

ANNO IX N. 2

MAGAZINE

Leasing

Time

LOCAZIONE FINANZIARIA E NOLEGGIO, FACTORING
E FINANZIAMENTI A MEDIO-LUNGO TERMINE



Marzio Pividori

Banca
AideXa



Giuseppe Faragò

AON



Paolo Gesa

Credito
Lombardo Veneto

*Perché le banche debbono aiutare
gli investimenti delle aziende meritevoli?*

Il ruolo della consulenza del credito, i prodotti leasing e factoring

*La speranza è che la nuova guerra in Medio Oriente
non produca inflazione e recessione per l'Europa*





Multiply
Tech

DRIVING DIGITAL INNOVATION FOR FINANCE AND MOBILITY

Dal 1980 leadership, competenza, flessibilità, innovazione

www.multiplytech.com



4 | EDITORIALE

Perché le banche debbono aiutare gli investimenti delle aziende meritevoli?

7 | IDEE E SOLUZIONI

Fare banca nelle situazioni complesse: dal risk management alla capital optimization di Credito Lombardo Veneto

10 | RISORSE

Rischio, capitale e finanza specializzata: dal risk management alla capital optimization. Intervista a Giuseppe Faragò di Aon

12 | STRUMENTI

Build-up nel private equity: quando la scala diventa strategia industriale

15 | FILIERA

Banca AideXa: una crescita che premia un modello scalabile e vicino alle esigenze delle micro e piccole imprese

17 | FOCUS

L'Europa al crocevia della finanza globale, mercati dei capitali e strategie di autonomia: dal 2026 al 2030

25 | ORIZZONTI

Africa, Cina, Europa: una guerra in corso a cui l'Europa non sta partecipando (e c'entra pure la Formula 1)

28 | APPROFONDIMENTI

Parliamo del Consulente aziendale

31 | SCENARI

Considerazioni sui profitti delle banche

34 | FINANCIAL SERVICES

Executive Search: fattore di successo per le banche e le società attive nei Financial Services, dove innovare è fondamentale per non perdere competitività

36 | L'ANALISI

Industria al centro per il rilancio dell'Europa

39 | IMMOBILIARE

Andamento mercato immobiliare residenziale Pisa e Lucca nel terzo trimestre 2025

41 | ESPERIENZE

Come funzionano le piazze finanziarie off shore

45 | EVENTI

Banca AideXa a Napoli: banche digitali e aiuti di Stato per la crescita delle PMI del Mezzogiorno

46 | NUMERI

Il mercato del leasing e del factoring nel 2025

47 | RIFLESSIONI

Coraggio, motivazione e presenza di spirito: le energie umane che creano il cambiamento desiderato

49 | VISIONI

Impulso libero

ANNO IX N. 2 **MAGAZINE**
Leasing
Time LOCAZIONE FINANZIARIA E NOLEGGIO, FACTORING
E FINANZIAMENTI A MEDIO-LUNGO TERMINE

Rivista cartacea e digitale free press, on line e distribuita via Posta Target e alle fiere del settore.

Direttore responsabile: Gianfranco Antognoli

Comitato tecnico di redazione:

Gianfranco Antognoli, Massimo Bacci, Giampiero Cottoni, Giorgio Lotti, Alessandra Ravelli

Hanno collaborato:

Michele Antognoli, Armando Barsotti, Alessio Batella, Franco Bertoli, Alberto Bruschini, Andrea Colombini, Fernando Cruz, Cristina Di Silvio, Domenico Di Luccia, Christian Dominici, Giuseppe Faragò, Marco Gabrieli, Paolo Gesa, Adolfo Lippi, Lorenzo Milite, Marzio Pividori, Roberto Ruozzi, Mario Sabato, Stefano Vannucci

Fotografie: © Alexandr, dgpatel, Justlight, Olena, Pierre vincent, RAFIQ, syedwaseem/Adobe Stock; Aon; Assifact; Assilea; Banca AideXa; Banca Credito Lombardo Veneto; Banca d'Italia; GA Service

Sede direzione, redazione e comitato:
55049 Viareggio (LU) - Via Scirocco 53

La testata "Leasing Magazine" è di proprietà di
G.A. SERVICE di Gianfranco Antognoli & C.
P.IVA IT 02295500462

Comunicati stampa: redazione@leasingmagazine.it

Pubblicità: adv@leasingmagazine.it

Le opinioni degli autori, impegnano soltanto questi ultimi e non configurano, necessariamente, l'orientamento di pensiero della rivista o dell'editore. Tutti i diritti riservati. Vietata la riproduzione anche parziale se non autorizzata.

Stampa: PressUp S.r.l. - 00193 Roma

Periodico Reg. presso il Tribunale di Lucca
al n. 2/2020 Registro Stampa
Iscrizione al R.O.C. - Registro degli
Operatori della Comunicazione n. 33914

© 2026 G.A. Service

Sito internet: www.leasingmagazine.it

Perché le banche debbono aiutare gli investimenti delle aziende meritevoli?

Il ruolo della consulenza del credito, i prodotti leasing e factoring

La speranza è che la nuova guerra in Medio Oriente non produca inflazione e recessione per l'Europa



Nell'intervento del Governatore della Banca d'Italia al Forex è stato affermato che nell'economia globale il ritorno all'assetto precedente non è realistico. Il dr. Fabio Panetta, intervenendo al 32° congresso, ha affermato che sono cambiati i criteri che guidano le decisioni di governi e imprese: siamo di fronte ad una nuova realtà che comprime produttività e crescita e non bisogna arrendersi alla frammentazione, ma occorre reagire con maggiori investimenti per non arrestare lo sviluppo. Il ruolo delle Banche italiane, secondo il Governatore, è quello di non mostrare eccessiva cautela penalizzando i

soggetti validi e innovativi. La solidità del sistema bancario italiano serve per la stabilità del Paese e per aiutare le imprese meritevoli. Crediamo che le indicazioni del Governatore siano importanti per delineare la crescita possibile del nostro apparato industriale. Sicuramente i punti essenziali sono rappresentati da investimenti per digitalizzazione e innovazione, internazionalizzazione strategica, sostenibilità e valorizzazione del capitale umano. In particolare le PMI devono posizionarsi meglio sul mercato domestico con pacchetti completi ed estrema specializzazione e per scalare i mercati esteri possono creare reti di imprese e comunque consorziarsi per limitare i costi ed essere più competitive. In ogni caso occorrono capitali da investire ed il ruolo delle banche rimane certa-

mente fondamentale per erogare i finanziamenti necessari per gli investimenti indispensabili per la crescita e l'internazionalizzazione delle imprese. Finanziare le imprese meritevoli da parte delle banche non rappresenta solo un supporto all'economia reale, ma è una scelta strategica per le banche stesse e per il sistema economico di cui anch'esse fanno parte. Erogare credito finalizzato ad imprese che si sviluppano rappresenta infatti un "investimento" che ha un ritorno sostanziale che va ben oltre gli interessi attivi che produce: consente al credito bancario di essere il motore del territorio di riferimento. La banca è un'impresa e finanziare il merito significa proteggere il valore di mercato in cui la stessa banca agisce. Le imprese debbono contestualmente migliorare il proprio rating nei confronti del sistema bancario e non certo con operazioni una tantum o di facciata, ma impostando anche una predittività futura. Importante rimane una gestione impeccabile della Centrale Rischi evitando tensioni finanziarie e sconfinamenti, occorre poi qualità e tempestività dei dati da fornire alla banca non solo per i bilanci trascorsi ma con "business plan" credibili ed un monitoraggio costante del DSCR ovvero la capacità del flusso di cassa **di coprire le rate del debito, migliorando anche la struttura patrimoniale con la capitalizzazione degli utili prodotti.** Occorre cioè un rapporto più aperto e collaborativo tra imprese e banche utilizzando anche la professionalità del consulente creditizio. Il consulente finanziario dell'impresa può rappresentare un vero "ponte levatoio" tra

aziende e banche. Il professionista del credito può migliorare l'analisi di bancabilità, la scelta del prodotto per individuare la banca giusta, le garanzie necessarie ed un range di prezzo possibile... Una pratica ben presentata infatti ha certamente maggiori possibilità di essere approvata dall'istituto di credito finanziatore. In particolare il consulente creditizio può essere utile per una operazione di **leasing** o **factoring**. Il leasing finanziario o operativo è lo strumento più idoneo a finanziare gli investimenti produttivi (prodotto prociclico) e può risolvere problemi anche di ottimizzazione fiscale per l'impresa. Il factoring (prodotto anticiclico per definizione) migliora le disponibilità finanziarie dell'azienda e anche (pro soluto) gli indici di bilancio del richiedente. Il factoring infatti attribuisce al cedente il credito una maggiore liquidità immediata, a costi contenuti, con diminuzione anche dei rischi di credito assunti. Concludendo, il sistema economico, sempre più integrato banca/impresa, può con una maggiore collaborazione sistemica intraprendere una via di sviluppo possibile. Occorre certamente mettere assieme tutte le positività e le energie disponibili per far fronte alle avversità geopolitiche (guerre, dazi) che non favoriscono certo il commercio internazionale e la crescita delle esportazioni del "Made in Italy". La speranza è che la nuova guerra in Medio Oriente non produca inflazione e recessione per l'Europa.

Buona lettura,

Gianfranco Antognoli



CHRISTIAN DOMINICI



CREDITI IVA

FINANZA
D'IMPRESA

Assistiamo Start Up innovative
nella cessione dei crediti Iva e nell'accesso al credito.

Siamo specialisti nella nuova finanza
in operazioni di concordato in continuità.

www.christiandominici.it

Christian Dominici SpA - Via San Vittore 7 - 20123 Milano   

OAM 484

Fare banca nelle situazioni complesse: percorso, visione e posizionamento di Credito Lombardo Veneto



el credito ho imparato presto una cosa: i casi facili sono sempre meno interessanti di quelli difficili.

E soprattutto, sono quelli difficili che fanno davvero la differenza – per le imprese, per le banche e per chi questo mestiere lo vive con passione, non come una routine.

Il mio percorso professionale si è sviluppato proprio lungo questa linea: prima nella banca commerciale tradizionale, poi nel mondo delle operazioni strutturate e dei crediti complessi, anche in contesti internazionali. Esperienze diverse, ma accomunate da un filo rosso: la necessità di coniugare rigore tecnico, visione industriale e capacità di leggere le situazioni

reali oltre i numeri. Oggi porto questa impostazione in Banca Credito Lombardo Veneto, con l'ambizione di costruire una banca diversa: non più grande, ma più intelligente.

Il credito oggi: meno standardizzazione, più capacità di interpretare la complessità

Il mercato del credito sta cambiando rapidamente. La stagione dell'abbondanza di liquidità ha lasciato spazio a un contesto più selettivo, in cui molte imprese – pur sane – si trovano ad affrontare fasi di trasformazione, ristrutturazione, discontinuità generazionale, operazioni straordinarie.

È in questi contesti che emerge un limite



Paolo Gesa, AD di Banca Credito Lombardo Veneto

strutturale del credito tradizionale: la difficoltà ad andare oltre il perimetro della valutazione standardizzata.

Eppure è proprio lì che si crea valore:

- ▶ nei turnaround credibili,
- ▶ nelle operazioni complesse ma sostenibili,
- ▶ nelle strutture ibride tra finanza e industria,
- ▶ nei fabbisogni non intercettati dai modelli ordinari.

Fare banca per me oggi significa saper operare dentro questa complessità, senza semplificarla artificialmente e senza delegarla interamente alla tecnologia o ad un approccio standardizzato.

Il posizionamento di CLV: una banca piccola che ragiona da piattaforma industriale Il nuovo piano industriale di

Banca Credito Lombardo Veneto nasce da questa consapevolezza.

Non vogliamo essere una banca generalista che prova a replicare modelli altrui su scala ridotta. Vogliamo essere una banca che sceglie dove stare nella catena del valore del credito.

Il posizionamento che stiamo costruendo si fonda su alcuni pilastri chiari:

Operazioni complesse e credito evoluto CLV vuole essere sempre più una banca capace di accompagnare operazioni non standard: situazioni di ristrutturazione, passaggi delicati, progetti industriali articolati, operazioni strutturate che richiedono competenza tecnica, rapidità decisionale e

capacità di costruire soluzioni su misura. Non si tratta di “prendere più rischio”, ma di capire meglio il rischio, gestirlo attivamente, e creare più valore dalla stessa commodity: il denaro.

Partnership industriali come leva strategica

Il nostro modello non è auto-sufficiente per definizione. Stiamo costruendo un ecosistema di partnership industriali qualificate, con operatori specializzati, piattaforme operative e controparti di alto livello. Non partnership commerciali generiche, ma alleanze selettive che consentono di ampliare le competenze della banca, accedere a flussi di operazioni qualificati e aumentare la qualità complessiva del presidio.

Lo stesso vale per le relazioni con fondi di investimento e investitori istituzionali: non come semplice canale di funding, ma come interlocutori industriali con cui costruire operazioni e filiere di valore.

L'uso intelligente del bilancio come leva industriale

Anche una banca di dimensioni contenute può giocare un ruolo significativo se utilizza il proprio bilancio in modo strategico.

CLV sta lavorando proprio in questa direzione: utilizzare la leva patrimoniale e di bilancio non solo per erogare credito tradizionale, ma come strumento di warehousing, di strutturazione, di accompagnamento delle operazioni, valorizzando il proprio ruolo nella catena finanziaria più ampia.

È un approccio più vicino a quello delle piattaforme specialistiche che a quello della

banca commerciale classica. Ed è lì che ci stiamo ritagliando il nostro spazio.

Un progetto che oggi poggia su basi solide

Il nuovo piano industriale è un progetto che poggia su fondamenta concrete:

- ▶ il perfezionamento dell'aumento di capitale, che ha rafforzato la struttura patrimoniale della banca,
- ▶ l'ingresso di nuovi soci industriali e istituzionali, che non portano solo capitale ma anche visione, relazioni e opportunità di sviluppo,
- ▶ una governance orientata all'esecuzione, alla responsabilità e alla costruzione di valore nel tempo.

Sono elementi che consentono oggi a CLV di affrontare il mercato con credibilità, ambizione e coerenza.

La banca del futuro? Competente, selettiva, umana

Dopo molti anni tra credito tradizionale, operazioni strutturate e contesti complessi, resto convinto che ci sia uno spazio enorme per un approccio al credito diverso. Le imprese non hanno bisogno solo di capitale: hanno bisogno di interlocutori capaci di comprendere davvero le loro storie, le loro difficoltà, le loro traiettorie future. È in questo spazio – tra tecnica e relazione, tra finanza e realtà – che vogliamo posizionare Banca Credito Lombardo Veneto. Ed è lì che, personalmente, continuo a trovare il senso più autentico del mio lavoro.

Paolo Gesa

Amministratore Delegato

Banca Credito Lombardo Veneto

Rischio, capitale e finanza specializzata: dal risk management alla capital optimization

Intervista a Giuseppe Faragò
Vice Presidente Esecutivo
e Chief Commercial Officer
Aon

Perché oggi il rischio è diventato un tema centrale per la finanza specializzata e per i servizi finanziari in generale?

Negli ultimi anni il profilo di rischio di operatori come società di leasing e factoring, banche, assicurazioni, SGR e intermediari specializzati è cambiato in modo strutturale. Alla tradizionale esposizione creditizia si sono affiancati rischi regolamentari, operativi, reputazionali e cyber, con impatti diretti su continuità operativa, governance e sostenibilità economica. Il rischio oggi incide sul modello di business e sulla capacità di crescere.

Come risponde Aon a questa evoluzione del mercato?

Aon affianca intermediari finanziari, gruppi ban-

cari, compagnie assicurative e asset manager con un approccio integrato che parte dall'analisi dei processi, dei portafogli attivi e delle reali esposizioni. L'obiettivo non è solo trasferire il rischio al mercato assicurativo, ma governarlo e ottimizzarlo, anche in termini di assorbimento di capitale.

Quali coperture assicurative risultano oggi più rilevanti?

Le polizze D&O restano centrali, soprattutto in contesti caratterizzati da forte responsabilità degli organi di governance e dalla presenza di fondi di private equity. Accanto a queste, cresce l'attenzione su Professional Liability, Crime & Fraud e Cyber Risk. Quest'ultimo non è più un rischio puramente tecnologico, ma un rischio

industriale che può compromettere operatività, dati e rapporti con clienti e autorità di vigilanza. Negli ultimi anni si parla molto di capital optimization.

Che ruolo può avere Aon su questo fronte?

La pressione sui coefficienti patrimoniali ha riportato al centro strumenti come securitization, risk transfer e soluzioni assicurative o riassicurative a supporto della gestione del capitale. Aon può accompagnare i clienti nella strutturazione di operazioni che combinano tecniche di trasferimento del rischio con coperture assicurative dedicate, contribuendo a ridurre l'assorbimento di capitale e a migliorare il profilo rischio-rendimento dei portafogli.

In che modo questi strumenti si applicano a banche e operatori della finanza specializzata?

Per banche, società di leasing e factoring o piattaforme di credito, le coperture assicurative e riassicurative possono essere integrate in operazioni di securitization o di portafoglio, supportando strategie di de-risking e crescita. Il valore sta nel disegno dell'operazione, che deve essere coerente con il quadro regolamentare e con gli obiettivi industriali del cliente.

Qual è la strategia di Aon Italia su questi temi?

Aon Italia sta investendo su competenze specialistiche che integrano risk advisory, soluzioni assicurative, riassicurazione e data analytics. L'obiettivo è affiancare banche, assicurazioni, SGR e fondi di private equity come partner lungo l'evoluzione dei modelli di business, supportandoli sia nella gestione dei rischi sia nelle scelte di allocazione e ottimizzazione del capitale.



Giuseppe Faragò

Che ruolo giocano governance e capitale umano?

Un ruolo fondamentale. Nella finanza specializzata il rischio nasce spesso dall'interazione tra persone, processi e incentivi. Per questo supportiamo i clienti anche su governance, sistemi di remunerazione e gestione delle fasi di discontinuità, come M&A o operazioni di ristrutturazione.

Un messaggio finale agli operatori del settore?

Il rischio non è più solo un costo da coprire, ma una leva gestionale. Governarlo in modo strutturato significa oggi creare valore, stabilità e attrattività verso investitori e mercato. <

Build-up nel private equity: quando la scala diventa strategia industriale



Nel private equity contemporaneo il *buy-and-build* non è una semplice sequenza di acquisizioni, ma un progetto industriale strutturato. La creazione di valore si fonda su tre

leve: crescita dell'EBITDA attraverso sinergie operative, arbitraggio dei multipli aggregando realtà più piccole valutate meno, e progressiva riduzione della leva finanziaria. Il build-up agisce soprattutto sulle prime due: aumenta dimensione, qualità dei margini e credibilità strategica del gruppo, rendendolo più appetibile in fase di exit.

È utile distinguere tra *buy-and-build* e *roll-up*. Nel primo caso la logica è industriale: si parte da una piattaforma con management forte e si costruisce un gruppo coerente, con integrazione significativa e focus sulle sinergie

di ricavo. Nel roll-up prevale invece la velocità di esecuzione in mercati molto omogenei e frammentati. Nel buy-and-build l'integrazione è il cuore del valore.

Storicamente, le liberalizzazioni rappresentano una delle migliori finestre per avviare cicli di aggregazione. Quando un mercato diventa più contendibile, aumenta lo spazio competitivo per operatori organizzati e capitalizzati.

Il caso delle farmacie italiane è emblematico. L'evoluzione normativa che ha consentito la detenzione di più punti vendita ha innescato un ciclo di consolidamento significativo. Piattaforme sostenute da fondi di private equity hanno aggregato centinaia di esercizi, centralizzando acquisti, amministrazione e marketing, investendo in tecnologia e servizi evoluti. Il valore non è stato solo nella somma dei ricavi, ma nella trasformazione di reti indipendenti in gruppi strutturati, con brand, governance e

sistemi informativi omogenei. Oggi un settore da osservare con attenzione è il brokeraggio assicurativo. Anche qui il mercato è fortemente frammentato, ma la crescente complessità regolamentare, l'esigenza di compliance e la digitalizzazione dei processi stanno rendendo la scala un fattore competitivo decisivo. Negli ultimi anni diversi gruppi hanno avviato percorsi di aggregazione, con il supporto di capitali finanziari, creando piattaforme multi-brand capaci di offrire maggiore potere negoziale verso le compagnie, investimenti in CRM e compliance centralizzata, servizi di formazione e gestione sinistri più evoluti. Anche il tema del ricambio generazionale sta accelerando la disponibilità di target.

Il successo di un build-up dipende però da alcune scelte chiave: chiarezza del rationale strategico, modello di integrazione coerente (totale, selettivo o federativo), sequenza delle acquisizioni compatibile con la capacità organizzativa, responsabilità chiare sulle sinergie. Il rischio, altrimenti, è accumulare complessità senza reale creazione di valore.

Il ruolo del CEO è centrale: deve gestire il business corrente e contemporaneamente costruire la piattaforma futura, integrando culture, sistemi e persone senza perdere focus operativo.

E guardando avanti, la domanda diventa inevitabile: quali saranno i prossimi settori oggetto di roll-out?

Il turismo potrebbe essere uno di questi? In particolare, il mondo degli stabilimenti balneari, alla luce dell'implementazione della direttiva Bolkestein prevista entro il 2027, potrebbe aprire un ciclo di contendibilità e



consolidamento? Un settore storicamente frammentato, spesso familiare, con concessioni che diventeranno oggetto di gara, potrebbe trasformarsi in un terreno fertile per piattaforme organizzate capaci di investire in brand, servizi, digitalizzazione e gestione centralizzata?

E ancora: sanità privata territoriale, servizi ambientali, manutenzioni specialistiche, studi professionali strutturati – quali mercati, oggi polverizzati ma sotto pressione regolatoria o tecnologica, saranno i candidati naturali alla prossima stagione di aggregazioni?

Concludendo, l'osservazione “piccolo è bello” rimane una suggestione romantica del passato, ma non rappresenta più il target utile per competitività e successo nei mercati evoluti.

Michele Antognoli
Senior Independent Advisor

*Migliora i **flussi di cassa** con la cessione delle tue fatture*

Scopri l'**Invoice Trading** di CashMe
e ottieni **liquidità immediata**

Visita il sito

cashme.it

Una crescita che premia un modello scalabile e vicino alle esigenze delle micro e piccole imprese

Marzio Pividori, CEO di Banca AideXa
approfondisce i risultati e racconta
quali direttrici guideranno il futuro
dell'istituto bancario fintech nel 2026



Il 2025 è stato un anno importante per Banca AideXa, che ha chiuso l'esercizio con ricavi a 42 milioni di euro, in crescita del 45% rispetto ai 29 milioni del 2024, raggiun-

gendo per la prima volta, a cinque anni dalla nascita, un risultato netto positivo e il pieno breakeven. L'istituto rafforza così il suo ruolo

nel credito digitale alle micro e piccole imprese, sostenuto da un modello operativo che integra tecnologia proprietaria, intelligenza artificiale e un approccio definito "digitale dolce": veloce, semplice e con consulenza dedicata. Il 2025 ha confermato la forza del nostro modello di business. Abbiamo raggiunto un cost/income ratio sotto il 60%, migliorando significativamente l'efficienza rispetto all'anno precedente. La crescita dei ricavi del 45% e il raggiungimento

dell'utile dimostrano che il nostro approccio, che combina AI, tecnologia proprietaria e consulenza umana, crea valore reale per migliaia di imprenditori.

Uno degli elementi distintivi è l'utilizzo strutturato dei dati. Grazie all'integrazione delle informazioni bancarie tramite PSD2 e all'analisi in tempo reale dei flussi di cassa, siamo in grado di costruire modelli di valutazione del credito più tempestivi e aderenti alla realtà operativa delle micro e piccole imprese. Non analizziamo solo dati storici di bilancio, ma osserviamo l'andamento corrente dell'attività: incassi, pagamenti, stagionalità, concentrazione dei clienti e dei fornitori. Questo consente decisioni più rapide, maggiore accuratezza nella stima del rischio e una proposta di credito calibrata sul reale fabbisogno dell'impresa.

Abbiamo oggi oltre 7.000 imprese finanziate, più di 2.500 conti correnti aperti e un totale di 20.000 depositanti privati. È un segnale forte della fiducia del mercato. È importante sottolineare anche la solidità patrimoniale: con un Total Capital Ratio del 24%, siamo in grado di sostenere con continuità la crescita del credito verso le imprese italiane.

La nostra crescita è digitale, ma la relazione resta centrale

Il sistema bancario italiano sta attraversando un processo di forte riduzione degli sportelli fisici. In molte aree del Paese, soprattutto nei piccoli centri, le imprese si trovano senza un interlocutore di riferimento. In questo contesto, il modello digitale consente di superare i vincoli geografici: possiamo raggiungere imprenditori ovunque

si trovino, mantenendo al contempo una consulenza dedicata. Nel 2025 quasi un cliente su quattro ha completato l'apertura del conto o la richiesta di finanziamento in modalità completamente self-service, segno di una crescente maturità digitale. Ma il digitale non elimina la relazione: la rende più accessibile e tracciabile. I nostri consulenti operano supportati da dati aggiornati in tempo reale, con una visione completa della situazione dell'impresa. Le fintech come AideXa svolgono quindi un ruolo complementare rispetto agli operatori tradizionali: contribuiscono a mantenere attivo l'accesso al credito anche in territori meno serviti, con modelli operativi sostenibili e scalabili.

Nel 2026 acceleriamo: rete, partnership e nuove soluzioni fintech

Il 2026 sarà un anno di ulteriore sviluppo. Rafforzeremo la rete commerciale e daremo impulso alle partnership con mediatori, confidi, agenti e operatori finanziari: una leva fondamentale per portare la nostra offerta ancora più vicino al tessuto imprenditoriale. Sul fronte dell'innovazione, continueremo a investire nella nostra piattaforma tecnologica e lanceremo nuove soluzioni di prodotto, tra cui crediti IVA, prodotti assicurativi di protezione ed evoluzione dell'agenti AI per automatizzare finanziamenti, valutazione del credito e operations. Questo ci permetterà di rendere i processi sempre più efficienti e scalabili.

Marzio Pividori
Banca AideXa

L'Europa al crocevia della finanza globale, mercati dei capitali e strategie di autonomia: dal 2026 al 2030



Nel 2026 il sistema economico mondiale appare segnato da una profonda interconnessione tra le variabili macroeconomiche, la geopolitica, le dinamiche dei mercati

finanziari e le strutture industriali avanzate. La crescita del prodotto interno lordo (PIL) globale, stimata intorno al 2,7% nel 2026, riflette una resilienza strutturale in un contesto che sta progressivamente transitando da un'economia postpandemica a un nuovo equilibrio multipolare. In questo quadro, l'Europa si trova in una posizione strategica complessa ma potenzialmente

influyente, con mercati dei capitali profondi, istituzioni integrate e un tessuto industriale avanzato che deve affrontare sfide strutturali ma anche colossali opportunità. La crescita mondiale è trainata in larga parte da economie emergenti come l'India, che mostra tassi di espansione superiori al 5%, e dall'Asia sudorientale, che registra dinamiche di crescita solide intorno al 4%, riflettendo un progressivo spostamento del baricentro produttivo globale verso Paesi dotati di forte dinamismo demografico e adozione tecnologica accelerata. Parallelamente, le principali economie avanzate, Stati Uniti, Unione Europea e Giappone, mostrano una crescita moderata, con un quadro caratterizzato

da consumi interni sostenuti, progressiva stabilizzazione dell'inflazione e condizioni finanziarie relativamente accomodanti. In Europa, il PIL dell'Unione Europea è stimato all'1,5%, mentre l'Eurozona si colloca attorno all'1,4%, una performance più contenuta rispetto a molte economie emergenti, ma rappresentativa di una stabilità macroeconomica che ha consentito alle autorità monetarie di mantenere politiche di supporto agli investimenti produttivi. L'inflazione media nell'Eurozona si attesta tra l'1,7 e l'1,9%, un livello coerente con gli obiettivi della Banca Centrale Europea, permettendo tassi di riferimento tra lo 0,75 e l'1,00%. Questi livelli di tassi, seppur relativamente contenuti rispetto ad altri blocchi economici, creano condizioni favorevoli per finanziare investimenti in tecnologia, infrastrutture, energia verde e digitalizzazione. I mercati finanziari europei, pur beneficiando di questo contesto macroeconomico relativamente stabile, si confrontano con una volatilità strutturale indotta da fattori geopolitici, tecnologici e da tensioni commerciali globali. Il settore azionario europeo ha registrato performance positive nei primi mesi del 2026, con indici che segnano incrementi compresi tra il +4 e il +7%, sostenuti da settori che incarnano la trasformazione industriale e digitale. Parallelamente, la crescente richiesta di titoli di Stato ad alto rating e di obbligazioni corporate investment grade evidenzia una forte domanda da parte degli investitori istituzionali, in cerca di rendimenti stabili in un ambiente di incertezza geopolitica e tecnologica. È in

questo contesto che il leasing si afferma come uno degli strumenti finanziari più dinamici, flessibili e *strategicamente rilevanti* nell'ecosistema europeo di finanziamento. Nel 2026 i volumi complessivi dei contratti di leasing in essere in Europa superano i 1.400 miliardi di euro, con tassi di crescita annui oscillanti tra il 4,8 e il 5,5%. Questi numeri non sono semplicemente uno specchio dell'espansione finanziaria: essi riflettono la crescente necessità delle imprese di strutturare investimenti in tecnologie avanzate, infrastrutture sostenibili, macchinari produttivi e sistemi logistici all'avanguardia, senza intaccare eccessivamente il capitale circolante.

Il Ruolo Strategico del Leasing nei Settori Chiave

Il leasing si è evoluto oltre la sua forma tradizionale. Oggi include strutture integrate di *leasing digitale*, *leasing green* e *leasing strutturato*, con coperture assicurative, digitalizzazione dei processi di underwriting e tecniche avanzate di gestione del rischio. L'analisi settoriale rivela trend distinti ma complementari:

- ▶ **Automotive:** con volumi superiori ai 320 miliardi di euro, questo comparto registra un'adozione marcata di contratti *fullservice leasing* per flotte aziendali e veicoli elettrici o ibridi. Le proiezioni al 2030 indicano che i volumi europei potrebbero superare i 500 miliardi di euro, con oltre il 65% dei contratti destinati a veicoli a zero o basse emissioni;

► **Industriale e Infrastrutture:** qui si concentra il cuore della modernizzazione produttiva europea. Con volumi attuali attorno ai 450 miliardi di euro, la crescita annua stimata tra il 6,5 e il 7% porterà il settore oltre i 750 miliardi di euro entro il 2030, grazie alla domanda di automazione, robotica, retrofitting di impianti esistenti e infrastrutture logistiche avanzate;

► **Immobiliare:** il settore immobiliare green e logistica intelligente ha volumi di circa 280 miliardi di euro, con proiezioni di crescita fino a 420 miliardi entro il 2030. Il *green leasing*, strumenti finanziari che incentivano edifici certificati secondo standard LEED e BREEAM, è un driver fondamentale di questa espansione; ICT, Healthcare e Servizi Avanzati: con valori aggregati di 350 miliardi di euro, questi comparti sono in rapida espansione (+6,8% annuo), grazie al leasing di infrastrutture cloud, dispositivi medici avanzati e servizi digitali integrati, che permettono alle imprese e alle istituzioni pubbliche di accelerare l'adozione tecnologica senza gravare sul capitale proprio;

► **Energia Rinnovabile e Transizione Green:** in un contesto di decarbonizzazione accelerata, i contratti di leasing per impianti fotovoltaici, eolici, sistemi di accumulo e smart grid superano nei volumi i 120 miliardi di euro nel 2026, con proiezioni oltre i 200 miliardi al 2030. Questi strumenti combinano ammortamento, manutenzione predittiva e gestione dei flussi energetici, consentendo alle imprese di realizzare grandi progetti green con struttura finanziaria ottimizzata.

Supply Chain Critiche: le Terre Rare e l'Autonomia Tecnologica Europea

Se il leasing è un catalizzatore di crescita industriale, la gestione delle supply chain strategiche e delle materie prime critiche è la conditio sine qua non della sicurezza tecnologica europea. Le terre rare, elementi come neodimio, praseodimio, lantano e ittrio, sono alla base della produzione di magneti ad alte prestazioni, semiconduttori, batterie ad alta densità energetica e sistemi avanzati di difesa. Nel 2026 il mercato globale delle terre rare è stimato in circa 18 miliardi di dollari, con aumenti di prezzo cumulati superiori al 18% rispetto ai livelli del 2024. Questi incrementi, uniti alla concentrazione dell'85/90% della capacità di raffinazione in Cina, rappresentano una vulnerabilità sistemica per l'industria europea ad alta intensità tecnologica. Per questo motivo l'Unione Europea ha varato il Critical Raw Materials Act, un quadro normativo ambizioso che mira a garantire entro il 2030 la sicurezza dell'approvvigionamento attraverso diversificazione, sviluppo di capacità di raffinazione interne e incentivi per il riciclo avanzato. Le proiezioni indicano che i volumi di materie prime critiche destinate all'industria europea potranno crescere a un ritmo annuo compreso tra il 12 e il 15%, superando 4,5 milioni di tonnellate equivalenti entro il 2030, tra estrazione, raffinazione locale e materiali riciclati. Questa espansione è cruciale non solo per la produzione di beni hightech, ma anche per la riduzione della vulnerabilità

delle supply chain nei settori automotive, aerospazio e green energy, con impatto diretto sui contratti di leasing industriale e sull'attrattività dei capitali.

Geopolitica, Competizione Strategica e Implicazioni └ **per il Leasing Europeo**

La geopolitica globale condiziona profondamente la finanza europea. La competizione USA-Cina non si gioca solo sui tassi di interesse o sulle tariffe commerciali, ma sulla supremazia tecnologica, sul controllo delle materie prime critiche e sulla leadership nei mercati digitali e dell'energia avanzata. Negli Stati Uniti, la politica industriale del 2026 punta alla reindustrializzazione high-tech con incentivi fiscali e sostegno ai progetti infrastrutturali avanzati. Il tasso sui Treasury a 10 anni si mantiene attorno al 4,8%, mentre i corporate bond investment grade offrono rendimenti tra il 4,2 e il 5,0%, favorendo la struttura di finanziamenti tramite leasing industriale, senza intaccare eccessivamente la liquidità aziendale. La Cina mantiene una posizione dominante sulle terre rare, con capacità di raffinazione pari all'85/90% del totale globale. Le oscillazioni di prezzo, tra 15 e 20% negli ultimi due anni, impattano direttamente sul costo di produzione europea, soprattutto nei settori motori elettrici, turbine eoliche e semiconduttori. Per l'Europa, questo rappresenta sia una minaccia sia un'opportunità: sviluppare capacità interne di estrazione, raffinazione e riciclo, suppor-

tate da leasing industriale per macchinari e impianti avanzati, riduce la dipendenza strategica e stabilizza i flussi di investimento. Il conflitto prolungato tra Russia e Ucraina ha ridisegnato le rotte energetiche, spingendo l'Europa verso diversificazione di gas, idrogeno verde e infrastrutture rinnovabili. I contratti di leasing energetico in Europa, pari a 120 miliardi di euro nel 2026, potrebbero superare i 200 miliardi entro il 2030, con impatti diretti sul finanziamento di impianti fotovoltaici, eolici, reti smart e stoccaggio avanzato. Il Medio Oriente rafforza il proprio ruolo come hub di investimento globale. I fondi sovrani della regione, con patrimoni cumulativi superiori a 2.000 miliardi di dollari, aumentano l'esposizione verso asset europei green e infrastrutturali, fornendo liquidità ai mercati dei capitali e supporto indiretto al leasing strategico.

Finanza Strutturata, Cartolarizzazioni └ **e Fondi Infrastrutturali**

Il leasing in Europa si integra ormai profondamente con finanza strutturata e mercati dei capitali. Nel 2026, i portafogli leasing cartolarizzati superano i 250 miliardi di euro, con operazioni supportate da green e sustainability-linked bond. Questo consente agli originator di liberare capitale regolamentare, ridurre l'assorbimento patrimoniale e reinvestire in progetti industriali strategici. Le cartolarizzazioni di leasing industriale mostrano tassi di default storici inferiori



al 2%, con recovery rate superiore al 60%, grazie al valore residuo dei beni sottostanti. Questi strumenti sono particolarmente apprezzati da fondi pensione e assicurazioni, che cercano rendimenti stabili in contesti di volatilità geopolitica e tecnologica. I fondi infrastrutturali europei gestiscono oltre 900 miliardi di euro, destinando quote crescenti a energia rinnovabile, logistica smart e data center. Il leasing industriale integrato nei progetti infrastrutturali riduce il fabbisogno di capitale iniziale, ottimizza i flussi di cassa e aumenta la resilienza finanziaria. Il private equity utilizza il leasing per finanziare espansioni produttive e tecnologiche, ottimizzando il capitale e preservando leverage bancario. In molti casi, il leasing assume caratteristiche simili all'equity, fungendo da leva strategica per crescita e innovazione. Le banche europee, oltre a erogare credito diretto, svolgono un ruolo di arranger e structurer, integrando ESG e scenari geopolitici nei

modelli di pricing e capitale regolamentare. Il leasing non è più uno strumento accessorio: è parte integrante della strategia finanziaria e industriale europea.

Scenari Europei 2030 └ *e Strategie di Resilienza*

- Scenario Cooperativo: l'Europa consolida filiere interne di materie prime critiche, incrementa il riciclo e attrae capitale estero. Il mercato del leasing potrebbe superare i 2.200 miliardi di euro, con crescita annua tra 56%, riduzione del rischio percepito e ritorni attrattivi per investitori istituzionali.
- Scenario Competitivo: tensioni commerciali e restrizioni sulle terre rare comprimono margini e selettività creditizia. Solo le imprese con supply chain diversificate e leasing strategico ben strutturato prosperano.
- Scenario di Shock Geopolitico: volatilità

elevata, spread obbligazionari in aumento. Il leasing diventa leva per preservare liquidità operativa, ma costi finanziari crescono e selettività creditizia diventa stringente.

Europa 2030: Sintesi Strategica └ **e Visione Integrata**

L'Europa del 2030 si trova a un punto di svolta storico: un continente con sistemi industriali avanzati, mercati dei capitali profondi, un tessuto finanziario sofisticato e una crescente autonomia tecnologica. Il leasing non è più uno strumento accessorio, ma il nodo centrale che collega capitale, innovazione, sostenibilità e resilienza industriale. Il PIL aggregato dell'UE, stimato a 18.200 miliardi di euro nel 2026, crescerà mediamente dell'1,5% annuo, con settori high-tech e green che potranno superare il 56%. L'Eurozona mantiene inflazione contenuta e tassi BCE moderati, condizioni ideali per sostenere investimenti produttivi tramite leasing avanzato. I mercati finanziari europei, pur beneficiando della stabilità macroeconomica, affrontano una volatilità strutturale indotta da geopolitica, innovazione tecnologica e supply chain globali.

Leve strategiche └ **del leasing europeo**

Automotive e mobilità sostenibile: volumi oltre i 500 miliardi di euro al 2030, con più del 65% destinati a veicoli elettrici o ibridi. Industriale e infrastrutture: oltre 750 mi-

liardi di euro di contratti leasing industriale, fondamentali per automazione, robotica e retrofitting. Immobiliare green e logistica: leasing di edifici certificati e hub smart fino a 420 miliardi di euro. ICT, healthcare e servizi avanzati: oltre 600 miliardi di euro, con flussi leasing legati a infrastrutture cloud, dispositivi medici e digitalizzazione. Energia rinnovabile: leasing strategico di impianti fotovoltaici, eolici e smart grid fino a 200 miliardi di euro, con focus su ESG e riduzione emissioni. Il leasing europeo è ormai integrato con cartolarizzazioni, green bond e fondi infrastrutturali, con volumi cartolarizzati oltre i 250 miliardi di euro e tassi di default inferiori al 2%. L'interconnessione tra leasing, fondi, private equity e banche europee rende il capitale più efficiente e resiliente, capace di sostenere crescita industriale, innovazione tecnologica e transizione ecologica.

Materie prime critiche └ **e sicurezza industriale**

Le terre rare rappresentano il bottleneck strategico della nuova economia. Con la Cina che controlla oltre l'85/90% della raffinazione globale, l'Europa ha avviato una strategia di capacità interna e riciclo, per garantire flussi costanti al settore high-tech, automotive e green. Il volume stimato destinato all'industria europea potrebbe crescere fino a 4,5 milioni di tonnellate equivalenti entro il 2030. Questa sicurezza industriale impatta direttamente sul leasing avanzato: beni tecnologici, macchinari industriali e sistemi energetici

possono essere finanziati e ammortizzati tramite leasing strutturato, riducendo la vulnerabilità al rischio geopolitico e ai costi variabili delle materie prime.

└ **Scenario valutario e monetario**

Il rafforzamento dell'euro, la digitalizzazione monetaria e la gestione della volatilità valutaria sono elementi chiave. L'adozione dell'euro digitale, unita a strumenti di hedging sofisticati, consente alle imprese europee di proteggere flussi di leasing cross-border, ottimizzare capitale circolante e attrarre investitori globali.

└ **Scenari 2030**

- ▶ Cooperativo: filiere europee integrate, leasing + green bond > 2.200 miliardi di euro, premi per il rischio contenuti, PIL in crescita sostenibile.
- ▶ Competitivo: tensioni su supply chain e materie prime, selettività creditizia elevata, solo player resilienti prosperano.
- ▶ Shock geopolitico: volatilità elevata, spread e costi finanziari in aumento, il leasing diventa leva di sopravvivenza industriale.

Raccomandazioni operative └ **e strategiche**

- ▶ Policy Maker: sviluppare l'Unione dei mercati dei capitali, armonizzare regole fiscali per leasing e green bond, incentivare filiere interne di materie prime critiche.

- ▶ Investitori istituzionali: integrare geopolitica, ESG e rischio supply chain nei modelli finanziari, diversificare portafogli leasing e infrastrutturali.

- ▶ Imprese: utilizzare leasing strutturato come leva strategica, digitalizzare underwriting e gestione asset, adottare modelli predittivi su materie prime e valuta.

- ▶ Banche: consolidare expertise su leasing industriale e finanziamenti green, integrare ESG e scenari geopolitici nei sistemi di capitale e pricing.

└ **Conclusione**

Il leasing, nel 2030, non è più un semplice strumento di finanziamento: è il motore della resilienza europea, con impatto diretto su PIL, occupazione, innovazione e autonomia strategica. La combinazione tra leasing avanzato, cartolarizzazioni, fondi infrastrutturali, green bond, digitalizzazione monetaria e gestione dei rischi geopolitici costituisce il quadro ottimale per garantire competitività globale, sostenibilità e stabilità industriale. L'Europa ha oggi la possibilità di trasformare risparmio in investimento strategico, fragilità in resilienza e complessità in vantaggio competitivo globale, posizionandosi come hub finanziario, industriale e tecnologico leader per la prossima decade.

*Cristina Di Silvio**

** Director of International Relations for the European
Community Permanent Representative EU
UNITED STATES FOREIGN TRADE INSTITUTE*



Accompagna le società di leasing verso nuove opportunità.

Repo e remarketing su misura



Acquisizione Asset

Acquisto diretto veicoli leggeri, commerciali e pesanti, marcianti e sinistrati.



Recovery Europeo

Recupero capillare con flotta specializzata e personale qualificato su tutto il territorio UE.



Gestione Legale

Ritiro e dissequestro in collaborazione con Forze dell'Ordine e studi legali convenzionati.



Custodia Certificata

Depositi assicurati strategicamente ubicati per massima sicurezza degli asset.



Pratiche Complete

Subentri, variazioni PRA, riscatti, gestione bolli con team dedicato.

Il Nostro Valore Aggiunto

Senza Intermediari - Struttura verticalmente integrata
Rapidità Esecutiva - Processi digitalizzati ed ottimizzati
Soluzioni Tailor-Made - Servizi ad hoc per ogni cliente
Compliance Totale - Massima conformità normativa



www.cmcar.eu

Africa, Cina, Europa: una guerra in corso a cui l'Europa non sta partecipando (e c'entra pure la Formula 1)



Nel mio recente viaggio in Togo ho avuto l'occasione di verificare che il continente africano non è più il continente che immaginavamo anni fa, è invece oggi un continente

in pieno sviluppo con un grande fermento di commerci e che riscuote un grande interesse da parte dell'economia internazionale.

Mi ha stupito che nella festa di fine anno il governo del Togo, che mi ha ospitato e che si è rivelato un paese particolarmente attrattivo e super accogliente nei confronti degli stranieri che portino idee ed esperienze nuove, il Primo Ministro ha espresso a tutti i bambini del Paese il concetto che l'intelligenza artificiale è la nuova forza che può cambiare il mondo, che può permettere al continente africano di emergere definitivamente e finalmente in questo mondo globale.

In effetti l'intera Africa centrale e l'intera Africa dell'ovest non si può dire che non abbiano perso tanti treni negli ultimi decenni. Quando però si affaccia una nuova tecnologia è assolutamente importante diventarne i pieni detentori dal punto di vista dello sviluppo, perché solo in questo modo si può emergere nell'economia futura.

Il Togo si è proposto come la nuova Svizzera dell'Africa occidentale. Si tratta di un Paese piccolo con circa 8 milioni di abitanti, particolarmente pacifico, con uno sbocco al mare particolarmente sicuro ed un porto nella città di Lomé che serve gran parte dell'Africa dell'Ovest, peraltro molto vicino alla Nigeria che però presenta ben più elevati problemi di gestione della sicurezza e dell'ordine pubblico. Dopo vari tentativi dei francesi di mantenere rapporti importanti con i governi dell'Africa occidentale e con il Togo, oggi potremmo dire che gli europei hanno quasi abbandonato



questi territori che sono invece oggetto di crescente colonizzazione economica da parte dei governi cinesi.

I governi cinesi non sono solo alla ricerca delle terre rare come tutti noi pensiamo, ma hanno anche capito che oggi i paesi africani possono essere grandi paesi consumatori, e stanno scatenando in Africa una grande campagna per la vendita delle loro auto elettriche anche costruendo stabilimenti di produzione in paesi dell'Africa dell'ovest come ad esempio il Burkina Faso. E badate bene che questa guerra commerciale è una guerra commerciale veramente globale. Pensate infatti ai nuovi regolamenti di Formula 1 mondiale, i cinesi hanno spinto affinché si introducesse in gran parte la componente del motore elettrico e si partisse nel rinnovamento del regolamento 2026 proprio con il rinnovamento della power unit con una nuova componente elettrica e quindi favorendo l'anno prossimo nell'universo della Formula 1 l'ingresso di

nuovi costruttori di motori. In Africa e nei Paesi dell'Africa dell'ovest i cinesi fanno già tutto: vendono automobili e costruiscono autostrade al posto delle nostre imprese.

Gli italiani sono un popolo tradizionalmente simpatico al popolo africano. Ci sono in questo momento grandi opportunità di fare business in Africa che devono essere a nostro avviso guidate dalle imprese italiane e dal governo italiano. C'è grande possibilità di vendere i nostri prodotti manifatturieri in un'economia che è in piena espansione con una componente demografica assolutamente predominata dall'universo dei trentenni e quindi di coppie appena sposate con figli che non appena si avvicinano al primo benessere familiare, divengono dei grandi consumatori di beni.

C'è l'economia del futuro fatta dalla costruzione dei siti internet Web3 ossia dalla vendita alle imprese di tutta l'Africa del grandissimo bagaglio informativo che abbiamo raccolto



in tanti anni di lavoro nelle imprese europee, possiamo veramente vendere le nostre informazioni a questo continente e favorire lo sviluppo del continente grazie alle attività, agli errori ed alle ricerche che abbiamo fatto sulle nostre imprese europee in questi anni. C'è infine la grande scommessa sull'intelligenza artificiale, gli americani continueranno ad essere grandi e sviluppatori delle piattaforme, ma la vera guerra commerciale che può essere guidata dall'Europa e dall'Africa è la guerra per diventare i migliori utilizzatori dell'intelligenza artificiale, l'Africa e soprattutto il Togo, stanno veramente facendo grandi passi e grandi investimenti in questo settore, stanno costituendo università ad hoc, hanno una popolazione giovane che inizia a studiare ingegneria ed AI nelle loro Università, e soprattutto credono veramente nel futuro dell'intelligenza artificiale che può cambiare il mondo.

L'Europa e l'Italia dispongono del bagaglio

informativo delle informazioni passate in tutte le conoscenze che abbiamo accumulato in questi ultimi 100 anni di impresa e che possiamo rendere disponibili al continente africano per lo sviluppo di un'intelligenza artificiale che consenta loro di recuperare il gap di questi ultimi decenni.

Una grande opportunità per l'Africa, ma anche una grande opportunità per le nostre imprese che possono mettere a fattor comune i loro beni e le loro informazioni.

Da parte nostra siamo fattivamente coinvolti nello sviluppo e nella conoscenza di una nuova banca digitale per il Togo che parta dallo stato dell'arte attuale, che sia veramente digitale, veramente guidata dall'intelligenza artificiale, in questo senso abbiamo ottenuto grande apertura da parte del governo locale. Ci sono opportunità per tutte le imprese italiane e vi terremo informati sugli sviluppi futuri.

Christian Dominici

Parliamo del Consulente aziendale



Il mondo del business e delle aziende produttrici di beni e servizi è come noto in costante evoluzione. Ogni giorno il mercato sottopone alle imprese nuove sfide da affrontare sia connesse alla loro crescita, sia alla loro gestione esterna ed interna, ovvero per l'introduzione di tecnologie innovative comunque necessarie alla competizione globale. In un contesto così variegato e dinamico, la figura del Consulente aziendale rappresenta una risorsa fondamentale per cercare di ottimizzare oppure conseguire il necessario valore aggiunto.

Il Consulente aziendale è in breve un professionista qualificato ed esperto, che supporta, analizza e generalmente ottimizza come già accennato, il risultato economico dell'impresa anche grazie ad una maggiore produttività. Per ottenere tali risultati a volte il Consulente

va considerato come fosse un partner, non solo della proprietà ma nel caso, anche di un direttore aziendale cioè colui che si adopererà per migliorare i processi operativi attraverso incisive azioni di finanza, di organizzazione e se occorre, di un diverso marketing aziendale o di proporre nuovi mercati di sbocco per i prodotti generati dall'impresa.

L'attività di consulenza va considerata come una responsabilità oggettiva e non come un semplice servizio, nasce dal tempo dedicato e non dal prodotto aziendale. La variabile tempo va intesa in questo caso, da un lato come quello che manca al proprietario dell'azienda per decidere, comprendere e quindi sbagliare di meno nell'attività e dall'altro a quello che occorre al consulente per costruire qualcosa che di norma duri più di un ciclo di mercato o di una stagione economica. In estrema sintesi il valore reale della consulenza sta proprio nell'assumersi la responsabilità delle scelte altrui (ie in genere proprietà aziendale) senza

per altro mai sostituirsi in quest'ultimo ruolo. Molti sono i metodi di attuazione di una consulenza ma tutti indistintamente partono dalla diagnosi della situazione aziendale al momento dell'incarico con analisi puntale del monitoraggio dei processi operativi e dei relativi dati economici, non tralasciando l'andamento della concorrenza sia sul prodotto che sui prezzi praticati sul mercato. Il Consulente incaricato proseguirà quindi con il suggerire al suo committente un piano di azione a breve quanto a lungo termine (il classico business plan) per cercare di certificare il percorso specifico atto al raggiungimento degli obiettivi prefissati. Tra i suggerimenti specifici anche neo sfide per sfruttare mercati non ancora conseguiti e quindi nuove opportunità di business. A quanto sopra delineato, il Consulente dovrà inoltre adoperarsi per ottimizzare anche i processi aziendali, mirando alla graduale riduzione dei costi laddove possibile, con contestuale miglioramento di efficienza e flussi di business domestico, ed a volte proponendo l'introduzione anche di business internazionale sempreché il prodotto e la volontà aziendale supportino tale ultimo suggerimento.

Altre funzioni affidate ad un Consulente sono spesso quelle del cambiamento generazionale della proprietà, cioè di affiancare le nuove leve nella gestione iniziale dell'impresa od anche nel supportare l'azienda ad attraversare con successo riorganizzazioni e crisi importanti. Parlando di riorganizzazione aziendale il Consulente dovrà quindi essere *fluent* con tematiche legali, di finanza, di risorse umane e di sistemi informatici in generale. Il paradigma

essenziale del Consulente dovrebbe sempre essere quello di un professionista in grado di aiutare l'azienda cliente a trasformare le difficoltà emergenti in vere opportunità ed in grado, quindi, di conseguire il successo auspicato dalla committenza.

Da notare che in un sistema economico in cui tutte le aziende più o meno corrono, il Consulente dovrebbe andare contro corrente cioè non promettere il conseguimento di risultati aziendali eclatanti ma difendere e costruire quelli realmente conseguibili. L'attività di consulenza, inoltre, non serve quando le cose in azienda stanno andando bene ma serve quando vanno male e sono quindi in pericolo lavoro, memoria e sacrifici già attuati magari anche da generazioni passate. Ogni titolare aziendale quando assume un Consulente desidera conseguire un'impatto positivo e significativo sul risultato operativo, ed è assai spesso già consapevole degli ostacoli che lo frappongono dal target atteso.

Il Consulente aziendale deve spesso concentrarsi sugli asset non tangibili poiché tale focus serve anche a proteggere il vero valore dell'impresa, evitando di utilizzare fondi energie e tempo su tematiche spesso non determinanti. È un fatto acclarato infatti che le imprese più dinamiche e comunque leader di settore, non si misurano più solo attraverso asset tangibili come macchinari, flotta mezzi di locomozione o costose sedi operative, ma solo grazie al loro management o capitale umano, al loro know-how, all'effettivo riconoscimento di un brand, nonché ad innovazione e reputazione.

Mario Sabato

ASSICURAZIONE FACILE E SICURA

VUOI UNA COPERTURA INNOVATIVA PER UN TUO CLIENTE ?

VUOI ASSICURARE UN BENE CHE NON RIENTRA NELLA
CONVENZIONE DELLA TUA MANDANTE ?

IL TUO CLIENTE VUOLE UN'ANALISI PER DEFINIRE I RISCHI CHE PUO'
CORRERE CON LA PROPRIA ATTIVITA' ?



CHIAMACI



800.582.617

OPPURE SCRIVICI A



quotazioni@sinergiebroker.it

Assieme
Sinergie Italia

0110898890910001111

Considerazioni sui profitti delle banche



In questi tempi si annunciano i profitti delle banche riguardanti l'esercizio chiuso qualche mese fa. Essi sembrano molto buoni quasi dappertutto.

Le punte massime, quasi come al solito, riguardano le banche degli USA, ma anche quelle italiane, almeno da questo punto di vista, sembrano ben piazzate.

Le comparazioni fra le diverse situazioni non sono peraltro facili per una serie di motivi, fra i quali contano soprattutto le differenze anche remunerative delle varie attività svolte delle singole banche. Confrontare e giudicare il profitto di una banca la cui attività prevalente sia l'investment banking con quello di una banca tradizionale concentrata sul retail è, ad esempio, poco significativo. Altrettanto si può dire nei confronti fra una banca molto digitalizzata e addirittura avanti nell'uso dell'intelligenza artificiale e un'altra ancora fortemente basata su sistemi di gestione quasi obsoleti. Pure le diverse norme di legge e di vigilanza cui sono

sottoposte le banche possono influire sulla loro redditività e quindi complicano i confronti specie su scala internazionale.

In ogni caso pressoché tutte le banche continuano a cercare di migliorare – a parità di altre condizioni e in particolare a parità di norme – i loro risultati economici. Di questi beneficiano evidentemente i relativi azionisti, spesso anche i loro manager e tutte le risorse umane impiegate, ma possono beneficiarne anche le entrate fiscali. Un caso esemplare in proposito è stata l'imposta straordinaria (ma che rischia di diventare ordinaria) sui cosiddetti e indefiniti, in quanto indefinibili logicamente, "extra profitti" delle banche italiane, che ne ha ridimensionato non poco i risultati netti.

Per massimizzare questi ultimi le banche seguono generalmente strade diverse rispettando le norme e utilizzando al meglio le differenze fra le loro caratteristiche strutturali e funzionali. A puro titolo di esempio cito il caso delle mega banche USA, che stanno combattendo specialmente su tre fronti: il

potenziamento ulteriore dell'investment banking, quello dei finanziamenti basati sulle carte di credito, che sperano non siano penalizzati oltremodo dalla politica di Trump, il quale vorrebbe porre un limite massimo al loro costo per i debitori e, infine, l'organizzazione aziendale, con grande attenzione alla riduzione dei costi amministrativi e all'incremento dell'uso di tecniche gestionali digitalizzate e dell'intelligenza artificiale. Da quest'ultimo punto di vista molte grandi banche di diversi paesi hanno annunciato ultimamente nuovi tagli consistenti delle spese per il personale, che porteranno al licenziamento di centinaia o di migliaia di dipendenti.

Il secondo problema è molto importante per diversi motivi. Le 580.000.000 carte di credito emesse dalle banche americane sono infatti utilizzate moltissimo come strumenti di pagamento, ma servono anche per ottenere credito che, secondo fonti attendibili, avrebbe un tasso medio di interesse pari a quasi il 23%, rappresentando circa il 16,6% del margine di interesse totale delle banche in questione mentre l'importo complessivo dei relativi prestiti rapportato al loro attivo globale rappresenta solo poco meno del 5%.

Come si può facilmente capire siamo al limite dell'usura e quindi non stupisce né che l'opinione pubblica chieda la riduzione di quei tassi per motivi etici e sociali¹ né che il presidente Trump abbia messo allo studio l'imposizione del 10% come limite massimo che le banche possono richiedere ai loro clienti. Non stupiscono neppure le reazioni delle banche che sono state violente alla luce del fatto che, se il limite di Trump venisse introdotto, i loro ricavi

– a parità di altre condizioni – si ridurrebbero di 73 miliardi di dollari, pari a più del 20% dei loro profitti annui².

Come finirà la storia non è chiaro anche perché le idee di Trump cambiano in continuazione e non si sa quindi che cosa farà. È comunque certo che i livelli attuali non sono più tollerabili e che una revisione delle condizioni contrattuali dei prestiti basati sulle carte di credito è inevitabile. Infatti, da un lato, il problema riguarda i portatori delle carte, i cui consumi sono strettamente connessi, specie in un paese come gli USA, al costo dei debiti contratti allo scopo e che dalla sua riduzione avrebbero un sostanziale rilancio. Dall'altro lato, si pone un problema etico sulla funzione dell'attività delle banche, che non può essere orientata solo al profitto a tutti i costi. Questa affermazione può essere interpretata in vario modo, ma purtroppo nell'attività bancaria si possono facilmente notare comportamenti che, per raggiungere quello scopo, finiscono addirittura per violare norme di legge di varia natura. Cito in proposito un solo fatto che esiste da anni ma che in questi giorni è tornato prepotentemente alla ribalta: le cosiddette operazioni "CUM CUM".

Si tratta di operazioni conosciute ed effettuate anche in Italia e consistono nel cercare di evitare fraudolentemente determinati oneri fiscali e rafforzare quindi, sempre a parità di altre condizioni, il conto economico delle banche e perciò i loro profitti. Benché sia difficile disporre di dati attendibili in proposito, tali operazioni potrebbero passare alla storia come la più grande frode fiscale commessa in Europa a partire dagli anni 90 del secolo scorso,

quando cioè vennero introdotte le convenzioni sulla doppia imposizione, e consiste, di fatto, nel non pagare la tassa sui dividendi.

A questi fini basta disporre di determinate somme di denaro per fare incetta di azioni di società quotate in borsa per poi “restituirle” a residenti esteri pochi giorni dopo. Si agisce quindi nei giorni a cavallo di quelli di pagamento dei dividendi. I guadagni conseguenti a tali compravendite sono tassati al 26%, ma i soggetti residenti all'estero possono chiedere il rimborso di queste tasse, ciò che rappresenta il cuore della truffa.

Come ho accennato, il problema è noto in Italia fin dal 2007 quando fu scoperta in proposito una truffa di 4 miliardi e mezzo di euro. La sua diffusione, tuttavia, va ben oltre i nostri confini e ha visto protagoniste alcune delle banche europee e americane più grandi, che hanno fatto operazioni CUM CUM per conto della clientela e anche in proprio, guadagnando, nel primo caso, sostanziali commissioni e, nel secondo, i citati rimborsi fiscali.

Le cifre in ballo sono notevoli e anche il relativo rischio è ormai notevole, specie perché le operazioni in questione sono note alle autorità fiscali nazionali e internazionali, tanto è vero che, per citare alcuni casi recenti europei, una banca del gruppo Crédit Agricole e successivamente la HBSC hanno pagato senza fiatare

molte non irrilevanti per averle compiute. In particolare, HBSC, per non correre rischi giudiziari che avrebbero potuto essere dannosi non solo dal punto di vista economico, ma anche da quello della reputazione, ha versato ben 267 milioni di euro al fisco francese³.

Non voglio entrare in questa sede sugli aspetti tecnici delle frodi esaminate, ma concludo rilevando che compiere frodi per aumentare i profitti è un comportamento intollerabile. Eppure è molto più diffuso di quanto non si immagini. Proprio in questi giorni, a titolo di esempio, alcune grandi e rinomate banche europee sono state accusate nei rispettivi paesi di aver effettuato e favorito a scopo di lucro operazioni di riciclaggio del denaro. Tutto ciò è inammissibile, soprattutto perché coinvolge aziende come le banche che in un paese come l'Italia, anche senza frodi e reati particolari, producono comunque risultati economici più che buoni e che hanno il dovere di rispondere non solo agli azionisti cui spettano quei profitti, ma anche a molti altri stakeholder nei confronti dei quali la reputazione, che le frodi potrebbero pregiudicare, riducendo la fiducia che sta alla base del successo di tutte le banche, e così causando danni molto superiori ai profitti ottenibili con le frodi.

Roberto Ruozzi

¹ S.Bair, “Banks need to reduce their credit cards rates”, Financial Times, 24-25/01/2026.

² I.Chaperon, “Quand Trump abat ses cartes bancaires”, Le monde, 15/01/2026.

³ J.Baruch, A.Michel e M.Vaudano, “Affaire des ‘CumCum’: HBSC accepte de payer pour s’éviter un procès”, Le monde, 10/01/2026.

Executive Search: fattore di successo per le banche e le società attive nei Financial Services, dove innovare è fondamentale per non perdere competitività



*di Domenico Di Luccia
e Lorenzo Milite*



Nel settore dei Financial Services, la competitività non è più determinata esclusivamente dalla solidità finanziaria o dalla dimensione degli operatori. L'attuale contesto è caratterizzato da un'evoluzione rapida dei modelli di business, da una crescente complessità normativa e da un cambiamento strutturale nelle aspettative

dei clienti. In questo scenario, la capacità di innovare e diversificare rappresenta una condizione imprescindibile per mantenere la rilevanza sul mercato.

Tuttavia, innovazione e diversificazione non possono essere ridotte a semplici temi tecnologici o di prodotto. Al contrario, richiedono una profonda revisione dei processi decisionali,



dei modelli organizzativi e delle competenze presenti all'interno delle strutture aziendali. È in questa fase che emerge con chiarezza il ruolo centrale del management team.

Strategie ambiziose necessitano di leader capaci di definirle, e soprattutto di implementarle con efficacia. Manager con esperienza settoriale, visione trasversale e capacità di gestione della complessità rappresentano oggi un fattore critico di successo per banche e società finanziarie impegnate in percorsi di trasformazione. Senza un adeguato presidio manageriale, il rischio è che i progetti di innovazione restino iniziative isolate, prive di impatto concreto sul business.

In questo contesto, l'Executive Search assume una valenza sempre più strategica. Non si tratta semplicemente di coprire posizioni

apicali, ma di individuare figure in grado di guidare il cambiamento, integrare competenze eterogenee e garantire coerenza tra strategia ed execution. La qualità delle persone selezionate incide direttamente sulla capacità dell'organizzazione di adattarsi, crescere e competere nel medio-lungo periodo.

Per gli operatori dei Financial Services, investire nella selezione mirata del top management significa quindi rafforzare le fondamenta su cui costruire innovazione, sostenibilità e vantaggio competitivo.

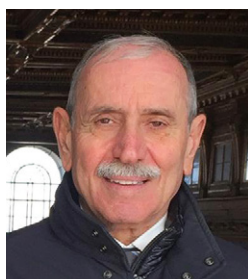
*Domenico Di Luccia**

*Lorenzo Milite***

** Managing Partner – Di Luccia & Partners Executive Search*

*** Manager – Di Luccia & Partners Executive Search*

Industria al centro per il rilancio dell'Europa



La crisi geopolitica innescata dalle preoccupanti uscite del Presidente Donald Trump destabilizza la situazione politica ed economica globale. La guerra dei dazi e la minaccia di prendere con qualsiasi mezzo la Groenlandia sono l'emblema del radicale mutamento della strategia americana nei confronti dell'Unione Europea. L'involuzione delle relazioni tra l'amministrazione americana e l'Europa ha provocato un pesante effetto negativo sulle decisioni del Parlamento europeo, indipendentemente dalle giravolte del Presidente Usa volte a mitigare le minacce, sia sui dazi che sulla Groenlandia. L'Unione europea il 20 gennaio, infatti, ha deciso – dopo le nuove minacce di imporre un dazio del 10% a giugno sulle merci provenienti da otto paesi europei (sei dei quali membri dell'Unione europea) a partire dal 1 febbraio che salirebbe del 25% a giugno – un primo atto di ritorsione contro gli Stati Uniti congelando l'iter di approvazione di due regolamenti per rendere operativo l'accordo sui dazi, ivi compreso l'acquisto di gas e di armamenti, siglato nell'estate scorsa tra Washington e Bruxelles. La sospensione dell'accordo commerciale – come

hanno dichiarato gli esponenti dei tre grandi gruppi (popolari, socialisti e liberali) rafforzati dai verdi – è lo «strumento più potente che abbiamo in questo momento. Gli Stati Uniti non potranno accedere ai nostri prodotti a dazi zero».

Questo scenario allarga il divario tra i due lati dell'Atlantico e mette in seria difficoltà quei paesi dell'Unione che si sono impegnati, come la Presidente Meloni, a tenere vivo un rapporto con il Presidente Trump, sia nell'interesse dell'Unione europea stessa che dell'Italia. Molto probabilmente, entro la fine di marzo si arriverà ad approvare questo accordo. La vicenda tuttavia disvela lo sfarinamento della fiducia nelle relazioni transatlantiche con ricadute negative sullo sviluppo economico e sociale di tutti i paesi europei, fino ad immaginare la disgregazione della Nato per il disimpegno degli Usa, nonostante il ruolo ricoperto dalla sua nascita fino ad oggi. Il contesto economico e sociale mondiale si fa inevitabilmente sempre più incerto. Citando il Presidente dell'Istituto per gli Studi di Politica internazionale (ISPI) Paolo Magri «le illusioni che avevamo su Trump come amico, ancora alleato, ancora partner sono ormai cadute».

Allora che fare? Secondo le parole del Presidente di Assolombarda Alvisio Biffi, pronunciate in occa-

sione di un recente convegno a Milano, «la rotta è chiara e passa anzitutto da un cambiamento in Europa, oggi arrivata ad un bivio storico, con la possibilità di rafforzarsi come modello robusto di crescita e di sostenibilità». La via – secondo Biffi – passa «dal mettere al centro dell'azione europea l'industria perché senza capacità produttiva non può esserci sovranità. La centralità dell'industria va coniugata con il rafforzamento del mercato unico, l'adozione di regole più semplici, con investimenti in ricerca e in istruzione, con la garanzia degli approvvigionamenti strategici».

Un'indicazione programmatica di questa natura non può che essere condivisa dalla nostra classe dirigente e in particolare dal nostro Governo, viste le note difficoltà a conseguire da più di vent'anni la crescita stabile e sostanziale della produttività e delle retribuzioni. La legge di bilancio del 2026 tocca l'industria con interventi settoriali, pur importanti, come l'iper ammortamento 5.0 e la valorizzazione della ZES unica, che non si inseriscono in un programma di sviluppo economico e sociale pluriperiodale, capace di indicare gli obiettivi da conseguire per incrementare la capacità produttiva del paese. Non bisogna a questo riguardo dimenticare che la crescita dell'economia – decrescente dal 2020 fino ad arrivare al solo 0,5% del 2025 – è stata prevalentemente sostenuta dalla spinta del PNRR, che si va esaurendo. Per attuare il PNRR, però, i governi che si sono succeduti hanno predisposto un piano di interventi pubblici e privati per indirizzare e guidare l'utilizzo di 194,4 miliardi di euro, di cui 122,6 miliardi a debito a basso tasso di interessi, con un lungo piano di rimborso e 68,9 miliardi a titolo di sovvenzione. Senza un programma pluriennale concertato tra il governo, le istituzioni

e gli enti intermedi non sarebbe stato possibile mettere a terra una massa critica di risorse finanziarie come quelle del PNRR provenienti dal programma europeo Next Generation Eu, volto a rialzare le economie dei paesi europei travolti dal Covid.

Lo sconvolgimento geopolitico dovuto all'azione disparata e preoccupante di Trump in tutti gli ambiti della vita economica e sociale che, peraltro, ripropone anche la militarizzazione dell'economia, si riflette sull'andamento dell'export, della domanda aggregata, dei consumi per il costo della spesa che cresce più delle retribuzioni e sull'aumento del risparmio finanziario per la paura del futuro. In questo quadro il nostro governo dovrebbe farsi portatore con forza in sede europea delle istanze sulla centralità dell'industria indicate dal presidente di Assolombarda Biffi per assicurare un nuovo sviluppo del sistema produttivo – come è stato dal dopoguerra fino agli anni Duemila –, istanze peraltro in parte contenute nell'intesa sottoscritta dalla Presidente del Consiglio Meloni con il Cancelliere Merz. Gli interventi settoriali previsti nella legge di bilancio 2026 e le intese raggiunte con paesi importanti come la Germania per avere la capacità di assicurare la crescita sistemica della produttività e delle retribuzioni devono essere supportate dalla stesura di un progetto di sviluppo a medio termine del che indichi e delimiti la strada da percorrere e gli obiettivi economici da raggiungere. Per il bene del nostro paese, ma anche dell'Europa, va evitato il rischio di ripetere la inefficace politica del giorno per giorno, esiziale di fronte alla profondità mutamento geopolitico in atto.

Alberto Bruschini
Value+ S.r.l.



INNOVAZIONE, AMBIENTE, DIGITALIZZAZIONE. IL NOSTRO CONTRIBUTO PER UN FUTURO MIGLIORE.

“Italia al lavoro” è una raccolta di storie rappresentative dei nostri clienti, aziende e imprenditori italiani.

Attraverso temi come l’innovazione, la sostenibilità e la digitalizzazione, condividiamo esempi concreti di imprese e persone che contribuiscono al benessere e allo sviluppo del Paese. “Italia al Lavoro” vuole essere fonte di ispirazione per imprenditori determinati a realizzare i propri sogni e a costruire un futuro positivo

per l’Italia, sostenuti dal nostro impegno finanziario e supporto costante.

La galleria celebra la duttilità del leasing e il valore dell’imprenditorialità italiana, dimostrando come la passione, l’innovazione e la trasformazione digitale possano plasmare un’Italia più prospera e inclusiva.

Benvenuti alla “Leasing Gallery” - un luogo dove il talento e la dedizione si incontrano per costruire un futuro migliore.



ITALIA AL LAVORO.
ESPERIENZE E
CASI STIMOLANTI
DAI NOSTRI
CLIENTI: SCOPRI E
PARTECIPA

Andamento mercato immobiliare residenziale Pisa e Lucca nel terzo trimestre 2025



I numeri al terzo trimestre 2025 – elaborati dall'Osservatorio OMI dell'Agenzia delle Entrate e analizzati dal Centro Studi FIAIP – restituiscono un quadro complessivamente positivo

per il territorio delle province di Pisa e Lucca, in un contesto di mercato che mostra segnali di consolidamento e rinnovata vitalità. In particolare, le compravendite residenziali nel periodo luglio–agosto–settembre 2025 hanno registrato un +8,5% rispetto allo stesso trimestre del 2024. Le transazioni complessive nel III trimestre 2025, invece, sono state superiori alle previsioni. Il mercato delle abitazioni esistenti continua a trainare il settore, con un incremento del +10% su base annua, mentre le nuove costruzioni registrano una flessione del -9,6%. Il mercato delle locazioni mostra un aumento complessivo dei nuovi contratti del +2,5%, con una contrazione delle locazioni ordinarie (-3,4%) e una crescita significativa dei contratti transitori (+3,7%), a canone concordato (+8,8%) e per studenti (+9%). Il dato complessivo di +8,5% nelle compravendite conferma come il 2025 si stia delineando come un anno di ripresa per il mercato della casa, so-

stenuto anche da condizioni di accesso al credito progressivamente più favorevoli e da un rinnovato interesse delle famiglie verso l'acquisto. Il forte incremento delle transazioni sull'usato, a fronte del calo delle nuove costruzioni, evidenzia una preferenza del mercato per immobili già esistenti, probabilmente legata a dinamiche di prezzo, maggiore disponibilità e miglior rapporto qualità/prezzo. Nel terzo trimestre 2025, inoltre, le seconde case compravendute sono state pari al 30,41% del totale, mentre le prime case il 69,59% delle transazioni complessive. Nel complesso, il quadro che emerge è incoraggiante ma è importante sottolineare che la ripresa non si manifesta in modo uniforme su tutto il territorio né su tutte le tipologie di immobili. Le città e i principali centri urbani mostrano le performance più positive, mentre alcune aree interne, periferiche o meno centrali continuano a registrare maggiori difficoltà, delineando un mercato a "due velocità". Il Centro Studi FIAIP continuerà a monitorare l'andamento del mercato e FIAIP Pisa–Lucca vi terrà aggiornati con analisi e approfondimenti utili per l'attività professionale quotidiana.

Armando Barsotti

AVService S.p.A.

DRIVEN BY SUCCESS AND EXPERIENCE



Av Service è un hub del progetto Distrigo Parts Distribution del gruppo STELLANTIS e distributore ufficiale Hyundai, che collabora con i maggiori player del settore automotive. Da quasi 50 anni, opera su tutto il territorio nazionale per la distribuzione di ricambi originali (OM) e after market (IAM).

www.avservice.it

Massarosa

📍 Via Giuseppe Duccini, 211
55054 Massarosa (LU)

☎ +39 0584 1668448

✉ ordini@avservice.it

Perugia

📍 Via Piermarini, 13
06132 Perugia

☎ +39 0759 940040

✉ magazzino.perugia@avservice.it

Come funzionano le piazze finanziarie off shore



La crescente internazionalizzazione dell'attività bancaria avvenuta negli ultimi decenni ha trovato un forte fattore di amplificazione nella possibilità offerta alle banche di appoggiare un gran numero di operazioni presso proprie unità operative situate fuori dai rispettivi Paesi di residenza. Questa prassi ormai consolidata ha portato alcune piazze finanziarie, con caratteristiche legali e geografiche peculiari, a crescere in termini di volume di operazioni transitate in misura molto maggiore rispetto alle dimensioni dei rispettivi mercati interni: tali piazze, operanti prevalentemente sul mercato interbancario, sono generalmente note come centri off shore ed in certi casi definite anche *paradisi fiscali*. Una piazza off shore in breve è quella dove vigono giurisdizioni con bassa o nulla tassazione, normativa valutaria permissiva ed alta riservatezza. In genere

tali piazze sono utilizzate per ottimizzazione fiscale, protezione patrimoniale, e anche gestione di eccedenze di liquidità. Dovendosi considerare le ragioni che portano allo sviluppo di un centro finanziario off shore, si tende spesso ad individuare nella sola legislazione fiscale la determinante primaria, pur non trascurando le altre citate motivazioni. Da notare che non bisogna credere che sia necessaria una presenza materiale perché una banca possa giovare ai fini contabili e per conto della sua clientela interessata, dei vantaggi offerti da una piazza off shore; la presenza di tale banca in linea di principio in tali piazze si può concretizzare infatti, anche nella sola affissione di una targhetta sulla porta di uno studio legale internazionale operante nella piazza di interesse.

In estrema sintesi i vantaggi in varia misura che storicamente possono essere offerti da

una piazza finanziaria off shore sono: legislazione valutaria, vantaggi fiscali, geografici e favorevole regolamentazione bancaria locale.

Vantaggi in materia di legislazione valutaria

Le banche operanti in una piazza off shore realizzano in genere i propri profitti prendendo denaro a prestito da controparti non residenti e facendo a propria volta credito a non residenti.

Tali piazze offrono in genere alle banche e non solo, l'assenza di controlli sull'operatività in cambi con possibilità di gestire liberamente sui vari mercati le proprie posizioni in divisa e le conseguenti attività di arbitraggio.

Vantaggi fiscali

La quasi totale assenza di imposte sul capitale, indirette (imposta sul valore aggiunto) e sulle commissioni, costituisce un'indubbia attrattiva delle piazze off shore. Una normativa fiscale particolarmente favorevole rappresenta certamente una condizione necessaria per lo sviluppo di tali piazze world wide ma anche un palese incentivo per porre in essere frodi fiscali in paesi invece regolamentati sotto il profilo fiscale. In una piazza definita off shore, le banche vi operano prevalentemente con operazioni interbancarie e non dovendo nella maggioranza dei casi applicare ritenute fiscali, aumentano la loro capacità di attirare depositi, costituendo la base di un loro funding necessario per gli impieghi.

Vantaggi geografici

L'ubicazione geografica di una piazza off shore riveste un'importanza cardinale e costituisce di frequente la

motivazione del successo di alcune di queste piazze finanziarie. La strategicità di posizioni geografiche come quelle di Hong Kong e Singapore nel sud Est Asiatico e di Bahrain nel Medio Oriente ne spiega in larga misura il successo. Tali piazze sommano il vantaggio di essere ubicate al centro di regioni molto interessanti sotto il profilo commerciale, al fatto di essere vicine a Paesi con alto potenziale finanziario ma non proprio liberali quanto ad insediamenti di banche internazionali sui rispettivi territori sia per gli alti costi sia per normative locali. Così, ad esempio, come Hong Kong storicamente ha fornito un'utile base d'appoggio per i rapporti finanziari, il Bahrain lo ha fatto con l'Arabia Saudita e Singapore con l'Indonesia e la Malaysia.

Vantaggi insiti nella regolamentazione dell'attività bancaria

Tali vantaggi consistono in un primo luogo nella relativa modestia della dotazione di capitale sociale richiesta ad una banca internazionale per stabilirvi una propria presenza operativa. Quasi del tutto assenti risultano essere per le banche operative in loco il regime di riserva obbligatoria ed il mantenimento di standard prefissati in materia di liquidità, mezzi propri, concentrazione e rischiosità degli impieghi. La quasi totale libertà d'operare nei sistemi bancari off shore, ha incoraggiato nei tempi passati, comportamenti anche bancari, gravemente irregolari o quanto meno azzardati tanto da spingere talune di tali piazze finanziarie off shore ad adeguarsi agli standard internazionali, firmando accordi per lo scambio automatico di informazioni fisca-

li (come il CRS – Common Reporting Standard) per aumentare la trasparenza e combattere l'evasione. Questi accordi mirano a superare la segretezza bancaria in giurisdizioni come le Isole Cayman, spesso sotto pressione per allinearsi alle norme globali. Le piazze finanziarie off shore risultano numerose nel mondo e distribuite in varie continenti e non è così semplice come sembra firmare accordi bilaterali tra Paesi circa trasparenza bancaria o doppia imposizione fiscale.

Tra le varie Piazze storicamente diciamo più “gettonate” quanto a regimi fiscali off shore cioè non proprio trasparenti, troviamo in Europa (Gibilterra, Isole di Guernsey Jersey, Irlanda, Olanda, Lussemburgo, Belgio e Cipro), in America (Anguilla, Antigua e Barbuda, Antille Olandesi, Bahamas, Barbados, Belize, Bermuda, Dominica, Giamaica, Grenada, Isole Cayman, Isole Turks e Caicos, Isole Vergini Americane, Isole Vergini Britanniche, Montserrat, Panama, Saint Kitts e Nevis, Saint Vincent e Grenadine, Santa Lucia) ma anche in altre aree geografiche, quali il Libano, Macao, Bahrain, Hong Kong.

In Europa il mancato gettito fiscale è molto elevato, stime aggiornate parlano di circa 480 miliardi di dollari ogni anno con larga parte di tale cifra che proviene da società multinazionali le quali dirottano i loro profitti verso paesi definiti paradisi fiscali, interni ed esterni all'Unione Europea. Un caso a parte è il centro finanziario ex off shore di Dubai in quanto negli ultimi anni, gli Emirati Arabi Uniti hanno introdotto importanti riforme per allinearsi agli standard di trasparenza bancaria e fiscale OCSE e rafforzare la propria posizione nel

panorama economico internazionale. Troviamo infatti un ambiente legale trasparente e soprattutto stabile, che la rende un punto di riferimento per chi desidera strutturare la propria impresa in modo solido, e lungimirante. Le oltre 50 Free Zone presenti a Dubai offrono infatti regolamenti semplificati, procedure snelle e tempi ridotti per la costituzione di nuove società. A tutto questo si aggiunge la possibilità di detenere al 100% la propria società, senza obbligo di partnership locale come sovente avviene invece per normativa in alcuni Paesi esteri, sia in Free Zone che nel Mainland di Dubai a seconda del settore di attività. Molti i paesi world wide che hanno ritenuto di siglare accordi di natura fiscale con piazze finanziarie off shore, accordi tutti che alla loro base si prefiggono di conseguire:

- ▶ maggiore scambio di notizie anche in automatico di dati fiscali tra le autorità competenti;
- ▶ massima trasparenza finalizzata a ridurre l'opacità finanziaria dei paesi off shore;
- ▶ influenzare maggiori relazioni economiche, sottese al raggiungimento di una reale cooperazione fiscale internazionale;
- ▶ accordi commerciali: alcune piazze off shore in via di sviluppo devono sottostare a condizioni generalmente rigide per l'accesso ai fondi internazionali, che includono la liberalizzazione finanziaria.

In ultima analisi tutte queste misure enunciate mirano a rendere le piazze offshore più conformi alle regolamentazioni fiscali globali.

Mario Sabato



formaggi di famiglia

www.caseificiobusti.it

i freschi

Tradizionali

LE DELIZIE

i PISANI

le selezioni

GLI SPECIALI

BIO BUSTI
naturale e fertile

I CRUDI
di Casa Busti

Banca AideXa a Napoli: banche digitali e aiuti di Stato per la crescita delle PMI del Mezzogiorno

Durante il convegno “Lo sviluppo della piccola e media impresa attraverso gli aiuti di Stato e le banche digitali”, organizzato a Palazzo Petrucci a Napoli, **Marzio Pividori**, CEO di Banca AideXa, è intervenuto insieme a **Roberto Nicastro**, presidente e co-founder di Banca AideXa, Giovanni Cozzolino (CEO di Alifin Service), Guido Bourelly (imprenditore e Presidente del Gruppo Piccola Industria dell’Unione Industriali di Napoli) e Flavian Basile (imprenditore e Vicepresidente Ance Campania). L’evento, moderato da Francesco Pionati (già Direttore del Giornale Radio Rai e di Rai Radio 1).

In questa occasione, Marzio Pividori ha dichiarato: «Il rafforzamento del tessuto produttivo del Mezzogiorno richiede strumenti finanziari semplici, tempestivi e pienamente integrati con le politiche pubbliche di sostegno alle imprese. I dati evidenziano che in Campania oltre la metà dei comuni non ha più sportelli bancari sul territorio e negli ultimi 12 mesi 8 sono i comuni che sono rimasti orfani dello



*Marzio Pividori
e Roberto Nicastro*

sportello bancario. Le banche digitali possono contribuire in modo concreto a rendere gli aiuti di Stato più efficaci, accompagnando le piccole e medie imprese – che rappresentano il 95% delle imprese italiane con il 30% del PIL e il 50% dell’occupazione – nei loro percorsi di investimento e crescita. Il dialogo tra istituzioni, sistema bancario e imprenditoria è essenziale per costruire uno sviluppo solido e duraturo». <

Il mercato del leasing nel 2025

STIPULATO LEASING GENNAIO-DICEMBRE 2025	Numero	Valore	Var. % Numero	Var. % Valore
Autovetture in leasing*	75.042	4.574.217	-3,5%	0,4%
Autovetture NLT*	346.976	10.378.852	0,7%	0,3%
Veicoli commerciali in leasing*	38.447	1.885.742	3,8%	8,9%
Veicoli commerciali NLT*	55.263	1.518.088	-1,6%	-5,8%
Veicoli Industriali	23.333	3.104.326	3,6%	2,5%
AUTO	539.061	21.461.225	0,2%	0,9%
Strumentale finanziario	92.643	9.088.532	5,5%	18,1%
Strumentale operativo	110.486	1.463.973	4,2%	-0,3%
STRUMENTALE	203.129	10.552.505	4,8%	15,2%
AERONAVALE E FERROVIARIO	302	770.484	11,4%	35,7%
Immobiliare costruito	2.055	1.905.502	-5,1%	0,0%
Immobiliare da costruire	458	1.304.816	7,3%	15,7%
IMMOBILIARE	2.513	3.210.318	-3,0%	5,9%
ENERGIE RINNOVABILI	616	140.155	36,6%	6,7%
TOTALE GENERALE	745.621	36.134.687	1,4%	5,8%

Valori in migliaia di euro. Fonte: Assilea.

* Fonte: elaborazioni Assilea su dati Centro Studi e Statistiche UNRAE.

Il mercato del factoring nel 2025

Dati in migliaia di euro		Quota % sul totale	Var. % rispetto all'anno precedente
Turnover Cumulativo ¹	289.104.851		3,83%
Pro solvendo	49.240.022	17%	
Pro soluto	239.864.829	83%	
Outstanding	71.348.034		0,99%
Pro solvendo	14.652.960	21%	
Pro soluto	56.695.074	79%	
Anticipi e corrispettivi pagati	59.754.962		1,02%
¹ di cui Turnover riveniente da operazioni Supply Chain Finance	27.329.656	9%	-2,42%

Dati in migliaia di euro e in percentuale. Fonte: dati forniti mensilmente da Associati Assifact.

* La variazione percentuale rispetto allo stesso mese dell'anno precedente del Turnover Cumulativo è stata calcolata al netto degli acquisti di crediti fiscali derivanti da bonus edilizi, poiché l'operatività è ormai in esaurimento. Includendo tali volumi la variazione percentuale del Turnover Cumulativo rispetto allo stesso periodo dell'anno precedente risulterebbe pari a 0,18%.

Coraggio, motivazione e presenza di spirito: le energie umane che creano il cambiamento desiderato



Ci sono momenti complicati in cui la scelta più facile è quella di fermarsi. Restare fermi, aspettare tempi migliori, evitare di esporsi. Ma è proprio lì che serve coraggio: la forza di continuare a muoversi, di restare fedeli ai propri valori anche quando tutto sembra invitare al compromesso o alla rinuncia.

Il coraggio, nella mia esperienza, non è una qualità straordinaria riservata a pochi. È un allenamento quotidiano. È la capacità di scegliere con coerenza, di affrontare la realtà con lucidità, di non perdere fiducia quando il contesto cambia. Nello sport l'ho imparato in campo, ma nel lavoro e nella vita vale lo stesso principio: la prestazione migliore arriva solo quando siamo pienamente presenti. Viviamo in un tempo in cui la paura è molto



Franco Bertoli



presente — economica, sociale, politica. La vediamo nei mercati, nelle aziende, nelle persone. Ed è proprio per questo che il coraggio oggi è ancora più importante. Perché nei momenti di incertezza serve qualcuno che tenga la rotta, che rimanga centrato, che continui a trasmettere fiducia. Il coraggio diventa così una responsabilità collettiva, un'energia che può contagiare positivamente chi ci circonda. Da questa energia nasce la motivazione autentica: quella che non dipende da premi o riconoscimenti, ma dal senso di scopo, dal desiderio di contribuire, di costruire qualcosa che resti. Quando siamo motivati, comunichiamo in modo diverso, ispiriamo, creiamo connessioni reali. È una motivazione che parte da dentro e che genera movimento intorno a noi. La presenza è ciò che rende tutto questo possibile. Essere presenti significa esserci davvero, con la mente e con il cuore. Significa ascoltare,

osservare, cogliere i segnali del momento e delle persone. È questa qualità della presenza che trasforma l'energia in direzione, il pensiero in azione. E alla fine, come in ogni percorso umano, resta la gratitudine.

Fermarsi a riconoscere ciò che abbiamo — le persone, le esperienze, le sfide — ci restituisce equilibrio e ci ricorda che nulla è scontato. Essere grati per quello che c'è, così com'è, qui e ora, è la forma più alta di energia da cui partire. Questo stato d'animo è ciò che da coraggio e vince la paura, la trasforma in fiducia. La determinazione la fatica diventa crescita, e ci permette di continuare ad essere il cambiamento che desideriamo con spirito costruttivo e cuore aperto.

*Franco Bertoli**

**dal libro L'energia che sei (ed. Bookness)*

Impulso libero



In questa società, la nostra, accadono dei fatti. In ogni epoca sono accaduti e gli storici li hanno esaminati, sviscerati, compresi. Quali sono i fatti che accadono adesso? Femminicidi, ra-

gazzi che accoltellano altri ragazzi, bullismo, violenza razziale, e così via. Non passa giorno che la cronaca non riporti un episodio e spesso gli episodi riguardano giovani. Allora è qui che bisogna guardare, capire, cercare delle cause. Non è normale che si esca con una ragazza e la si strangoli. Episodi del genere accadevano anche prima ma erano talmente casuali che vi scrivevano sopra dei libri. Gli omicidi erano mostri, psicopatici, vampiri da leggenda. Adesso l'assassino è quello della porta accanto, è un normale magari un po' chiuso in sé ma "un bravo ragazzo". L'effervescenza è a portata di mano. Perché? Perché l'impulso è libero, non ha più freni. Una volta quando un libro, un film, un sentimento ti incitavano, ne uscivi influenzato e spinto a compiere gesti estremi, vi erano dei luoghi dove trovavi mediazioni, alleggerimenti,

spiegazioni. Erano la famiglia, gli amici al bar, le parrocchie, le associazioni sportive. Lì potevi sfogarti, ragionare sull'impulso, su ciò che ti stimolava a compiere gesti estremi. Insomma non eri solo con l'impulso. In certi casi trovavi persino medici e psicanalisti. Avevi il tempo, tra l'impeto e l'azione, di confrontarti e spiegare. Poi sono arrivati i social, una rivoluzione non solo tecnologica. Certamente i social hanno portato ad un avanzamento delle conoscenze, a saperne di più, a guardare di più, ma taluni risultati non vanno certamente nella direzione di limitare l'eccitabilità. Anzi. Perché sono in crisi i giornali? Perché nei giornali alle cronache che suscitavano emozione si accompagnavano commenti e spiegazioni. Colui che segue impulsivamente, di continuo, i social invece non si confronta con la ragione, non discute ciò che lo ha incalzato con altri. Mai. E così liberato l'impulso va in strada col coltello in tasca perché il Bene e il Male si scontrano soltanto nella sua testa, nessuno lo frena, nessuno lo fa riflettere. Cosa allora si può fare? Ne discutono ministri, professori, medici. Chi impone il metal detector all'entrata



nelle scuole, chi lo psicanalista in quartiere, chi vuole impedire il cellulare ai minori. E per i maggiori? Sarebbe già importante che si comprendesse il fenomeno: il social provoca stimoli che vanno controllati. Così bisogna recuperare la famiglia, il dialogo, le associazioni, i luoghi dove si esercita il confronto. Persino la politica (è sotto gli occhi di tutti) non è più una sfida tra culture e sogni diversi. Non si pongono visioni o ci si oppone alle visioni. No. È un continuo battibecco su temi alla giornata. Quando ci si scontra per un poliziotto aggredito, quando su un comico che non va a Sanremo. I temi divengono una disputa da caffè. E i social aizzano la disputa e provocano una violenza che non è più lotta di classe o lotta di parte ma è violenza da impulsi bassi, settari; sicché mentre ieri la politica, vediamo gli anni di piombo, era sì insanguinata ma da motivi alti, ora il sangue scorre, vedi gli episodi polizieschi

negli Stati Uniti, per ordinanze amministrative. Ed è davvero sorprendente il modo di fare del presidente Trump (attivissimo nei social) che, trasformando la lezione politica di Machiavelli in una questione di affari, ora minaccia ora pacifica non in base ad un progetto ma in base al business, sicché punta i bombardieri sull'Iran, accusa i preti sciiti di aver sparato su trentamila vittime ma il giorno dopo, se gli promettono qualcosa, gli ammazzati non contano più. Il qualcosa come nel caso del Venezuela dove, tolto Maduro, ha lasciato al potere i suoi seguaci e complici, è il petrolio. In altri casi sono dazi. Per Trump ogni guizzo è buono per far dimenticare la sua stravagante personalità, il suo nullismo politico. E ciò si ripercuote tra i suoi sostenitori. In Italia si parla sempre meno di sanità precaria, di scuole fatiscenti, di trasporti rovinati, di stipendi tra i più bassi, ma ci si accapiglia su un centro sociale torinese, le frane siciliane, insomma su quello che passa la cronaca, su quello che i social sparano sui telefonini. L'impulso libero è quindi una malattia ben più seria di una questione da dibattito televisivo. Ed infatti anche nei quotidiani dibattiti in TV non si cerca, come nel giornalismo di qualità, di argomentare. Si cerca il casino. Si cerca l'ingiuria. Si fanno discorsi di pancia, quasi mai di cervello. Ma si capisce dove ci stiamo cacciando? Ormai bisogna sospettare non solo di chi ci avvicina per strada, al bar, al supermercato. Bisogna sospettare dell'impulso che è in noi.

*Adolfo Lippi
Giornalista, scrittore,
regista tv*

LOTTI COMMERCIALE

Srl

S.S. Cassia, Km 90,600 - 01100 Viterbo

tel. 0761.399006 • 336.773618

lottisrl@libero.it



**ritiro • ricovero • riacquisto
beni strumentali e autoveicoli**

SOLUZIONI FINANZIARIE PER LE IMPRESE

Lo studio **ConCredito** è una boutique di consulenza, con sede in Toscana ma operativa a livello nazionale, specializzata nel settore del Corporate Banking.

**FINANZIAMENTI A BREVE, A MEDIO E A LUNGO TERMINE
LEASING NAUTICO - STRUMENTALE - IMMOBILIARE
FACTORING PROSOLVENDO E PROSOLUTO**

ConCREDITO

fondato da un team di professionisti specializzati,
offre la possibilità di usufruire di un **check-up gratuito!**



**FINANZA AGEVOLATA
FINANZIAMENTI
STRUMENTALI
GARANZIE CONSORTILI
NOLEGGIO OPERATIVO**

I nostri consulenti aiuteranno le aziende a verificare la possibilità di accesso ai fondi, di fatto a tasso agevolato, con utilizzo della garanzia dello Stato (MCC o SACE) ai sensi delle normative vigenti.

Contattaci subito per saperne di più!

Concredito è infatti convenzionato con le maggiori banche disponibili ad accompagnare le operazioni.

**Un team di consulenti sarà a tua completa disposizione
PRENOTA SUBITO!**

Tel. 0584/393444 • Mail: info@concredito.it

Oppure vieni a trovarci a Viareggio - Via Scirocco, 53

www.concredito.it