

**Il valore del linguaggio e dell'ascolto,
dalla letteratura una lezione utile per i
consulenti finanziari**

di *Sebastiano Mondadori*

A pag. 2 >

**Allenare l'ottimismo: come il
consulente può guidare il cliente verso
il futuro**

di *Raniero Iacobucci*

A pag. 4 >

**Il trust e la sua nuova vita:
nuove opportunità per la pianificazione
finanziaria**

di *Riccardo di Stefano
e Marco Finocchi Finn*

A pag. 6 >

**Volksbank, il radicamento al territorio
come punto di forza**

di *Ilse Steurer*

A pag. 8 >

**Banche del territorio?
Possiamo vincere grazie a capitale
umano e digitalizzazione**

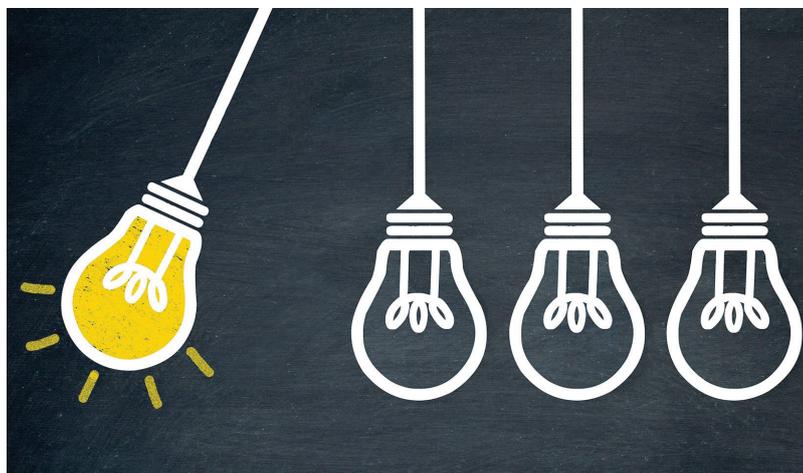
di *Stefano Pitti*

A pag. 10 >

**Locali e con un grande gruppo alle
spalle, ecco come ci espanderemo"**

di *Fabrizio Mannari*

A pag. 12 >



La risposta efficace ai cigni neri è nella formazione

di *Sonia Ceramicola e Piero Davini**

Teseo da oltre 20 anni dedica il suo impegno alla crescita professionale delle risorse umane degli intermediari finanziari, con particolare riguardo a tutti i ruoli di relazione e a marcata vocazione consulenziale.

Gli operatori del risparmio gestito, siano essi asset manager o consulenti finanziari, sono stati chiamati alla prova più difficile degli ultimi anni ovvero preservare i risparmi di milioni di italiani in un contesto caratterizzato da ben due "cigni neri" nell'arco di soli due anni: la crisi pandemica del biennio 2020-2021 (da cui il mondo peraltro sta uscendo con molta fatica) e l'inizio del conflitto bellico, con l'invasione russa in Ucraina lo scorso 24 febbraio. In questo contesto sono emersi e stanno emergendo i professionisti più temprati, sia per esperienza acquisita sul campo nella relazione quotidiana con i clienti (nella buona e nella cattiva sorte fisiologica dei mercati finanziari) sia per conoscenze maturate nei corsi di formazione e nei percorsi di certificazione professionale.

A pag. 1 >

Sonia Ceramicola - Piero Davini

*Partner e Soci fondatori di **Teseo**

Coordinamento editoriale e interviste a cura di **Marco Muffato**.

La risposta efficace ai cigni neri è nella formazione

di **Sonia Ceramicola e Piero Davini**

Partner e Soci fondatori di Teseo

Teseo da oltre 20 anni dedica il suo impegno alla crescita professionale delle risorse umane degli intermediari finanziari, con particolare riguardo a tutti i ruoli di relazione e a marcata vocazione consulenziale.

Gli operatori del risparmio gestito, siano essi asset manager o consulenti finanziari, sono stati chiamati alla prova più difficile degli ultimi anni ovvero preservare i risparmi di milioni di italiani in un contesto caratterizzato da ben due "cigni neri" nell'arco di soli due anni: la crisi pandemica del biennio 2020-2021 (da cui il mondo peraltro sta uscendo con molta fatica) e l'inizio del conflitto bellico, con l'invasione russa in Ucraina lo scorso 24 febbraio. In questo contesto sono emersi e stanno emergendo i professionisti più temprati, sia per esperienza acquisita sul campo nella relazione quotidiana con i clienti (nella buona e nella cattiva sorte fisiologica dei mercati finanziari) sia per conoscenze maturate nei corsi di formazione e nei percorsi di certificazione professionale.

Questa fase richiede pertanto a società come la nostra di predisporre iniziative educative e formative che possano essere davvero di aiuto ai professionisti del risparmio in una congiuntura che richiede prudenza, lungimiranza e tanto sangue freddo. Come fare per rendere tutto questo più a portata di mano e raggiungibile? Dal punto di vista del consulente, rafforzando l'opinion leadership e le competenze relazionali, migliorando le qualità dialettiche e la relazione fiduciaria.

Tutte queste considerazioni ci hanno spinto a realizzare tre conferenze certificate al Salone del Risparmio di cui vi anticipiamo i contenuti.

Nella prima conferenza, **"Alfabeta per il futuro. La riscoperta delle parole: dalla liturgia dell'ascolto al paradigma del discorso"**, che si terrà martedì 10 maggio, lo scrittore **Sebastiano Mondadori** parlerà di valore del linguaggio e dell'ascolto: dalla letteratura una lezione utile per i consulenti finanziari. Un viaggio in tre concetti chiave per scoprire come usare al meglio la parola.

Il secondo appuntamento è giovedì 12 maggio con l'esperto **Raniero Iacobucci** sul tema **"Allenare l'ottimismo: come il consulente può guidare il cliente verso il futuro"**: la conferenza si propone di spiegare in che modo una prospettiva ottimistica, presentata dal consulente finanziario, può aiutare i risparmiatori a scrivere il loro avvenire e a prendere decisioni appropriate e non basate sui pregiudizi.

Per concludere, sempre giovedì 12 maggio, con i relatori **Riccardo Di Stefano** e **Marco Finocchi Finn** di Kpmg Family Office & Private Client, Teseo propone **"La nuova vita del Trust"**, una conferenza dai contenuti tecnici, per potenziare le possibilità offerte dalla pianificazione finanziaria nei confronti dei clienti High Net Worth Individuals. Un focus sull'evoluzione di questo strumento, di solito utilizzato per la protezione e la tutela di patrimoni molto significativi.

Ci vediamo al Salone, oltre che alle nostre conferenze vi aspettiamo anche al nostro stand. A prestissimo!



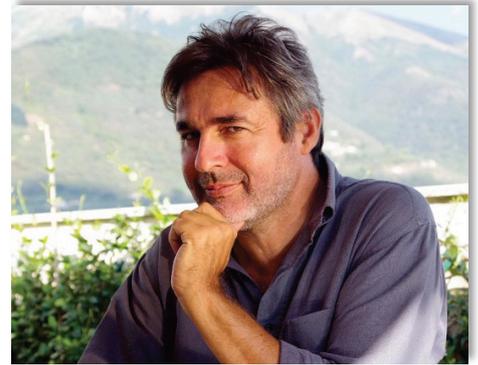
Il valore del linguaggio e dell'ascolto, dalla letteratura una lezione utile per i consulenti finanziari

Intervista allo scrittore **Sebastiano Mondadori**, protagonista della conferenza Teseo, martedì 10 maggio al Salone del Risparmio.

Saper ascoltare e saper parlare è fondamentale per i consulenti finanziari: un viaggio in tre parole chiave per scoprire come usare al meglio la parola.

Riscoprire il valore del linguaggio e l'importanza dell'ascolto: è questa una delle principali sfide per la consulenza finanziaria ed è il tema della conferenza **"Alfabeto per il futuro. La riscoperta delle parole: dalla liturgia dell'ascolto al paradigma del discorso"**, in programma martedì 10 maggio dalle ore 9.00 alle 12.00, nell'ambito del Salone del Risparmio 2022.

Organizzato da **Teseo**, l'appuntamento vedrà come relatore lo scrittore **Sebastiano Mondadori**, fondatore e direttore della scuola di scrittura creativa **Barnabooth**.



Più di chiunque altro il consulente è chiamato a valorizzare l'importanza dell'ascolto per rapportarsi ai suoi clienti, ma deve maturare la consapevolezza che il linguaggio e le parole, con cui viene espresso, assumono un valore essenziale per sviluppare empatia nella relazione e per condividere lo stesso codice comunicativo dell'assistito. Per questo lavoro sul linguaggio è fondamentale il ruolo della letteratura, che si fonda sulla forza di immaginare altri mondi possibili. «Quello della letteratura e quello della consulenza sembrano due mondi che è impossibile far parlare, ma proprio perché la letteratura e nello specifico i romanzi hanno un effetto concreto sulla vita degli uomini, ecco che conoscerli ci può aiutare concretamente a capire di più di chi abbiamo davanti», osserva Mondadori. «Quando incontriamo una persona, la prima domanda che ci poniamo è infatti: chi ho davanti? Il bisogno di capire chi abbiamo di fronte è una costante dei rapporti personali, nel lavoro e nella vita di tutti i giorni».

Per questo motivo, aggiunge lo scrittore, «mi piaceva l'idea di partire dalle situazioni concrete che possiamo trovare nei romanzi e applicarle nella vita. I romanzi non danno delle spiegazioni, anzi molto spesso sollevano domande e questioni lasciandole in sospeso, e invece in un lavoro concreto come quello del consulente c'è bisogno di risposte. Però tanto il romanziere quanto il consulente lavorano con le parole, ed è proprio questo il punto di contatto tra queste due realtà», spiega Mondadori. «Quando noi usiamo le parole molto spesso non ci rendiamo conto di stare maneggiando un'arma molto potente, e il nostro utilizzo di quest'arma può migliorare se si inizia dalla conoscenza».

Attraverso un parallelismo con la teoria letteraria e con esempi tratti dai romanzi, lo scrittore cerca di dare delle risposte a partire dall'analisi di tre parole chiave, che verranno usate come "bussola" in questo viaggio verso un cambiamento linguistico: *persone, fiducia, immaginazione*.

La prima parola sono le **persone**.

«Su questo vorrei fare un parallelismo con la costruzione del personaggio: chi scrive romanzi cerca le parole più giuste per descrivere i protagonisti delle sue storie. La letteratura è un modo di guardare e saper guardare significa cogliere le differenze, quei dettagli significativi che connotano una persona e la differenziano rispetto alle altre. La letteratura ruba dalla vita, e in un continuo rimando di furti e fantasia si può riapplicare alla vita», spiega Mondadori. «La parola "persona" è legata alla domanda "chi sono gli altri?". Una domanda apparentemente semplice ma alla quale è difficile rispondere. Per farlo bisogna porre una particolare attenzione ai dettagli e quindi lavorare sul modo di guardare gli altri, per poter cogliere le caratteristiche e le differenze. Sapere il meglio possibile chi abbiamo davanti è molto utile per il consulente, che deve anzitutto ascoltare per avere la possibilità di esercitare la persuasione. Questo è insieme ascolto e sguardo, e attenzione per le parole. Noi siamo sempre le nostre parole, il nostro modo di parlare rivela molto di chi siamo».

La seconda parola è **fiducia**.

«Anche qui c'è una domanda in sospeso, ed è: "perché credere?" Perché quando dal momento dell'ascolto si passa a quello della persuasione si deve instaurare un rapporto di fiducia. In letteratura, secondo Coleridge, uno degli elementi fondamentali del rapporto di fiducia tra chi scrive e chi legge, è la sospensione dell'incredulità. Davanti a una storia inventata esiste questo patto non scritto, in cui si dà tempo allo scrittore di fissare le regole del suo mondo di fantasia. Cosa fa funzionare la narrazione e rende accattivanti queste storie? Il fatto che pur non essendo vere sono verosimili: leggendo si instaura un rapporto diverso con la realtà, e questa realtà, pur non essendo corrispondente al vero, è coerente. Lo scrittore lavora per rendere credibile una realtà alternativa».

Parallelamente, osserva Mondadori, «mettersi nelle mani del consulente significa avere fiducia non più in una narrazione, ma in una proposta che implica comunque una forma di rischio, perché prevede un cambiamento. Il cliente riesce a prendere una decisione anche rischiosa se si è creata quella particolare sintonia che nasce dalla capacità di colui che sta tentando di convincerti di rendere realistica la tua scelta».

Infine, c'è l'immaginazione.

«In questo caso la domanda è: "che futuro vogliamo?" Perché l'immaginazione non è altro che la capacità di intuire e cogliere nella realtà nessi e relazioni che altri non vedono. È la capacità di trovare nuove vie, alternative che portino appunto a immaginare un mondo diverso», spiega lo scrittore. «Questo crea un clima di cui oggi abbiamo tutti bisogno: la capacità di immaginare un mondo, di creare condizioni, anche psicologiche, di speranza che ci portino a fare scelte anche contrarie alla conservazione. Scelte che magari è difficile fare proprio per la paura che si spalancha davanti alla prospettiva di cambiamento. È proprio l'immaginazione che apre la strada a una prospettiva di cambiamento, e questo accade anche nel mondo degli investimenti».

Per ottenere questo obiettivo, conclude Mondadori, «bisogna mettersi nelle mani di un uomo o di una donna che sia in grado di dare delle risposte, e questo aspetto è fondamentale, specialmente in un contesto come quello attuale».

Allenare l'ottimismo: come il consulente può guidare il cliente verso il futuro

Intervista a **Raniero Iacobucci**, protagonista della conferenza Teseo, giovedì 12 maggio al Salone del Risparmio.

In che modo una prospettiva ottimistica può aiutarci a scrivere il nostro avvenire e a prendere decisioni non basate sui pregiudizi?

L'ottimismo come strumento per decidere e determinare il nostro futuro: è questo il tema al centro della conferenza **"Allenare l'ottimismo, trasformare il futuro"**, in programma giovedì 12 maggio dalle ore 11.45 alle 13.45 nel corso dell'edizione 2022 del Salone del Risparmio.



In un contesto come quello in cui ci muoviamo, che vede la guerra imperversare alle porte dell'Europa con tutto il suo carico di morte e distruzione, ha senso parlare di ottimismo?

Per **Raniero Iacobucci**, docente di **Teseo** e relatore della conferenza, «sembra una provocazione parlare di ottimismo, ma è proprio nei contesti più bui che dobbiamo impegnarci di più ad adottare questo *mindset*. Perché l'ottimismo è quello che genera trasformazione, nel senso di trasform-azione, cioè di quella spinta che ti porta a guardare al futuro in maniera diversa: non più come desumibile e prevedibile, ma piuttosto come scelto e voluto. Il futuro si può modellare secondo ciò che si desidera».

Nella fattispecie, aggiunge Iacobucci, «nella nuova normalità dove non è più presente una prospettiva lineare, il futuro non è solo uno, ma tanti: possibile, plausibile, probabile e, - perché no?!? - scelto, desiderato e voluto; ed è solo attraverso l'adozione di una visione ottimistica che si è capaci di scegliersi il proprio futuro».

Allenare l'ottimismo, spiega ancora Iacobucci, «fa parte del nuovo approccio olistico alla consulenza finanziaria. Nel momento in cui il consulente prende in carico il suo cliente deve considerare anche e soprattutto le fasi in cui l'assistito non si dimostra ottimista o non sembra resiliente. Se l'approccio olistico del servizio di consulenza consiste anche nell'aiutare il cliente a prendere decisioni cruciali per il suo futuro, il consulente può metterlo in pratica solo se a sua volta possiede una visione ottimistica dell'avvenire». L'ottimismo, sottolinea il docente, «va scelto e va allenato, proprio per avere nei momenti più bui una prospettiva che porti fuori da un contesto percepito minaccioso».

Da sempre la consulenza è sinonimo di pianificazione, «e per pianificare bisogna avere degli obiettivi. Ma in un contesto così incerto e complesso è difficile fissare target precisi: l'unica certezza risiede nel cliente quando decide di voler realizzare qualcosa, un progetto. Ed è proprio per questo che la visione ottimistica deve intervenire, generando per il cliente un cambio di lettura della stessa realtà, adottando prospettive di opportunità laddove si leggeva solo minaccia», osserva Iacobucci.

«È vero che non siamo in grado di prevedere il futuro e questa sensazione porta con sé una percezione negativa, ma sapere che possiamo scegliere il nostro futuro ha invece un'accezione positiva. Accogliendo e gestendo il cambiamento è possibile rivedere, riprogettare, resettare quello che è stato. Come nel caso della pandemia, che ha creato scompiglio nel mondo del lavoro ma nel contempo lo ha liberato dalla zavorra della presenza obbligatoria». L'ottimismo, spiega ancora il docente, «è un modo di guardare alla realtà: non è innato, ma lo si sceglie per immaginare il futuro da una prospettiva diversa. Come recita il sottotitolo della conferenza, che prende come riferimento una frase di W. Dyer: cambia il modo di guardare le cose e le cose che guardi cambiano».

Naturalmente, bisogna stare attenti a non esagerare, specialmente quando si parla di decisioni finanziarie.

«L'eccesso di ottimismo è un errore nelle decisioni di investimento, come viene sottolineato in finanza comportamentale, e si manifesta quando si sovrastimano le probabilità di esito positivo di alcune operazioni. L'ottimismo è utile e "dimensionato" quando invece permette di guardare al futuro nell'ottica di realizzare qualcosa: difatti la visione ottimistica genera quell'accortezza necessaria per guardare ai contesti e cogliere sia gli elementi favorevoli che quelli sfavorevoli, da governare per evitare possibili insuccessi. È per questo motivo che l'ottimismo è da allenare», spiega Iacobucci. In particolare, il consulente finanziario, «se vuole aiutare i suoi clienti ad adottare prospettive ottimistiche, può farlo a patto che le abbia già adottate per sé stesso e sia allenato a farlo».

I nostri comportamenti, le nostre decisioni, comprese quelle finanziarie, sono spesso orientate da preconcetti, convinzioni che molte volte si rivelano fonte di errore, essendo scorciatoie utili solo in caso di azioni in regime di sopravvivenza, ma meno valide in tutte le altre, come sottolinea anche la finanza comportamentale: «Quando vieni

minacciato da un leone non hai tempo di elaborare una strategia e reagisci d'impulso, secondo meccanismi codificati nel tempo che chiamiamo "intuizione"», osserva Iacobucci.

«Questo meccanismo, nonostante le decisioni da prendere non abbiano la stessa urgenza, continua ad agire sulla base di esperienze già provate e reiterate, tali da generare convinzioni».

Le convinzioni, di per sé neutre, condizionano le nostre re-azioni in maniera positiva o negativa. Il pessimismo e l'ottimismo non sono altro che chiavi di lettura di quanto accade con cui re-agire: se la re-azione è negativa sarà l'ultimo anello di quella che possiamo definire una "catena tossica", cioè pessimistica; al contrario la stessa catena (3C - Criticità-Convinzioni-Conseguenze) genererà azioni "positive".

«È il "filtro" delle convinzioni» argomenta Iacobucci «usato nell'elaborazione delle informazioni sulla criticità da affrontare, che genera l'ottimismo o il pessimismo con cui re-agiremo (conseguenze)».

Ma se nel corso di questo processo entriamo in una catena tossica di pessimismo, come è possibile correggere il tiro?

«Come per tutte le sostanze tossiche, tocca somministrare un antidoto» risponde Iacobucci: «l'antidoto consiste "nell'iniettare" il C++, cioè aggiungere alla catena due C, le cui componenti sono la Confutazione, che consiste nella ricerca di prove, alternative di reazione, implicazioni, utilità della re-azione e le - nuove - Conclusioni.

Un esempio chiarisce come funziona il meccanismo a catena e l'effetto dell'antidoto: immaginate di cercare un parcheggio ed essere di fretta, ne individuate uno e, mentre state per raggiungerlo un'altra persona ve lo sfilava sotto il naso (Criticità); se la vostra convinzione è che "uno che si comporta così è un gran maleducato ed approfittatore", litigare per quel parcheggio è abbastanza probabile (Conseguenza) - catena tossica.

Proviamo a somministrare l'antidoto (Confutazione): immaginiamo che anche l'altro abbia fretta (alternativa), oppure che non vale la pena rovinarsi una giornata per un parcheggio (utilità), per cui si arriva alle Conclusioni: "meglio cercare un altro parcheggio"».

Il modo per uscire dalla catena tossica del pessimismo, secondo Iacobucci, è quindi «correggere il tiro accettando altri modi di vedere la stessa realtà e adottare altre prospettive: quando i consulenti hanno a che fare con i clienti con visioni pessimistiche, ebbene la loro funzione prima di essere quella di esperto di mercati finanziari è quella di essere "fornitore di antidoti"».

Il Trust e la sua nuova vita: nuove opportunità per la pianificazione finanziaria

Intervista a: **Riccardo Di Stefano** e **Marco Finocchi Finn**, ospiti della conferenza Teseo, giovedì 12 maggio al Salone del Risparmio.

Scopriamo insieme le novità e le caratteristiche del Trust, uno strumento sempre più usato per tutelare i grandi patrimoni e gestire il passaggio generazionale.

Parlerà della **“Nuova vita del Trust”**, con riferimento proprio all’evoluzione di questo strumento, di solito utilizzato per la protezione e la tutela di patrimoni significativi come quelli degli HNWI (High Net Worth Individuals), la conferenza in programma il 12 maggio dalle ore 14.30 alle 16.30 nell’ambito del Salone del risparmio 2022.

Organizzato da **Teseo**, l’appuntamento vedrà come relatori **Riccardo Di Stefano**, senior manager di **KPMG Family Office & Private Client**, e **Marco Finocchi Finn**, executive advisor presso **KPMG Family Office & Private Client**.



In che senso il Trust va incontro a una nuova vita?

«Abbiamo scelto questo titolo non a caso, in quanto nei mesi scorsi ci sono state due importanti novità», spiega Di Stefano. «La prima riguarda gli aspetti fiscali dei Trust “opachi” localizzati in Paesi a fiscalità privilegiata, e introduce la tassazione dei redditi corrisposti a beneficiari residenti, anche se non qualificabili come individuati.

La seconda novità è invece contenuta in una circolare dell’Agenzia delle entrate, attualmente in bozza, che ha recepito le ultime posizioni espresse della Corte di Cassazione, la quale ormai da tempo sosteneva che l’imposizione indiretta del Trust dovesse essere applicata non nel momento della disposizione dei beni in Trust, ma piuttosto nel momento in cui avviene l’effettivo incremento patrimoniale del beneficiario, ovvero nel momento dell’effettivo trasferimento dei beni ai beneficiari. Siamo ora in attesa dell’emissione della circolare definitiva, ma con questa novità il panorama cambia radicalmente: all’atto di conferimento dei beni in Trust non si andranno a pagare imposte indirette di successione/donazione e anche le imposte di registro andranno pagate in misura fissa. Questi interventi apriranno inevitabilmente nuovi scenari che creeranno diverse casistiche».

Per comprendere meglio la portata di queste novità va innanzitutto definito cos’è un Trust.

«Si tratta di un istituto estero che è stato recepito nel nostro ordinamento da una convenzione», sottolinea Finocchi. «Questo ha portato ad alcune difficoltà applicative: parliamo di uno strumento di diritto anglosassone col quale un soggetto - chiamato Settlor - trasferisce ad un altro - detto Trustee - dei beni affinché questi li amministrino nell’interesse dei beneficiari o per il raggiungimento di uno scopo. Una volta che l’istituto è comparso nell’ordinamento italiano si è tentato di dargli una veste giuridica che non violasse i principi di ordine interno. La fenomenologia del Trust è comunque molto variegata». In genere, nota Finocchi, «il Trust si sostanzia in un fascio di obbligazioni di natura fiduciaria che gravano su un soggetto - il Trustee - e devono essere adempiute nei confronti di alcuni soggetti - i beneficiari - ovvero per l’attuazione di uno scopo: sia i beneficiari sia lo scopo sono identificati dal settlor. L’istituzione di un Trust avviene mediante un atto unilaterale, mentre è possibile che il conferimento dei beni avvenga immediatamente o in un momento successivo. L’effetto tipico del conferimento dei beni in un Trust è un effetto segregativo».

La parte più delicata dell’istituto del Trust è senza dubbio il regolamento, che varia «a seconda delle finalità e delle tipologie di Trust che si vengono a creare», osserva Di Stefano. «Il regolamento stabilisce cosa deve fare e come deve operare il Trustee per soddisfare le volontà del disponente in favore dei beneficiari: ad esempio, dettaglia in che modo verranno attribuiti i beni ai beneficiari e come distribuire i redditi che andranno a crearsi mediante la gestione di questi beni come pure la modalità della gestione degli asset in Trust. Un esempio è quello del padre che chiede a un Trustee di attribuire una determinata somma al figlio al momento della laurea».

«In ogni caso» aggiunge Di Stefano, «il regolamento è sempre modificabile, nei limiti di interventi che comporterebbero radicali implicazioni fiscali. È ad esempio modificabile la parte relativa al beneficiario, che può essere individuato o da individuarsi in un momento successivo all’istituzione».

«Il Trust» spiega l’esperto, «dal punto di vista fiscale può essere inquadrato in tre tipologie: opaco, trasparente e misto. Nel primo caso non ci sono beneficiari individuati, o anche se individuati non hanno il diritto a pretendere: è ad esempio il caso del padre che destina i proventi del Trust al figlio ma non stabilisce quando ne entrerà in possesso, e quindi quando diventerà soggetto passivo di imposta.

Nel caso del Trust trasparente, invece, i beneficiari sono individuati e hanno diritto a pretendere. In tal caso il soggetto passibile di imposta è il beneficiario al quale i redditi vengono imputati per trasparenza. Il Trust misto presenta entrambe le caratteristiche».

Perché il Trust è uno strumento utile nel passaggio generazionale?

«Il conferimento di beni in Trust consente di segregare il patrimonio e di trasferirlo alle future generazioni. Secondo parte della dottrina, con l'introduzione del Trust nel nostro ordinamento si è prevista una eccezione all'art. 2740 c.c. che disciplina la responsabilità delle persone fisiche» rivela Finocchi. «Lo sforzo del legislatore è stato quello di prevedere delle formule attraverso cui rendere opponibile questo vincolo segregativo a eventuali creditori attraverso la trascrizione, come previsto dall'articolo 2645 ter del Codice civile. Per fare un esempio, se una persona fisica conferisce un immobile in un Trust è necessario che nei Registri immobiliari risulti trascritto il vincolo in favore del Trustee, affinché il bene risulti non aggredibile dai creditori del settlor».

«Quando si conferiscono dei beni in un Trust si ha appunto un effetto segregativo: questi beni, essendo segregati dal patrimonio personale del settlor, non possono essere aggrediti. Per fare questo, però, il soggetto non deve avere in corso debiti pregressi. Ed è proprio questo il problema che si è posto in diversi casi, non a causa di un malfunzionamento dell'istituto ma dal fatto che vi fanno ricorso soggetti non in bonis», sottolinea Finocchi. «Inoltre, il fatto che questi beni non entrino più nella sfera patrimoniale del soggetto disponente fa sì che non vadano nell'asse ereditario: in questo modo lo strumento del Trust non offre solo protezione, ma anche la capacità di programmare. Nei passaggi generazionali vengono usati anche altri strumenti come il patto di famiglia, le polizze assicurative o la stessa donazione, ma non tutti consentono come il Trust di proiettare nel lungo periodo le volontà del disponente. Il principale vantaggio del Trust è proprio quello di prevedere un utilizzo del bene ponderato nel tempo».

Volksbank, il radicamento al territorio come punto di forza

Intervista a: **Ilse Steurer**, responsabile delle risorse umane di Volksbank.

Presenza fisica sul territorio, sviluppo delle competenze, impegno sul digitale. Così Volksbank sta declinando il suo impegno nel Nord-Est, zona di radicamento della banca. Ne parliamo con Ilse Steurer, responsabile delle risorse umane di Volksbank.

Cosa significa essere una banca del territorio oggi? Lo domandiamo a **Ilse Steurer**, responsabile delle risorse umane di **Volksbank**, anche nota come Banca Popolare dell'Alto Adige.



Dottoressa Steurer, in cosa è diversa Volksbank rispetto alle altre banche?

La nostra è una banca regionale che fa della presenza fisica un punto di forza e che la differenzia da altre banche nazionali. La presenza capillare di filiali sul territorio, infatti, fa la differenza sul piano della consulenza al cliente dove diamo un importante e tangibile valore aggiunto. Durante la pandemia abbiamo rafforzato i punti di contatto digitali a cui vogliamo gradualmente affidare l'attività operativa che i clienti possono realizzare in maniera autonoma senza l'intervento del nostro personale.

In questo siete in assoluta controtendenza, il sistema bancario tende a chiudere i propri punti operativi mentre voi...

Sì, siamo in decisa controtendenza. Non prevediamo alcuna riduzione delle filiali, siamo anzi interessati ad aprirne di nuove. Disponiamo a oggi di 159 filiali e siamo presenti in otto province del Nord Est (Bolzano, Trento, Belluno, Padova, Pordenone, Treviso, Venezia, Vicenza, *ndr*). Sul territorio abbiamo 280 mila clienti tra privati e aziende che supportiamo con un numero di consulenti dedicati crescente: degli attuali 1335 dipendenti, più di due terzi lavorano prevalentemente nella rete delle filiali e una sessantina nei nostri centri Private e Corporate.

Com'è organizzata la vostra rete delle filiali?

Siamo organizzati in sei aree con relativi responsabili, in ogni area abbiamo diverse filiali capofila: per esempio nella sola area di Bressanone-Brunico disponiamo di ben sei filiali capofila cui sono collegate altre filiali "distaccate", le cosiddette "spoke". Nelle "hub", ovvero le capofila e filiali, offriamo tutta la gamma di prodotti e servizi e la consulenza più sofisticata, nelle "spoke" forniamo invece una consulenza meno complessa. In ogni area inoltre disponiamo di centri Private e Corporate per offrire una consulenza evoluta e di maggiore complessità. Per sostenere con eccellenza l'organizzazione descritta della rete fisica abbiamo previsto diversi profili professionali: partendo dai consulenti - per arrivare ai gestori del segmento Private e Aziendale. Ogni consulente o gestore ha un portafoglio di clienti assegnato in base al profilo professionale e ogni cliente conseguentemente ha un proprio referente in banca ben identificato.

Anche i clienti sono segmentati?

Sì, offriamo la consulenza necessaria in base alle necessità del cliente, che possono andare dai prestiti, investimenti, prodotti assicurativi e previdenziali per i clienti privati. Siamo fortemente orientati ad offrire soluzioni su misura. Per il settore aziende offriamo soluzioni di business che vanno dalla consulenza per finanziamenti, garanzie, assicurazioni alle soluzioni per internazionalizzazione delle imprese.

A proposito di prodotti e servizi, ricordiamo la gamma della vostra offerta...

Noi offriamo tutti i prodotti tipici dell'attività bancaria: conti correnti, prestiti, mutui, bancassurance e investimenti. Il conto corrente viene offerto anche in modalità completamente online. Per quanto attiene gli investimenti, il nostro servizio è basato su portafogli modello realizzati mediante un'ampia e selezionata gamma di fondi comuni d'investimento.

Quali sono i criteri che adottate nella formazione del personale?

Eroghiamo una importante percorso di formazione ai collaboratori neo assunti sia per le competenze comportamentali e consulenziali, che di natura tecnica di base bancaria e sulle normative vigenti. Adottiamo costantemente un approccio formativo legato alle competenze del dipendente - ripartite in tre livelli: base, evoluto, avanzato - e studiamo ed eroghiamo un iter di formazione calibrato sul profilo del singolo collaboratore per quello che attiene le materie assicurative e d'investimento.

Un approccio simile l'abbiamo previsto per i gestori aziendali, che quest'anno hanno per esempio seguito anche un percorso di affinamento sulle competenze ESG ed estero che si sta rivelando molto utile nel dialogo con le imprese nostre clienti.

Parliamo della digitalizzazione, interesserà in qualche modo anche l'attività di consulenza?

Stiamo studiando possibili implementazioni dei servizi in collegamento video con i nostri clienti ma al momento ci limitiamo a offrire una consulenza di carattere informativo e generale, non certo dispositiva. L'offerta fuori sede.

Banche del territorio? Possiamo vincere grazie a capitale umano e digitalizzazione

Intervista a: **Stefano Pitti**, direttore generale della Cassa di risparmio di Volterra.

Il direttore generale spiega le strategie dell'istituto toscano che passa per una riqualificazione e valorizzazione del personale per offrire servizi ad alto contenuto di consulenza e personalizzazione.

“Siamo una banca commerciale che focalizzata sulle province di Pisa e Livorno e guardiamo con attenzione all'evoluzione del mercato del credito in Toscana”. È l'esordio di **Stefano Pitti**, direttore generale della **Cassa di risparmio di Volterra**, in questa intervista alla Newsletter di Teseo. “La nostra mission è contribuire con i nostri servizi per fare crescere il territorio, nell'interesse di famiglie e piccole e medie imprese. Disponiamo di circa 60 filiali, 450 dipendenti e nel 2021 abbiamo conseguito risultati importanti con 1,8 miliardi di euro di raccolta diretta, 1,2 miliardi di impieghi netti e oltre 1,2 miliardi di raccolta indiretta dei quali oltre un miliardo tra fondi e riserve assicurative nell'ambito del risparmio gestito”.



Cliente del territorio al centro, dunque...

Il servizio della banca da sempre è concentrato sui bisogni del cliente e questo non è solo uno dei tanti slogan ma una realtà. Sulla soddisfazione dei bisogni dei clienti è basato il nostro servizio di consulenza, che non è solo finanziaria ma è una vera e propria pianificazione patrimoniale per famiglie e piccole e medie imprese. Si parte dai bisogni di protezione assicurativa per sé stessi e per i propri cari, per i propri beni e per la propria azienda e poi parliamo della pianificazione finanziaria basata sul ciclo di vita del cliente. Non partiamo mai dall'asset allocation che è importante sì ma viene solo dopo. La prima domanda che poniamo al cliente: quali sono i suoi bisogni e tra quanto tempo avrà bisogno di realizzarli.

Questa la filosofia aziendale e sul piano organizzativo?

La banca è in una fase di profonda trasformazione organizzativa: noi crediamo che le banche del territorio possano coprire il vuoto dimensionale che le grandi banche stanno lasciando e possano contribuire all'inclusione finanziaria di tutti i cittadini. Crediamo fermamente che abbinando le caratteristiche positive della banca di prossimità, cioè la grande conoscenza diretta e la grande relazione col cliente, con un forte contenuto di consulenza e con l'aiuto della tecnologia e del fintech possiamo offrire servizi analoghi a quelli delle grandi banche, con però un livello di personalizzazione e vicinanza al cliente che i grandi istituti non attuano.

In questo contesto che importanza assumono le risorse umane?

Per noi il capitale umano è dominante: il personale è la principale risorsa dell'azienda ed è grazie alla sempre maggiore professionalizzazione del personale che la banca potrà raggiungere i propri obiettivi. Le chiusure di sportelli fisici e la sempre maggiore diffusione di canali on line - home banking, app, filiali virtuali - e della digitalizzazione dei processi e dei sistemi di pagamento, impongono una profonda riqualificazione del personale bancario: sempre meno compiti burocratici e amministrativi e spazio allo sviluppo di capacità relazionali e consulenziali del personale, oltre a nuove competenze digitali. È una trasformazione epocale che anche la Cassa ha avviato, con particolare cura e convinzione per ottenere dai nostri dipendenti quella qualità della prestazione che ci aiuti a distinguerci dai concorrenti. Il business model del futuro vedrà le banche concentrate su consulenza e digitalizzazione, è quindi importante avere personale qualificato ed allearci con realtà della tecnologia e del fintech, che avanzano con sempre maggiore intensità, come dimostra lo sviluppo del digital lending.

Formazione fondamentale per riuscire in questo intento, quindi...

Assolutamente sì. Il valore della formazione in questo contesto assume un ruolo molto importante, oltre alla formazione obbligatoria per le norme prevediamo tantissime ore aggiuntive di formazione qualificata su temi tecnici e relazionali in modo da distinguere il nostro servizio da quello dei concorrenti; una larga parte dei nostri gestori di relazione ha acquisito anche la certificazione Eip di Efpa Italia.

C'è ancora spazio per gli over 50 nelle banche?

Abbiamo un'età media di poco inferiore ai 50 anni e su questo tema vorrei fare una riflessione: è chiaro che i colleghi con maggiore anzianità di servizio hanno esperienza che risulta ancora utile ma molti non posseggono purtroppo quelle soft skill necessarie per il cambiamento in atto, dalla consulenza alla digitalizzazione. La confidenza con gli strumenti digitali e il cambiamento del lavoro, l'essere consulenti di testa, richiede un notevole sforzo di adeguamento, molto impegnativo per chi ha un'età aziendale avanzata. Proprio per questo sul personale è necessaria una grande azione di riqualificazione professionale per restare al passo coi tempi e poi arricchire l'organico con alcuni inserimenti mirati che presentino competenze più adatte al nuovo mondo e che agevolino la riqualificazione complessiva del personale.

Locali e con un grande gruppo alle spalle, ecco come ci espanderemo

Intervista a: **Fabrizio Mannari**, direttore generale della BCC Castagneto Carducci.

Fabrizio Mannari, direttore generale della BCC Castagneto Carducci, racconta i piani e le scelte della banca presente in quattro città toscane che, grazie al rapporto con il Gruppo Cassa Centrale Banca, conta di ampliare il territorio di riferimento.

“La nostra banca ha radici antiche”, esordisce **Fabrizio Mannari**, direttore generale della **BCC Castagneto Carducci** nell’intervista alla Newsletter di Teseo. “Nasciamo infatti nel 1910 ma il forte sviluppo attuale è frutto di una strategia iniziata negli anni ‘90 che ci ha portato da Livorno ad espanderci in altre città toscane: Grosseto, Lucca e Pisa per un totale oggi di 24 filiali. Il nostro punto di arrivo è insediarsi nel capoluogo regionale, la città di Firenze con più di una filiale. Siamo l’unica banca in Toscana del Gruppo Cassa Centrale Banca e quindi abbiamo il dovere di essere presenti in tutto il territorio regionale. Le BCC sono piccole per natura ma noi siamo una banca piuttosto strutturata con 2,5 miliardi di euro di volumi, tra impieghi e depositi (volumi), che ha un grande vantaggio: fa parte di un gruppo molto solido con Cet1 del 21,5% tra i più alti in Italia. Far parte di questo gruppo ha aperto le porte della nostra banca a nuove relazioni con clientela che qualche anno sarebbe stato impossibile avere, aziende importanti e clienti privati di reddito molto elevato”.



Mannari, che legame ha la banca con i propri dipendenti?

Molto forte. Siamo 175 dipendenti, con una età media abbondantemente sotto i 40 anni, personale giovane che lavora in una banca efficiente, con un senso appartenenza davvero sentito e forte. È uno dei valori più importanti che la banca può vantare. Abbiamo istituito il venerdì pomeriggio come giornata festiva: alle 14.50 la banca chiude, i dipendenti recuperano le due ore diminuendo la pausa pranzo negli altri giorni lavorativi. È stata una scelta proposta e condivisa nel cda e poi di buon grado accolta dal nostro personale. Il sistema sta cercando di far lavorare di più, noi abbiamo preferito ridurre gli orari in vista del weekend ottimizzando i flussi lavorativi nel corso della settimana. Siamo quindi molto attenti alla qualità della vita dei nostri dipendenti ed in questo stiamo innovando all’interno del settore bancario.

Qual è la vostra posizione sullo smart working?

La pandemia ha insegnato l’utilità dello smart working che utilizziamo ancora e utilizzeremo per alcune figure anche in futuro, per il personale di sede in particolare che non ha contatto col pubblico. Da considerare comunque l’importanza in una banca locale del lavoro di squadra, molti nostri dipendenti hanno preferito evitare il lavoro da casa proprio per la mancanza di contatto e relazione con i propri colleghi.

Quanto è importante per voi la formazione?

La banca investe moltissimo nella formazione, dai cassieri fino alla direzione tutti sono impegnati in attività di training. Organizziamo corsi specialistici e di cultura generale nell’ambito di un piano annuale dove investiamo diverse centinaia di migliaia di euro. Da quando la banca ha investito nella formazione sono migliorati i risultati economici, la qualità del personale, il servizio offerta alla clientela.

Come sta cambiando il lavoro nelle filiali?

Abbiamo attrezzato le filiali con atm. La figura del cassiere non ha più senso e non solo in banca, ma anche nei supermercati e nei caselli autostradali sono sostituiti da tecnologie fai-da-te. Abbiamo una clientela anziana però che va tutelata e per cui poche figure di cassieri rimarranno in attività. Meno cassieri non significa meno personale ma significa più persone destinate a compiti di consulenza alla clientela: negli impieghi, nelle polizze, negli investimenti. Il lavoro non è più pura intermediazione, bisogna saper consigliare in materia di banca assicurazione, di fondi e gestioni patrimoniali, ecco perché bisogna aiutare i dipendenti a essere consulenti preparati con una formazione di qualità.

Infine, il capitolo digitalizzazione...

La digitalizzazione è fondamentale per l'efficienza della banca e il suo sviluppo non determina tagli di personale ma semmai consente di eliminare quei lavori manuali che non offrono valore aggiunto in ottica di competitività della banca. Digitalizziamo gli aspetti più burocratici dell'attività, eliminando il cartaceo. L'automazione ci aiuterà nel tempo a fare una banca diversa: le nuove generazioni di clienti in banca verranno sempre meno e quindi occorre organizzarsi per servire la clientela a distanza. La tendenza è collegarsi al proprio home banking, fare quasi tutto da casa: Comprare un titolo, un fondo, un conto corrente, chiedere un prestito una carta di credito, ormai si fa tutto a distanza e dobbiamo prenderne atto, evolverci così per mantenerci forti sul mercato.



 **TESEO**

Via delle Bocchette angolo via dei Fabbri - 55041 Capezzano Pianore, Camaiore (LU)

Tel. 0584 338275 – 338254

Fax. 0584 1811011

www.teseogroup.eu - segreteria@teseofor.it