di lungo periodo. Più difficile è per broker che hanno costruito rapporti con la clientela più incentrati sul breve periodo e su attività di trading. Moneyfarm può comunque svolgere il ruolo di facilitatore, come accaduto con la partnership in UK con eToro, che si è affidato alle nostre competenze per lanciare un'offerta gestita (gli ISA britannici, NdR) “powered by Moneyfarm”».

A.G.



@ Fabio Zampaglione,
Chief Commercial Officer di Moneyfarm

AideXa: il punto sui primi anni da Banca

Banca AideXa ha presentato alla stampa il nuovo CEO, Marzio Pivadori. E con l'occasione ha illustrato i risultati ottenuti in questi anni e gli obiettivi del 2024

La licenza bancaria è arrivata a metà del 2021 e alla fine del 2023 Banca AideXa ha più che raddoppiato i volumi di finanziamenti erogati alle imprese: oltre 670 milioni di euro a più di 14mila clienti e 12 milioni di ricavi. Delle imprese servite, circa 4mila sono micro e piccole realtà: segmento core per la Banca, che impiega open banking, data analytics e intelligenza artificiale per erogare rapidamente credito alle imprese grazie a una valutazione accurata del profilo creditizio. L'approccio è completamente digitale, ma co-

munque arricchito dalla assistenza, in remoto, dei Business Banker.

2024: scatta la fase due per Banca AideXa

«I dati del 2023 confermano il modello su cui si fonda AideXa: ovvero offrire credito industrializzato alle micro imprese, in linea con le società di credito al consumo arrivate vent'anni fa, come Compass e Agos, ma senza filiali – afferma Roberto Nicastro, Presidente di Banca AideXa. Ma ora scatta la fase due, quella di scale-up».

L'ingresso del nuovo Amministratore Delegato

E per centrare l'obiettivo, Banca AideXa ha chiamato a bordo da inizio anno Marzio Pivadori, ex Deutsche Bank e con ampia esperienza anche nel credito al consumo, in qualità di CEO. «Le micro imprese in Italia sono poco servite dalle banche tradizionali, che non hanno processi snelli e si basano su un modello di presidio territoriale che si scontra con la desertificazione delle filiali alla quale stiamo assistendo – afferma Marzio Pivadori, CEO di Banca AideXa. Noi puntiamo su dialogo da re-



@ Marzio Pivadori,
CEO di Banca AideXa



@ Roberto Nicastro,
Presidente di Banca AideXa

moto, sull'onboarding digitale e su una rete di partner terzi, come Poste Italiane ad esempio ma anche altre banche come BAPR, che utilizzano la nostra soluzione in white label».

Obiettivi al 2024

Per il nuovo anno in corso, AideXa punta a superare i 700 milioni di stock di crediti, raggiungere 30 milioni di euro di ricavi e di poter contare su 72 risorse all'interno del reparto IT.

G.C.

Rexer è online. Ecco che cosa offre la proptech

La proptech ha ideato tre modelli di offerta B2C, per soddisfare le differenti esigenze di chi vuole vendere casa. Alla base c'è un modello phygital, che vede la compresenza di tecnologia e agenti immobiliari, in agenzia o da remoto. Ma Rexer è pronta a crescere anche nel B2C

Da fine febbraio è operativa Rexer, la open proptech platform di Intesa Sanpaolo, Homepal e BPER Banca, con un sito web dedicato. Rexer nasce dal conferimento in Homepal della partecipazione del 100% di Intesa Sanpaolo Casa, oltre a un investimento di circa 15 milioni di euro nel capitale da parte di Intesa Sanpaolo e BPER, quest'ultima già presente in precedenza nella compagine societaria di Homepal.

La proptech opera attraverso un modello di business ibrido, che vede la presenza di 60 agenti immobiliari, in 16 agenzie distribuite su 8 principali città italiane, oltre che da 16 agenti immobiliari che operano in remoto. Tutti coordinati da una nuova figura, quella del Digital office manager.

Le tre offerte di Rexer

La proptech ha definito tre tipologie di offerta, per andare incontro alle diverse esigenze della clientela, strizzando l'occhio anche al segmento affluent gestito dai gruppi bancari partner.

1. **Exclusive:** mette a disposizione di chi vuole vendere casa l'agenzia fisica e gli agenti immobiliari sul territorio, che seguono tutto il processo di compravendita dell'immobile, con commissioni attorno al 3% per proprietario e acquirente;
2. **Flexible:** ideale a chi vuole essere seguito nella compravendita da remoto, con commissioni attorno all'1,5% per il proprietario e del 3% circa per l'acquirente;

3. Basic: ideato per chi vuole muoversi in autonomia, permette agli utenti di pubblicare annunci sul proprio immobile e di chiudere la transazione in digitale, senza alcuna commissione di vendita e con una commissione del 3% sull'acquirente da parte di Rexer.

Obiettivi di crescita

Il 2024 è l'anno di lancio di Rexer, che ha già previsto importanti investimenti: 4,5 milioni in marketing e sviluppo commerciale e di circa 2,5 in tecnologia. «Inoltre, il Piano di crescita prevede anche un incremento di circa 30 persone nel 2024 – annuncia Alessio Villasanta, Presidente di Rexer ed ex Presidente di Intesa Sanpaolo Casa – e, di questi, 25 saranno agenti immobiliari». Il numero di agenzie salirà a 40 entro il 2027.

La tecnologia, per un nuovo modo di lavorare

Fare leva sulla tecnologia, per innovare un settore tradizionale come quello immobiliare, porta anche una serie di vantaggi. «Rexer sta rivoluzionando il modo di lavorare degli agenti immobiliari, consentendo loro di risparmiare il 40% del tempo abitualmente impiegato per gestire le pratiche e dedicarlo invece al cliente», precisa Fabio Marra, COO di Rexer.

Il Digital office manager

A supporto del business, Rexer ha posto anche una nuova figura: il Digital office manager.

Questo manager ha svariati compiti: organizza l'esigenza di vendere casa espressa dai clienti dei partner bancari, gestisce l'agenda degli agenti immobiliari, scrive gli annunci italiani ed esteri. Inoltre, guida la clientela nella sottoscrizione dei contratti, che sono completamente digitali. E gli agenti possono

IL PROPTech IN ITALIA

Dal 2018 al 2023, le proptech in Italia hanno subito una crescita esponenziale: da 43 a 337 startup e scaleup. «Molte sono nate e uscite dal mercato, oppure hanno vissuto fusioni e acquisizioni – osserva Stefano Bellintani, Professore Associato del Politecnico di Milano, membro del Real Estate Center –, andando a modificare i modelli di business e anche il ricorso alle tecnologie. In particolare sarà sempre più importante la capacità di estrarre i dati e analizzarli con nuove competenze, così da innovare un mercato tradizionale come quello immobiliare».

quindi concentrarsi sul core della loro professione.

Valutazione dell'immobile online

A supporto dei clienti, anche la valutazione immobiliare presente sul sito rexe.it. Guidata da IA e big data, mostra ai clienti i dati dell'immobile i prezzi di vendita delle case simili presenti nell'area di riferimento e le compravendite degli ultimi sei mesi, per restituire una stima accurata del valore dell'immobile, con uno sguardo alla concorrenza. «La proposizione di Rexer si basa su 3 pillars: la professionalità, con un team di agenti altamente qualificato che garantisce tempi di vendita molto veloci – elenca Andrea Lacalamita, Amministratore Delegato di Rexer –, la sicurezza data dai partner bancari BPER Banca e Intesa Sanpaolo e dal fatto che gli immobili su Rexer sono verificati mediante due diligence, e infine la tecnologia».

Perché investire nel settore immobiliare?

Le previsioni future per il mercato immobiliare, inoltre, sembrano essere in miglioramento, grazie all'inflazione sempre più contenuta e ai tassi al ribasso. «Lo scenario del mercato immobiliare mostra un outlook in miglioramento per il 2024, con inflazione prevista in ridu-

zione nel biennio 2024-2025, grazie alle politiche monetarie e alla decrescita dei prezzi delle materie prime, con conseguente decrescita dei tassi – commenta Monica Regazzi, CFO & Strategy di Rexer. Il mercato mostra una sempre maggior propensione all'utilizzo di canali digitali e Rexer presenta un modello multicanale che risponde efficacemente alle esigenze dei clienti sull'intero territorio; all'estero sono già operativi modelli analoghi di aziende PropTech, penso ad esempio alle tedesche Postbank Immobilien e McMakler».

Rexer: anche proptech B2B

Chiara Dondoni, Head of Products and Partnership Management di Rexer, ha spiegato inoltre il valore del paradigma open applicato alla piattaforma, che permette alla proptech di collaborare con partner finanziari e provenienti dal mondo del real estate. «Rexer è aperta alla contaminazione e allo scambio di idee – conclude Dondoni. Per questo, possiamo definirla la prima "Open PropTech Platform" del mercato italiano. Riccerchiamo attivamente la collaborazione con altri partner industriali e bancari che vogliano partecipare allo sviluppo di un nuovo modello di crescita».

G.C.

Come costruire un'offerta personalizzata sul cliente?



Personalizzare l'offerta intorno ai bisogni del cliente, e alla loro evoluzione nel corso della vita, è una logica che banche e compagnie assicurative hanno strutturato nel tempo, nel cosiddetto approccio lifecycle. Ma in una società complessa e dinamica come la nostra, questo modello deve evolversi, per raggiungere la iper-personalizzazione dell'offerta, anche nel Retail

Il cliente non è più quello di un tempo: vive momenti complessi, in modo unico e non lineare, e cerca un'offerta personalizzata. Le banche devono quindi riuscire ad adattare il modello lifecycle alla singolarità di quella persona, in quel momento e nel luogo dove preferisce, integrando le informazioni a disposizione, dotandosi di nuovi tool e tecnologie per raccogliere e analizzare i dati, ma anche traendo alcuni esempi da BigTech e fintech.

La domanda e l'offerta

Che esista una domanda di servizi personalizzati è indubbio, come dimostrano anche i dati del Kantar Global Monitor, uno studio globale sui consumer trend. Oggi più che mai, i consumatori cercano brand con cui trovare risposte a tutte le loro necessità: vogliono soluzioni integrate, fluide e interconnesse, ricercano brand che da fornitori si trasformino in partner. Ed è indubbio che per le nuove generazioni questo sia un vero e proprio must.

L'approccio lifecycle è ancora adeguato?

Per offrire servizi personalizzati, banche e compagnie assicurative utilizzano il consolidato approccio basato sul lifecycle. Ma oggi qualcosa è cambiato, ed è disruptive, perché è saltata la linearità del lifecycle: le traiettorie di vita delle persone non sono più lineari e promuovere la vicinanza (o la personalizzazione) significa aiutare

i clienti a sostenere i percorsi di vita che si muovono all'indietro, in avanti, intorno e attraverso una varietà di fasi della vita moderna. Poiché la vita dei consumatori si sta allontanando da fasi e transizioni lineari e fisse per diventare più ciclica, è necessario dotarsi di strumenti molto più sensibili, granulari e raffinati per poter cogliere e capire il bisogno in quel determinato momento della vita. Alla dimensione temporale va aggiunta anche quella logistica: i clienti si aspettano che la loro banca li incontri ovunque essi siano e, alla personalizzazione dell'offerta, si aggiunge la personalizzazione della comunicazione e dei canali utilizzati.

Come si esce da questa complessità per poter garantire un'offerta che sia veramente personalizzata nello spazio e nel tempo? Condizione imprescindibile sarà l'integrazione delle informazioni per avere una vista unica e a 360° del cliente, la collaborazione trasversale tra le diverse aree aziendali e la condivisione dei medesimi obiettivi.

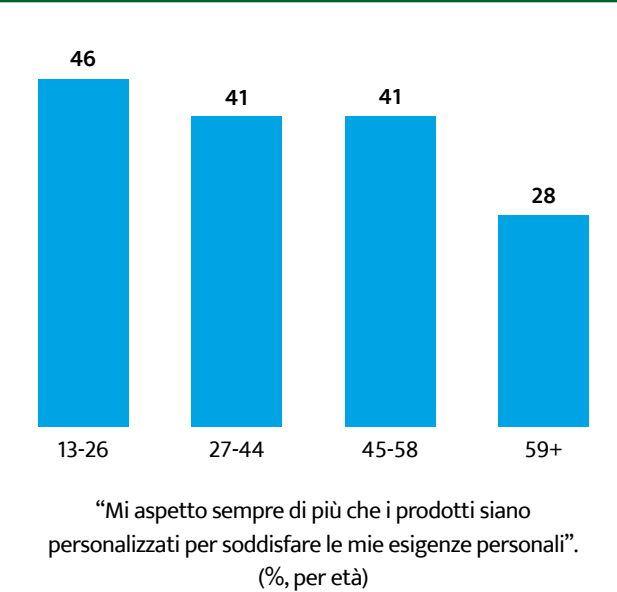
Cosa vuol dire personalizzare una offerta?

Personalizzare un'offerta sul cliente significa adattare i prodotti, i servizi e le esperienze offerti da un'azienda in base alle specifiche esigenze, preferenze e comportamenti del cliente, in qualsiasi fase della sua vita, in qualsiasi momento della sua giornata o in qualsiasi luogo esso si trovi.

Questo approccio si basa sull'idea che ogni cliente è unico e che le soluzioni proposte dovrebbero rispecchiare questa unicità. Avere come obiettivo aziendale quello di personalizzare l'offerta richiede veramente una visione data driven, a 360° del cliente, e ha implicazioni rilevanti:

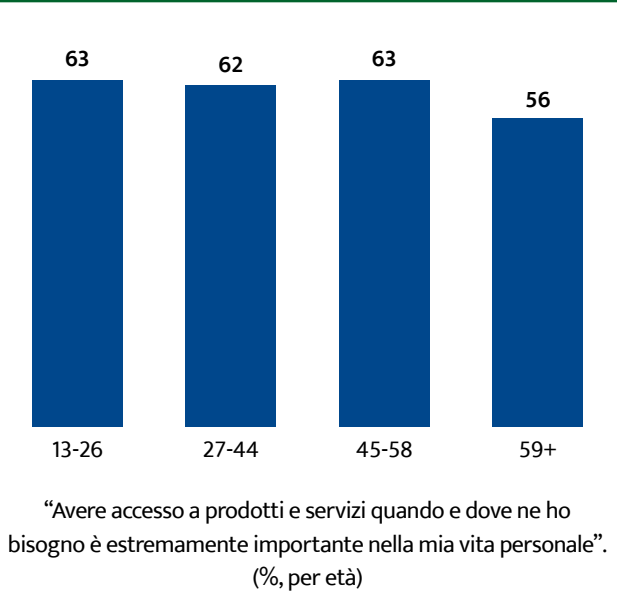
- Conoscere il proprio cliente, identificando i “moments that matter most” nel customer journey e investire tempo, denaro, energia in quelli che sono veramente importanti per i clienti;
- Disegnare canali di comunicazione coerenti, connessi tra loro e rilevanti per l'utente (non solo durante l'esperienza di ricerca e acquisto, ma anche in caso di attivazione dell'assistenza post vendita): il giusto canale, nel giusto momento, per ogni specifica missione;
- Offrire esperienze brand distintive, ovvero esperienze uniche, che solo il tuo brand può offrire (perché la personalizzazione passa anche dalla signature del brand che la offre);
- Offrire il giusto key touchpoint per ogni missione;
- Essere flessibili e adattabili: le banche devono essere in grado di adattare rapidamente le loro offerte in base ai cambiamenti nelle esigenze e nei comportamenti dei clienti nel tempo;
- Lavorare con tool di customer analytics per creare una visione realmente completa delle esigenze

PER LE GENERAZIONI PIÙ GIOVANI LA PERSONALIZZAZIONE È UN MUST



Fonte: Kantar Global Monitor 2023

I CLIENTI SI ASPETTANO CHE LA LORO BANCA LI INCONTRI OVUNQUE ESSI SIANO



Fonte: Kantar Global Monitor 2023

dei clienti e del comportamento di acquisto/post vendita – citandone alcune:

- forme di segmentazione che consentono l'individuazione puntuale di pocket of growth per i brand, dove indirizzare strategicamente la propria crescita;
- integrare dati esterni di terze parti (come i dmp delle agenzie di comunicazione per esempio), consentendo forme di targeting dei messaggi di comunicazione e dell'offerta molto più raffinate;
- introdurre consumer trend, per rendere anche le analisi forward looking (se non predictive), a prova di futuro e non semplicemente ancorate al presente;
- disegnare customer journey

analytics in grado di analizzare l'esperienza omnichannel (e quindi di ottimizzare / mitigare i journey).

Meno feedback a disposizione

La conoscenza del cliente passa naturalmente anche dall'ascolto e dalla raccolta di feedback, tema cruciale e critico in questo momento per banche e assicurazioni, considerando che la disponibilità a offrire feedback è costantemente diminuita dal 2021. Una indagine di Qualtrics rivela infatti che il numero di consumatori che forniscono feedback direttamente alle aziende da cui acquistano è diminuito del 7,2% e il 66% dei clienti non si esprime, nemmeno quando ha avuto una cattiva esperienza (Source: Qualtrics, 2024 Consumer Trend Re-

port). Ma sappiamo che anche quando i clienti non danno feedback, ci fanno sapere quello che pensano in altri modi: spendendo meno, visitando meno frequentemente i nostri touchpoint, cercando attivamente altri brand. Ed è per questo che è indispensabile avere un portfolio di strumenti capaci di raccogliere i feedback, combinando:

- Operational data interni;
- Feedback sollecitati da survey volte a indagare la soddisfazione relazionale con il cliente tramite sondaggi online, e-mail o attraverso piattaforme digitali;
- Instant feedback: grazie a piattaforme tecnologiche dedicate all'ascolto, viene raccolto il feedback istantaneo, relativo all'esperienza che il cliente ha appena avuto;

- Feedback provenienti dai contact center / servizio clienti / agenzie assicurative e sportelli bancari;
- Risultati dei reclami: analizzare i reclami dei clienti può fornire preziose informazioni su aree problematiche o aree in cui i clienti desiderano un miglioramento del servizio;
- Opinioni spontanee su digital properties: Siti web, app mobile e portali online offrono ai clienti accesso a informazioni, servizi e strumenti di gestione del conto o della polizza. Le analisi delle attività e dei feedback degli utenti su queste piattaforme possono fornire preziose informazioni sul comportamento e sulle preferenze dei clienti;
- Opinioni spontanee su owned social media: il monitoraggio delle conversazioni sui social media consente cogliere il sentiment dei clienti, rispondere alle domande e ai commenti e fornire assistenza in tempo reale;
- Recensioni su earned media (social media, blog, etc.).

La tecnologia: AI e ML per i dati

La raccolta dei dati, l'integrazione, l'estrazione di insights e condivisione interna di una gamma di touchpoint così diversificati è complessa, perché è necessario trattare dati di natura diversa. Da un punto di vista strettamente operativo, l'AI generativa e il Machine Learning (ML) costituiscono la tecnologia principale per aiutare a raggiungere questo obiettivo. Dove le banche e le compagnie assicurative potrebbero agire maggiormente? Si aprono diverse opportunità:

- Advanced Customer Analytics:

analisi predittive, di Marketing Modelling e di customer analytics potenziate dall'AI consentiranno alle aziende di personalizzare le esperienze in base ai feedback raccolti e alle preferenze dei clienti, di ottenere una risoluzione più rapida dei problemi (ad esempio identificare gli schemi delle interazioni e di far emergere i maggiori fattori di rischio che portano al churn), di generare una maggiore soddisfazione della clientela, ottimizzando gli investimenti, con un incremento della top line di business;

- Coinvolgimento dei clienti in fase di sviluppo dei prodotti: coinvolgere i clienti fin dall'inizio nel processo di sviluppo dei prodotti per assicurarsi che le soluzioni offerte rispondano veramente alle loro esigenze e preferenze;
- Data visualization, ovvero la creazione di piattaforme tecnologiche personalizzate che riuniscono competenze di design e business, volte a fornire informazioni facilmente digeribili agli stakeholder che ne hanno bisogno, in un unico luogo.

In sintesi, migliorare l'ascolto del cliente e agire di conseguenza richiede un impegno costante da parte delle banche e delle compagnie assicurative per adottare le migliori pratiche e utilizzare le più recenti tecnologie per comprendere e soddisfare le esigenze dei loro clienti.

Imparare dalle BigTech e nutrire le fintech

Le banche e le compagnie assicurative hanno difficoltà a raggiungere lo stesso livello di personalizzazione e flessibilità di BigTech e fintech nelle

loro offerte, in quanto sono spesso vincolate da sistemi e infrastrutture legacy che rendono difficile l'accesso e l'analisi dei dati in tempo reale. Oltre alle limitazioni tecniche e tecnologiche, banche e assicurazioni devono operare in un ambiente altamente regolamentato, con le normative rigide specifiche del mercato finanziario. Colmare il gap con le Fintech e imparare dalle Bigtech non è certo cosa immediata, anche se si possono definire alcune priorità di intervento:

- Superare i silos organizzativi: le banche e le compagnie assicurative scontano il problema della frammentazione dei dati, con informazioni spesso distribuite su sistemi legacy e silos organizzativi. Questa frammentazione può ostacolare la raccolta e l'analisi efficace dei dati dei clienti per comprendere meglio le loro esigenze e preferenze;
- Sviluppare una data strategy che stabilisca come i dati devono essere organizzati e trattati per assicurarne un utilizzo che accresca i risultati di business e quindi il valore del brand;
- Diffondere una cultura del dato all'interno dell'organizzazione, affinché ne venga compreso il ruolo per migliorare l'esperienza del cliente e la top line di business;
- Collaborare con le BigTech e nutrire le Fintech: le banche e le assicurazioni possono collaborare con le BigTech e supportare le Fintech nel loro sviluppo per poter accedere alle loro competenze e tecnologie in materia di dati.

Cristina Colombo,
Offer and Impact Director
di Kantar Insights Division Italy

Dall'ascolto del cliente, al marketing mirato

@ Diego Norzi,
Head of Channels, Banca
dei Territori Intesa
Sanpaolo

Intesa Sanpaolo utilizza la condivisione delle informazioni da parte della clientela per offrire servizi evoluti, da alert personalizzati su soglie di spesa a servizi di PFM. Ma l'analisi dei dati può contribuire anche alla definizione di azioni commerciali personalizzate

Anticipare i bisogni della clientela e proporre offerte personalizzate attraverso campagne multicanale mirate. Con l'obiettivo di gestire al meglio le esigenze del cliente, Intesa Sanpaolo continua a investire nella tecnologia e nell'evoluzione dei servizi di digital banking. «Le informazioni sull'operatività dei clienti sono impiegate per lo sviluppo di servizi e funzionalità innovativi – racconta Diego Norzi, Head of Channels, Banca dei Territori Intesa Sanpaolo – come, ad esempio, una vista sulla situazione finanziaria e le abitudini di spesa (PFM), che aggrega e consolida dati interni e open banking. Ma i dati raccolti vengono poi valorizzati, per mostrare contenuti mirati, offrire servizi di robo advisor, proporre prodotti e servizi di pagamento o finanziamento».

I dati, per la clientela e per la banca

Se l'analisi dei dati a servizio della clientela offre una visuale integrata sui conti, con la possibilità di personalizzare alert e partecipare a campagne di loyalty che premiano il cliente se acquista con carta o sottoscrive un servizio, sfruttata all'interno della banca guida la creazione di attività commerciali. «Utilizziamo le informazioni disponibili per i diversi segmenti di clientela, canali, prodotti e servizi per avviare campagne multicanale personalizzate, che tengono conto dei modelli di proflazione – spiega Norzi. Questi modelli, tra cui ad esempio gli score di propensione, sfruttano tecniche di machine learning sui dati a disposizio-

ne, ovviamente sempre e solo per i clienti che hanno fornito i consensi necessari. I dati di acquisto sono tra i più significativi, perché meglio di altri ci consentono di offrire al cliente ciò di cui ha bisogno».

Educare anche al digitale

Le campagne nascono dall'unione di due elementi: gli eventi, ovvero le azioni del cliente, e i profili, risultato dei modelli di advanced analytics. Le finalità non sono però unicamente commerciali, ma anche di education e caring. «Un esempio è la campagna NBAA (Next Best Action for Adoption), dove un motore AI determina, per ogni cliente, qual è la funzionalità della app o del sito che sarebbe più utile apprendere. Proprio in funzione del profilo, dell'operatività e dell'utilizzo dei canali – osserva Norzi. L'informazione è poi usata per campagne sia inbound, come banner, sia outbound, attraverso DEM e notifiche push, che hanno dato un contributo significativo all'adozione dei canali digitali».

L'impatto dell'AI e dell'automazione dei processi

Le tecnologie emergenti, combinate con l'analisi dei dati e la cultura all'innovazione, porteranno alla creazione di servizi sempre più personalizzati e capaci di rispondere in modo proattivo alle esigenze dei clienti. «Grazie alla diffusione dei tool di intelligenza artificiale generativa, si stanno concretizzando possibilità per trasformare i nostri canali e i servizi di

assistenza, così da rispondere al cliente in maniera puntuale e riducendo i punti di caduta dei processi. Inoltre, l'AI può essere impiegata per l'automazione dei processi interni, come la gestione documentale e la semplificazione dell'onboarding, liberando tempo a favore della consulenza e della relazione: attività alla base del nostro modello di servizio – sottolinea Norzi –, che coniuga innovazione e professionalità delle persone mettendo sempre al centro il cliente».

Innovare, insieme al cliente

L'ascolto del cliente è infatti centrale nella progettazione dell'offerta, condotta da risorse specializzate in user experience e design-thinking, con l'obiettivo di ideare ed evolvere i processi in maniera semplice, efficace e sicura. «Utilizziamo diversi strumenti: la user research, in cui intervistiamo clienti e non per comprendere a fondo le loro esigenze; il co-design, dove incontriamo i clienti e i responsabili del gruppo di lavoro per discutere e sviluppare le prime idee – elenca Norzi –; i test di usabilità, per osservare i clienti mentre testano i prototipi del processo e valutare la semplicità d'uso». Infine, con un consolidato modello di “Total Quality Management”, la banca monitora costantemente la qualità dei servizi, raccogliendo riscontri da parte della clientela e trovare spunti di miglioramento.

G.C.

Qonto: l'approccio glocal per ascoltare i bisogni del cliente

L'ascolto del cliente passa da vari punti di contatto, da quelli più tradizionali come il supporto clienti, fino alle recensioni online, arricchito da sondaggi e questionari rivolti al target di clienti

L'obiettivo è conquistare un milione di PMI e liberi professionisti in tutta Europa entro il 2025 e per raggiungere il traguardo Qonto ha scelto un approccio glocal. «Ascoltiamo con attenzione i clienti – racconta Mariano Spalletti, Managing Director di Qonto Italia – e analizziamo i bisogni del nostro target di riferimento per riuscire a lanciare in modo rapido ed efficace integrazioni e funzionalità ad hoc. Personalizzate però sulle necessità del mercato locale:

un esempio è stato il lancio dell'IBAN italiano, realizzato in tempi record nel 2019 e pronto in soli sette mesi».

Più modalità per feedback multicanali

Il feedback della clientela è fondamentale per migliorare costantemente i servizi e la user experience. E per una fintech i canali di raccolta della voce del cliente sono i più svariati. «Per raccogliere i commenti della clientela utilizziamo diverse modalità e ci avvaliamo di numerosi touchpoint, in primis il Supporto Clienti – spiega Spalletti. Ma raccogliamo recensioni e feedback online, attraverso sondaggi e questionari ad hoc, oltre che opinioni e suggerimenti».

Una community più ampia grazie al crowdfunding

Inoltre, grazie all'esperienza del crowdfunding, che ha portato una quota di clienti a diventare azionista, Qonto ha rafforzato il coinvolgimento con la propria community, fatta di clienti e non solo. «Continueremo quindi a procedere con il nostro approccio glocal, ascoltando attentamente i nostri clienti per sviluppare soluzioni che rispondono alle loro reali necessità. L'obiettivo di Qonto – conclude Spalletti – è diventare la soluzione finanziaria preferita da un milione di PMI e liberi professionisti in Europa entro il prossimo anno».

@ Mariano Spalletti,
Managing Director
di Qonto Italia

G.C.

Banca del Fucino: i dati open banking per la consulenza in agenzia

Un cliente su quattro la ha usata fin da subito: ha scaricato la app di PFM di Banca del Fucino e aggregato i conti correnti in un'unica vista. Una soluzione rilasciata da pochi mesi dalla banca, ma dalle grandi potenzialità grazie all'AI e alla possibilità di sfruttare i dati transazionali open banking, e che al momento ha conquistato una fetta di clientela

già avveza ai canali digitali e multibancarizzata. «La app si inserisce in un percorso di educazione digitale della clientela, per guidare il cliente verso l'uso di un modello di servizio avanzato, che sfrutta elementi innovativi di intelligenza artificiale, incorporando anche le più recenti teorie comportamentali – racconta Paolo Marrocco, Responsabile Unità Organizzativa Sviluppo Canali Digitali di Banca del Fucino. Grazie agli insight predittivi predefiniti, riusciamo a rendere più informato il cliente sullo stato di salute del suo portafoglio».

Le funzionalità per il cliente

Naturalmente la app consente di fissare obiettivi di spesa o di risparmio e manda notifiche puntuali su uscite o entrate nel caso qualcosa non sia in linea. E oltre al riepilogo finanziario, anche spese improvvise, scoperti di conto e acquisti sopra la soglia vengono notificati, con uno sguardo su tutti i conti correnti.

La relazione, di qualità, in filiale

Ma questo non va a scapito della relazione diretta con il cliente perché, in linea con la strategia DRIVE TO DIGITAL, l'evoluzione dei servizi online va ad arricchire la consulenza erogata sui canali fisici: le agenzie e le filiali sul territorio. «La tecnologia – sottolinea Marrocco – ci permette di

liberare la rete da mansioni più ripetitive e meno qualitative, per dedicarsi a servizi di consulenza avanzata alle famiglie e alle imprese del territorio attraverso gli sportelli bancari».

Le nuove opportunità dai dati transazionali

Soprattutto, Banca del Fucino guarda già alle opportunità future per estrarre valore dalle informazioni aggregate. I dati transazionali possono essere infatti utilizzati per suggerire al personale bancario proposte al cliente, da sottoscrivere in remoto tramite i canali digitali oppure in agenzia, per migliorare il portafoglio. Oppure, ancora, intervenire per suggerire soluzioni in caso di difficoltà temporanee del cliente.

Sguardo sui pagamenti

«In linea con l'evoluzione normativa sui pagamenti digitali prevediamo di rafforzare il nostro ruolo di custode fiduciario dei dati finanziari. Questo ci permetterà di consolidare nei prossimi anni la relazione con il cliente, fidelizzandolo grazie a soluzioni di qualità, che gli semplificano la gestione del denaro e la programmazione delle spese. Infine – conclude Marrocco – siamo al lavoro anche per integrare nuove funzionalità dispositive, come i pagamenti account2account. È un mondo di opportunità, quello che si sta aprendo».

G.C.

@ Paolo Marrocco,
Responsabile Unità Organizzativa
Sviluppo Canali Digitali di Banca del Fucino

Lo Smart POS è ancora troppo lontano dai piccoli merchant



Nel 2023, le vendite di terminali POS tradizionali hanno doppiato quelle dei dispositivi di ultima generazione, ritenuti troppo sofisticati per le esigenze dei piccoli esercenti. Il rischio, però, è che la rete di accettazione resti antiquata e costosa da mantenere, rallentando l'innovazione

@ Andrea Zucchiatti,
co-founder e General
Manager di PAX Italia Srl

Il 2023 è stato l'anno del "ritorno" dei terminali POS tradizionali. Almeno per quanto riguarda PAX Technology, che degli Smart POS è il principale fornitore in Italia: in termini relativi, per ogni dispositivo Smart venduto, ne sono stati collocati due della generazione tradizionale. Un rapporto di 1 a 2: una bella differenza rispetto al 2022, quando la proporzione era sostanzialmente di 1 a 1. «Questo fenomeno è una conseguenza di come le banche stanno segmentando la loro offerta verso i commercianti italiani – spiega Andrea Zucchiatti, Direttore Generale di PAX Italia. Per una platea molto ampia di piccoli esercenti non si ritiene, oggi, che lo Smart POS sia uno strumento utile o, quantomeno, che offra un valore aggiunto sufficiente a sostenere un costo di acquisto maggiore».

L'App Store non conquista il piccolo merchant

Questa valutazione si basa su una serie di motivazioni e ha, ovviamente, delle potenziali conseguenze. Una prima motivazione è la tipologia di offerta di applicazioni per Smart POS. «L'industria ha scommesso su questi terminali per conquistare anche il piccolo merchant – precisa Zucchiatti – ma bisogna chiedersi quali applicazioni siano davvero utili a questa tipologia di esercenti. Realtà di dimensioni ridotte che, spesso, per il lancio di nuovi servizi si rivolgono al rivenditore locale di sistemi di cassa, con cui hanno un rapporto storico. È a questo interlocutore privilegiato che guardano prima di lanciare, ad esempio, un programma di loyalty».

La lenta crescita della cassa fiscale

In queste settimane, PAX sta mappando le applicazioni presenti nel proprio Store per comprendere l'offerta attuale, misurarne l'utilizzo da parte degli esercenti e ipotizzare nuove direzioni di sviluppo.

«Non abbiamo ancora completato l'analisi – premette Zucchiatti – ma noto la presenza di molte soluzioni di ticketing e APM, le versioni per Smart POS delle app per i buoni pasto, APP di diagnostica, qualche esperienza legata a donazioni e beneficenza. Vedo sicuramente un potenziale nell'abbinamento tra Smart POS e stampante per la cosiddetta "cassa fiscale": se ne parla da diversi anni e i risultati sono cresciuti molto lentamente, ma credo sia comunque una occasione da cogliere».

I grandi retailer lavorano sulla customer experience

Un discorso totalmente diverso riguarda invece i grandi brand, dalla GDO al lusso, che hanno grande interesse al potenziale delle applicazioni ospitate dallo Smart POS. «Però – osserva Zucchiatti – in questi casi il punto di partenza è il servizio a valore aggiunto che il retailer o il Solution Provider vuole implementare. Si parte da una soluzione ad hoc, con una customer experience costruita per quel brand, e i system integrator inseriscono le funzionalità di pagamento come fossero una commodity. L'acquiring, il terminale e la gestione delle transazioni, in questi casi, stanno diventando una sorta di commodity».

Il limite di una rete non SMART

Questa minore spinta sullo Smart POS espone a possibili conseguenze in termini di manutenzione e di aggiornamento del parco macchine. «Un beneficio dello Smart POS percepito dal mercato è la migliore gestione della manutenzione, dell'aggiornamento software e dell'assistenza remota – elenca Zucchiatti – e punteremo quindi sul miglioramento di questi servizi, così come dell'onboarding del nuovo merchant, guardando anche all'utilizzo dell'intelligenza artificiale per adottare, ad esempio, modelli di manu-

tenzione predittiva. Un salto quantico rispetto al terminale tradizionale: e credo che il mercato ne percepirà i vantaggi. Anche perché se non rendiamo la rete più intelligente, in futuro avremo milioni di terminali di vecchia generazione, che rallenteranno l'adozione di servizi innovativi».

Self service e colonnine di ricarica sono "smart"

Lo Smart POS si conferma invece il punto di riferimento per i settori delle vendite unattended, dei distributori di carburanti fossili e della ricarica dei veicoli elettrici. «Qui la facilità di manutenzione è un elemento vincente – osserva Zucchiatti – e chi sta sviluppando progetti innovativi, ad esempio in ambito EV-Charging, punta su tecnologie all'avanguardia e connesse. Altri settori sono più indietro e sono ancora legati a terminali tradizionali, come i distributori automatici e i parcometri».

Il softPOS? Non è chiara la proposizione

C'è invece qualche perplessità per quanto riguarda il softPOS. «L'offerta è appena stata lanciata e i numeri non sono significativi – premette Zucchiatti – ma non riesco bene a comprendere quale sia il target di questa nuova soluzione. Se i terminali tradizionali stanno tornando in auge, è anche perché sono dispositivi ben conosciuti dal merchant e il loro prezzo non è poi così lontano dai costi di integrazione di un softPOS. Perfino l'onboarding del cliente via cellulare non è una novità: si può già fare con uno Smart POS. Vedremo dai numeri quale accoglienza ci sarà sul mercato, ma mi sembra che la reale proposizione di valore del softPOS non sia ancora chiaramente definita».

A.G.

DORA: Gap Analysis in corso per la compliance. Ma la sfida è culturale



Manca meno di un anno alla data in cui il Regolamento DORA diventerà vincolante per banche e compagnie assicurative. Se, lato compliance, per le istituzioni finanziarie è in corso un'analisi per capire dove intervenire su processi e pratiche consolidate negli anni, la sfida culturale è molto più ampia. E coinvolge anche le terze parti

Il Regolamento DORA richiede un'evoluzione culturale e organizzativa, più che tecnologica. Dal punto di vista di processi, ruoli e infrastrutture, infatti, il nuovo Regolamento europeo formalizza diversi ambiti su cui le banche hanno già lavorato nel corso del tempo. «Gli istituti finanziari hanno intrapreso da tempo un percorso – racconta Paolo Gatelli, Senior Researcher del CeTIF – a partire dal concetto di continuità operativa espresso, ad esempio, da Basilea 2. Se guardiamo alla sola compliance, oggi le banche stanno svolgendo una gap analysis per individuare quegli aspetti in cui non sono ancora perfettamente compliant e adattarsi ai dettami normativi».

La resilienza nel DNA del business

Una prospettiva di mera compliance, però, fa perdere di vista il concetto sostanziale che sta alla base della DORA: portare il tema della resilienza cyber al centro delle strategie di Board e top management. «Il regolamento non è così esplicito – chiosa Gatelli – ma in diversi aspetti, come nelle logiche di reporting, emerge la volontà di elevare la sicurezza informatica e la resilienza al centro della governance dell'azienda. Non si tratta solo di rivedere l'organizzazione, le tecnologie o i presidi, ma di mettere in contatto, anche creando un linguaggio comune, chi segue gli aspetti tecnici della sicurezza e chi governa il business».

Capire l'impatto della resilienza

Non solo, quindi, garantire che una banca o una compagnia assicurativa siano in grado di resistere a un eventuale attacco informatico. Ma orientarle alla resilienza, cioè alla capacità di tornare rapidamente a erogare un livello adeguato di servizio ed evitare una crisi potenzialmente sistemica. «Non si tratta più di gestire un fermo macchina o il disaster recovery – conferma Gatelli – ma di garantire che la banca continui a svolgere il

proprio ruolo essenziale verso i clienti e la società. Questo vuol dire anche fare sì che il board e il top management sappiano rapportarsi con questi temi e, al contempo, che chi ne segue gli aspetti più tecnici e tecnologici sappia raccontare il potenziale impatto sul business del rischio cyber».



@ Paolo Gatelli,
Senior Researcher
del CeTIF

Un tema trasversale

Il nuovo approccio sistemico è confermato dalla trasversalità delle funzioni aziendali coinvolte nell'adeguamento alla DORA. Sicurezza informatica, la compliance e la gestione del rischio, ovviamente, ma anche la gestione dei fornitori, degli outsourcer, degli acquisti. Perché la DORA include nella valutazione della resilienza anche le terze parti e i fornitori di servizi IT.

«Anche in questo caso – premette Gatelli – DORA formalizza una serie di buone pratiche già utilizzate da molte istituzioni finanziarie nel rapportarsi alla loro supply chain. Dobbiamo però distinguere tra le grandi aziende, già abituate a confrontarsi con determinati temi e, a volte, già soggetti alla Vigilanza, e le aziende medie e piccole che potrebbero non essere attrezzate per la supervisione indiretta».

Rischio selezione naturale dei fornitori

Il Regolatore andrà a chiedere alle banche di fornire dati e analisi su quei soggetti terzi con cui ha un rapporto rilevante. E questo comporterà una “selezione naturale” della moltitudine di piccoli fornitori ICT che oggi servono il settore finanziario. «Non tutti hanno la capacità di rispettare determinati requisiti e a essere adeguatamente compliant – osserva Gatelli. Alcune banche ci hanno già raccontato di fornitori che prevedono di tirarsi indietro e lasciare il mercato. Anche la banca dovrà riflettere sulla propria supply chain e valutare se un vendor mette a repentaglio la sicurezza della filiera. Se un istituto, ad esempio, acquista codice da un'azienda terza, diventa cruciale sapere chi lo sviluppa, se esistono subappaltatori e dove si collocano geograficamente, per motivi sia di sicurezza sia di etica».

Nuovi modelli di collaborazione

Ma se le attività di reporting, i vulnerability assessment, i percorsi di formazione e di certificazione delle risorse potrebbero rivelarsi poco sostenibili per i piccoli fornitori, le banche potrebbero collaborare per accompagnare congiuntamente i fornitori in comune nei processi necessari a soddisfare i controlli imposti da DORA. «Una scelta di efficienza – prosegue Gatelli – ma anche di standardizzazione del presidio della supply chain. Banche e fornitori possono essere reciprocamente utili e di supporto per rispettare i requisiti regolamentari. Penso che il legame tra istituti finanziari e fornitori critici ne uscirà rafforzato e più trasparente: non solo per obbligo normativo, ma per interesse reciproco».

L'infosharing e l'approccio di sistema

L'obiettivo di portare la resilienza del settore finanziario all'interno di un approccio complessivo di ecosistema emerge chiaramente quando la DORA parla di infosharing. «È la conclusione di un'evoluzione culturale importante – afferma Gatelli – perché purtroppo ancora oggi resiste l'idea che l'evento cyber sia qualcosa da nascondere, perché impatta sulla reputazione dell'istituto. E invece le informazioni sugli attacchi vanno condivise con gli altri soggetti che potrebbero affrontare la medesima minaccia in futuro, o che forse sono già un obiettivo senza saperlo».

Con questo approccio di sistema, le esperienze degli altri diventano qualcosa da cui imparare. «Le minacce vanno analizzate e capite, per poter prevenire altri attacchi – spiega Gatelli. Se una banca, ad esempio, ha rilevato delle anomalie che poi si sono effettivamente rivelate un incidente,

allora altre banche sanno che devono fare attenzione a quelle anomalie. Anche conoscere le contromisure applicate dagli altri può aiutare a reagire meglio e più rapidamente a un attacco analogo, rispondendo già alle prime avvisaglie».

Tecnologie innovative e approccio Zero Trust

L'adeguamento alla DORA, però, non si risolve solo in questa evoluzione culturale. Si tratta, piuttosto, di guardare con questo nuovo approccio al tema delle tecnologie da adottare. «Parliamo di un ventaglio molto ampio di soluzioni – conclude Gatelli –, spaziando dall'autenticazione degli utenti fino al presidio dei perimetri. In termini di architettura è interessante l'ormai celeberrimo Zero Trust, cioè una combinazione di tecnologie per presidiare in modo puntuale i punti di accesso esterni. In un'epoca di smart working molte postazioni dipendenti operano da remoto: blindare il perimetro dei sistemi della banca è quindi più complesso. Servono strumenti per gestire ogni punto di accesso, decidendo a quali dati e applicazioni si può accedere, ad esempio. Vediamo anche un trend verso l'utilizzo di tecnologie che non nascono in ambito sicurezza, come analytics e intelligenza artificiale, e che possono essere applicate in questo campo per evolvere nelle attuali regole statiche di cyber security e andare verso nuovi modelli dinamici, che individuano potenziali minacce anche grazie a deboli segnali, come ad esempio le modalità d'uso di un dispositivo o la coerenza di una transazione bancaria con il profilo comportamentale del cliente».

A.G.

Infrastrutture IT robuste e cultura sulla sicurezza

Una infrastruttura IT solida e resiliente, soprattutto nei sistemi di storage e backup. Un nuovo processo di gestione del rischio in ottica di business continuity ma anche consulenza agli istituti finanziari per definire i piani di difesa

La resilienza, termine molto usato e fin troppo abusato nel periodo pandemico, si trova sul palcoscenico del Regolamento europeo Digital Operational Resilience Act. DORA definisce un insieme di regole volto a rafforzare la resilienza digitale delle istituzioni finanziarie eu-

ropee, per gestire adeguatamente le interruzioni e le minacce legate ai sistemi informativi e di telecomunicazione.

«Si tratta di un cambiamento epocale – racconta Federico Passeri, IT Security & Risk Manager in Cabel Industry SpA – perché non solo indica alle aziende del settore bancario come essere compliant alla normativa, ma soprattutto mette in atto un profondo cambiamento culturale verso il tema della sicurezza, per garantire un miglioramento continuo attraverso interventi procedurali e tecnici».

Una nuova offerta, compliant

Non solo gli istituti finanziari, ma anche i loro service provider sono inoltre chiamati a rafforzare ulteriormente le strategie di continuità aziendale e di ripristino dopo disastri. «La nuova normativa europea pone un'enfasi senza precedenti sull'importanza di mantenere operativi i servizi critici anche in situazioni di emergenza e da tempo abbiamo avviato il percorso di sviluppo e adattamento dell'offerta in termini di compliance – commenta Passeri. Abbiamo creato soluzioni flessibili e scalabili, tenendo conto dell'evoluzione delle architetture IT e delle esigenze di agilità di business, per rispondere velocemente ai cambiamenti dell'infrastruttura tecnologica».

Resilienza e continuità operativa

Il primo ambito di intervento è stata ovviamente la infrastruttura IT, con l'o-

biiettivo di irrobustirla, attraverso soluzioni tecnologiche ancor più solide e resilienti. In particolar modo per quanto riguarda i sistemi di storage e di backup, così da proteggere i dati critici e renderli facilmente recuperabili in caso di emergenza. Con un processo di vulnerability assessment interamente revisionato e potenziato. «Attraverso il nuovo processo di monitoraggio e gestione dei rischi sui progetti e sui change – premette Passeri –, ci siamo posti l'obiettivo di sviluppare strumenti che consentano di identificare e rispondere prontamente alle minacce sulla continuità operativa, migliorando così la capacità di prevenire o mitigare gli impatti derivanti da dis-servizi».

Accrescere la cultura sulla sicurezza

La DORA pone al centro dell'attenzione anche il rischio ICT legato alle terze parti. Nuovi indicatori e clausole contrattuali, ma anche requisiti minimi che diventano cruciali in tutte le fasi del rapporto delle terze parti, sono sotto la lente degli istituti finanziari. «Centrale è quindi il tema della formazione e della consulenza, per accrescere competenze e cultura in ambito security – conclude Passeri. Per questo motivo, offriamo consulenza avanzata per aiutare i nostri clienti a sviluppare e implementare piani di difesa e di continuità aziendale efficaci, in ottica di irrobustimento di tutto il network».

G.C.



@ Federico Passeri,
IT Security & Risk Manager di Cabel Industry SpA

DORA. Su cosa stanno lavorando le banche?

Il tempo stringe: il tempo ultimo per adeguarsi al Regolamento DORA è fissato per il 17 gennaio 2025. Un annetto appena, ma quasi la metà delle banche italiane si è già attrezzata con analisi preliminari e progetti per affrontare il cammino verso la resilienza digitale.

La condivisione delle informazioni

Il primo ambito di adeguamento dove le banche hanno spinto l'acceleratore è stata la gestione, classificazione e comunicazione degli incidenti ICT: uno dei principi fondamentali del Regolamento, che promuove appunto la condivisione delle criticità in una otti-

ca di sistema. E prevenire, anziché curare. Nonostante un 50% di banche non abbia dato risposta, un terzo del campione ha già disegnato e implementato iniziative per la condivisione delle comunicazioni, mentre il 18% era in fase di analisi lo scorso anno.

Corsa all'adeguamento normativo

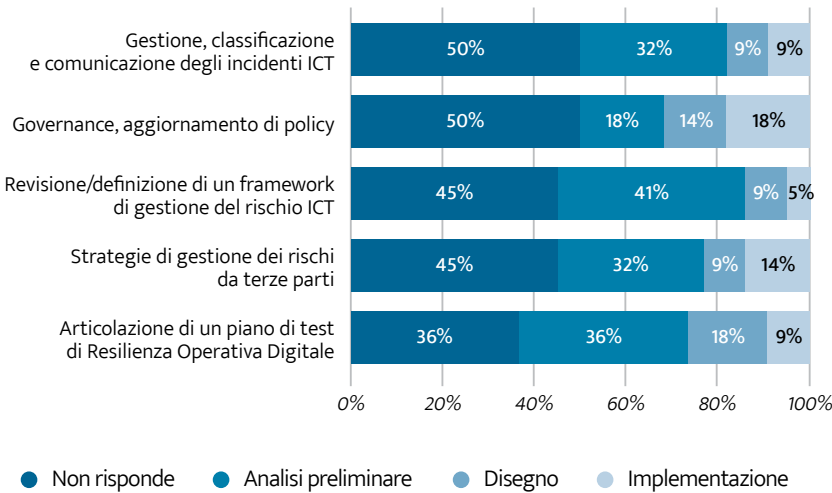
Ma è su tre fronti che più della metà delle banche si sta concentrando. Uno è puramente normativo e riguarda quindi la governance, l'aggiornamento delle policy, la definizione delle strategie di resilience, oltre che di definire nuovi ruoli e responsabilità (67% delle banche è in fase di analisi,

disegno o implementazione in questi ambiti). Insomma, rispondere ai dettami regolamentari per non incappare in eventuali sanzioni. E quasi una banca su tre è già a buon punto, avendo disegnato e implementato l'iniziativa in azienda lo scorso anno.

Nuovi framework per la gestione del rischio

L'altro fronte è più strategico, impatta anche la gestione del rischio ICT, portando le banche a concentrarsi su nuovi framework, politiche e procedure (55%). Un nuovo passo che va oltre quindi un semplice adeguamento legislativo, per riuscire a sfruttare DORA come volano per introdurre nuove modalità di gestione del rischio, e che fatto presa in una banca su cinque.

QUALI AZIONI HANNO INTRAPRESO LE BANCHE PER ADEGUARSI A DORA?



Il rischio terze parti e la pianificazione dei test

A pari merito (55% delle banche) la definizione di strategie di gestione dei rischi che derivano dalle terze parti. L'obiettivo è capire come realizzare uno screening continuo di tutte le dipendenze, attivando dei processi di selezione e di monitoraggio. Gli istituti finanziari erano ancora in una fase di analisi (32%) nel 2023 e sotto la lente c'era anche l'articolazione di un piano di test di resilienza operativa digitale, adottata già da un anno da quasi una banca su cinque.

Fonte: ABI Lab, Rilevazione sulle priorità ICT delle banche italiane, marzo 2023

Sopra Steria schiera un team di consulenti per la resilienza digitale

Software sicuro by design, resilienza digitale dei servizi as a Service e consulenza personalizzata sulle esigenze delle banche. Sono i tre elementi per accompagnare il settore finance nell'adeguamento normativo alla DORA e guidarlo nell'uso di nuovi tool e strumenti di gestione del rischio operativo. «La DORA è l'ultimo atto di un percorso ormai intrapreso da anni, iniziato con la 263, che richiama a una gestione strutturata del rischio e alla continuità operativa dei servizi – spiega Andrea Di Filippo, Direttore Divisione Servizi Finanziari di Sopra Steria. È poi proseguito con la 285, che ha ampliato la gestione del rischio richiedendo analisi di resilienza a tutto tondo, non solo per la sicurezza IT».

Resilienza certificata e sicurezza by design

Oggi DORA porta le banche clienti di Sopra Steria a richiedere principalmente due elementi al loro vendor: certificare la resilienza digitale e avere un livello di sicurezza dei software che sia già intrinseco, by design. «Tutti i nostri servizi, offerti in SaaS, PaaS, etc. rispettano i dettami DORA e sono le banche stesse a chiederci di certificare quanto realizzato – spiega Di Filippo –, at-

traverso dei questionari o interviste che mirano a verificare l'aderenza ai requisiti di resilienza digitale e operativa dei servizi IT. Inoltre siamo un system integrator e le nostre competenze nello sviluppo dei software sono sempre più indirizzate all'adozione di un approccio di security by design nella scrittura del codice».

Il vendor al fianco delle banche

Un vendor è controllato nell'erogazione dei servizi informatici, ma indossa anche la veste di controllore quando si tratta della implementazione di nuove metodologie e framework in ambito regolamentare. A occuparsi della consulenza è un team di consulenti dedicati, con competenze locali ma anche globali. «La consulenza è un cantiere aperto che si evolve costantemente – evidenzia Di Filippo. Il Regolatore prosegue infatti con aggiornamenti e rettifiche: questi cambiamenti normativi richiedono un supporto continuo, che comportano la revisione dei controlli per aumentarne l'efficacia e l'azione mitigante».

Due vie per gli istituti italiani

Le banche al momento si stanno muovendo a due velocità: le grandi banche, che



@ Andrea Di Filippo,
Direttore Divisione Servizi Finanziari di Sopra Steria

normalmente approcciano queste normative comunitarie con modelli di analisi e di implementazione fortemente strutturati, avendo perlopiù i sistemi in house; e le banche più piccole, e con i sistemi prevalentemente esternalizzati, che devono necessariamente fare affidamento ai modelli di governance definiti dagli outsourcer. «A giocare un ruolo decisivo nella definizione delle varie strategie è la dimensione, europea o prettamente locale, delle banche che operano in Italia: le grandi realtà, con ramificazioni di business in Europa, hanno già definito i loro framework normativi, includendo anche le declinazioni locali. Mentre – sottolinea Di Filippo – le banche locali invece devono prevedere dei modelli di controllo che pongano l'attenzione sui presidi e controlli eseguiti da terzi. Si tratta quindi di un approccio che deve essere differenziato».

G.C.

LA CONSULENZA, LOCALE E GLOBALE

La linea Consulting di Sopra Steria è stata strutturata a livello di gruppo, con metodologie e framework condivisi, che vengono poi declinati su ogni paese e personalizzati sulle esigenze di ogni cliente. «Una doppia vista, locale e globale – conclude Di Filippo – per rispondere in maniera sinergica alle necessità del cliente».

I pagamenti con carta sono sicuri.

Focus su AI e instant payments

L'anello debole della sicurezza informatica dei sistemi di pagamento resta il consumatore. Ed è quindi a lui che il cybercrime, ormai sempre più una vera e propria industria, dirige i propri attacchi.

E se le carte di pagamento, in tutte le loro declinazioni, sono protette da sistemi di monitoraggio delle frodi in tempo reale, lo stesso non può ancora dirsi di strumenti di pagamento più re-

centi e nel mirino dei criminali, come gli instant payment. Ne abbiamo parlato in questa intervista, in esclusiva per AziendaBanca, con Nathalie Kelly, Chief Risk Officer di Visa in Europa.

AG. Come stanno evolvendo le strategie di attacco della criminalità informatica verso i consumatori?

NK. Rispetto al periodo pre-Covid, stiamo effettivamente assistendo a un cambiamento dello scenario.

Fino a pochi anni fa, ogni gruppo criminale agiva per conto suo, in base alla propria specializzazione: chi conduceva campagne di phishing, chi vendeva carte clonate, altri ancora reclutavano i money mule.

Durante la pandemia, invece, nel dark web si sono creati degli spazi di incontro e di collaborazione tra gruppi criminali, che oggi lavorano insieme e in modo coordinato. Ci sono centinaia, se non migliaia, di mercati virtuali che funzionano letteralmente come i siti in cui noi facciamo shopping online. Solo

che si possono acquistare pacchetti di malware, oppure servizi criminali, addirittura applicando filtri di ricerca per tipologie di attacco, oppure paese di attività. Si paga tutto in bitcoin e si possono persino lasciare recensioni.

Il lato positivo è che anche noi ci coordiniamo con le altre aziende del settore, le forze di polizia e gli enti governativi per sorvegliare ciò che accade nel dark web e contrastare queste azioni.

AG. La cronaca recente ha raccontato di clamorosi casi di frode condotti utilizzando deep fake realizzati con l'intelligenza artificiale. È la AI la nuova arma del cybercrime?

NK. La sicurezza è un aspetto critico nel panorama dei pagamenti digitali, in particolare nel contesto dell'AI. Essendo stati i primi a utilizzare l'intelligenza artificiale nel settore dei pagamenti, comprendiamo bene il valore di questa tecnologia nell'identificazione di modelli insoliti e nella prevenzione delle frodi, che ci ha permesso solo nell'ultimo anno di bloccare transazioni fraudolente per un controvalore di 41 miliardi di dollari. L'intelligenza artificiale può però anche essere utilizzata dai criminali, aiutandoli a moltiplicare



@ Nathalie Kelly,
Chief Risk Officer di Visa in Europa

le capacità e le modalità di attacco. Così come noi abbiamo Chat GPT, anche loro hanno i propri GPT (l'acronimo significa Generative Pre-trained Transformer Artificial Intelligence, dove AI viene poi dato per sottinteso, NdR) per realizzare testi, audio e video estremamente sofisticati.

Vediamo già un salto di qualità nei tentativi di frode. Un esempio interessante è il phishing in lingua giapponese: prima un messaggio fraudolento era facile da individuare a causa degli errori grossolani che conteneva. Oggi, un GPT padroneggia anche questa lingua così complessa e il phishing è molto ben realizzato.

Credo che in futuro vedremo attacchi molto pericolosi, basati anche su audio e video fraudolenti, realizzati grazie all'intelligenza artificiale. Per questo è fondamentale continuare a investire nello sviluppo di questa tecnologia, in modo da stare sempre un passo avanti rispetto ai cybercriminali.

AG. La minaccia si sposta online e sui canali di contatto digitali, quindi? Le transazioni card present non sono più una fonte di preoccupazione?

NK. L'industria delle carte di pagamento ha sempre cercato di tenersi un passo avanti rispetto ai criminali. Le carte hanno molti livelli di protezione e da quando siamo passati al chip and PIN vediamo ben poche carte clonate. Sì, direi che le transazioni in presenza sono ormai molto sicure. Per l'online penso che la soluzione sia la tokenizzazione, che è una tecnologia crittografica eccezionale. È come se potessimo proteggere i dati della carta con un lucchetto, apribile solo con una combinazione di mi-

gliaia di cifre. E questa combinazione cambia a ogni transazione. Abbiamo una funzionalità, Click to pay, che memorizza in modo sicuro i dati della carta e permette di pagare rapidamente nel web, sfruttando proprio la tokenizzazione.

AG. L'anello debole, quindi, resta il cardholder, cioè il cliente finale anche delle banche?

NK. C'è sempre bisogno di iniziative per educare il consumatore alla sicurezza. Negli ultimi 5 anni, Visa ha investito 10 miliardi di dollari in sicurezza informatica e nella creazione di un ecosistema più solido e sicuro. Per questo la criminalità informatica si rivolge al consumatore finale. E in questo momento credo che i pagamenti account-to-account, che avvengono in tempo reale, non siano ancora protetti da quelle misure di sicurezza che le carte invece possono offrire sia al cardholder sia al merchant.

La rischiosità di ogni transazione Visa, ad esempio, viene valutata attraverso soluzioni di intelligenza artificiale in base a 500 parametri diversi in meno di 7 millisecondi. E oggi stiamo lavorando per includere anche una valutazione incrociata dei dati di uso sia della carta sia del conto corrente, per avere una visione olistica del cliente.

AG. Negli scorsi anni, il brand Visa è comparso su alcune carte che permettono di spendere anche Bitcoin e crypto-asset. Come vi siete relazionati col mondo crypto?

NK. Non ci occupiamo di investimenti in asset digitali, a differenza delle banche, ma siamo specializzati nelle transazioni, nel trasferire denaro. E

se il denaro va in una direzione, Visa ci vuole essere. Nel caso delle carte che permettono di spendere le criptovalute, al momento della transazione avviene una conversione in valuta fiat: ed è quest'ultima di cui si occupa Visa.

Il nostro ruolo è garantire la sicurezza di quella transazione e della parte del processo che possiamo vedere e controllare. Penso comunque che chi detiene Bitcoin legato ad attività criminali non li sposterà di certo usando una carta Visa.

AG. Il settore finanziario europeo, fornitori compresi, si sta confrontando anche per motivi regolamentari con il tema della resilienza, che è al centro dell'attenzione anche per motivi geopolitici. Come si posiziona Visa su questo tema?

NK. Abbiamo investito moltissimo in resilienza operativa. Ci piace definire la qualità della nostra capacità di elaborazione delle transazioni con l'espressione "i cinque nove del processing": il 99,999% delle transazioni, infatti, va a buon fine.

I nostri sistemi bloccano ogni giorno 2 milioni di incidenti cyber: è davvero una quantità enorme. La nostra infrastruttura è molto resiliente, grazie a diversi data center e 16 milioni di chilometri di linee dati riservate. Abbiamo persino la possibilità di usare la tecnologia satellitare, se i nostri data center non funzionassero. Svolgiamo simulazioni continue su ogni possibile scenario e siamo decisamente orgogliosi di quanto abbiamo già fatto sulla resilienza.

A.G.

INTESA SANPAOLO SOSTIENE IL PROGETTO DI FONDAZIONE TOGETHER TO GO

Con un finanziamento di impatto da 3 milioni di euro, Intesa Sanpaolo sostiene la realizzazione del nuovo centro TOG Carlo De Benedetti, polo di eccellenza per la disabilità infantile. L'operazione è stata seguita dalla Direzione Impact che, all'interno della Divisione Banca dei Territori, fornisce supporto creditizio alle Organizzazioni Non Profit e crea sinergie tra pubblico e privato per rendere più efficace l'intervento sociale nei territori. Il finanziamento si inserisce in un sostegno più ampio del Gruppo Intesa Sanpaolo a favore di Fondazione Together To Go – TOG, in linea con il proprio impegno a voler diventare la prima Impact Bank al mondo destinando 1,5 miliardi di euro nel quinquennio 2023- 2027 a supporto di iniziative di stampo sociale e dotandosi di un'unità organizzativa dedicata, "Intesa Sanpaolo per il Sociale".

La nuova casa di Fondazione TOG

La Fondazione TOG ha così una nuova casa in via Livigno 1, angolo viale Jenner a Milano. Nell'area che ospitava le ex docce pubbliche è nato infatti il nuovo Centro. La riqualificazione dell'immobile costituisce per TOG una tappa verso il futuro e per Milano una grande opportunità: il progetto coinvolge non solo l'utenza del Centro Sanitario ma anche i cittadini e il territorio.

Nel nuovo centro sono state trasferite tutte le attività, ampliati gli spazi a disposizione e inclusi i nuovi servizi e laboratori dedicati all'acquisizione e al perfezionamento di abilità professionali dei ragazzi, utili al loro inserimento nell'attività lavorativa. È stata inoltre realizzata una piscina per i trattamenti di idroterapia, da affiancare all'attività fisioterapica. Fondazione Tog ha intrapreso questo percorso di crescita per poter accogliere più bambini nei percorsi riabilitativi gratuiti e per distinguersi come centro di eccellenza e modello di buona sanità sul territorio regionale e nazionale.



La piscina per la riabilitazione installata presso il Centro



La stanza riabilitativa all'interno del nuovo Centro di TOG

AZIENDABANCA

SCANSIONA E ABBONATI



CARTACEO: 95 € 12mesi

CARTACEO + DIGITALE: 105 € 12mesi

DIGITALE: 49,90 € 12mesi



Nasce Mediobanca Premier.
Competenza, solidità e innovazione
nella gestione del risparmio delle famiglie italiane.



MEDIOBANCA
PREMIER