

RIVISTA BANCARIA
MINERVA BANCARIA



www.rivistabancaria.it

ISTITUTO DI CULTURA BANCARIA «FRANCESCO PARRILLO»

Maggio-Giugno 2026

3

RIVISTA BANCARIA MINERVA BANCARIA

COMITATO SCIENTIFICO (*Editorial board*)

PRESIDENTE (*Editor*):

GIORGIO DI GIORGIO, Università LUISS Guido Carli, Roma

MEMBRI DEL COMITATO (*Associate Editors*):

PAOLO ANGELINI, Banca d'Italia	STEFANO DELL'ATTI, Università di Bari Aldo Moro - <i>co Editor</i>
ELENA BECCALLI, Università Cattolica del S. Cuore	CARMINE DI NOIA, OCSE
MASSIMO BELCREDI, Università Cattolica del S. Cuore	LUCA ENRIQUES, Università Bocconi
EMILIA BONACCORSI DI PATTI, Banca d'Italia	GIOVANNI FERRI, LUMSA
PAOLA BONGINI, Università di Milano Bicocca	FRANCO FIORELISI, Università degli Studi "Roma Tre" - <i>co Editor</i>
CONCETTA BRESCIA MORRA, Università degli Studi "Roma Tre"	GUR HUBERMAN, Columbia University
FRANCESCO CANNATA, Banca d'Italia	MARIO LA TORRE, Sapienza - Università di Roma - <i>co Editor</i>
ALESSANDRO CARRETTA, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"	RAFFAELE LENER, Università LUISS Guido Carli, Roma
ENRICO MARIA CERVELLATI, Università degli Studi Guglielmo Marconi	NADIA LINCIANO, CONSOB
RICCARDO CESARI, Università di Bologna	PINA MURÉ, Sapienza - Università di Roma
NICOLA CETORELLI, New York Federal Reserve Bank	PIERLUIGI MURRO, Università LUISS Guido Carli, Roma
SRIS CHATTERJEE, Fordham University	FABIO PANETTA, Banca d'Italia
N.K. CHIDAMBARAN, Fordham University	ANDREA POLO, Università LUISS Guido Carli, Roma
LAURENT CLERC, Banque de France	ALBERTO FRANCO POZZOLO, Università degli Studi "Roma Tre"
MARIO COMANA, Università LUISS Guido Carli, Roma	ANDREA SIRONI, Università Bocconi
DOMENICO CURCIO, Università di Napoli "Federico II" - <i>co Editor</i>	MARIO STELLA RICHTER, Università degli Studi "Roma Tre"
RITA D'ECCLERIA, Sapienza - Università di Roma e IVASS	MARTI SUBRAHMANYAM, New York University
	ALBERTO ZAZZARO, Università degli Studi di Napoli "Federico II"

Comitato Accettazione Saggi e Contributi:

GIORGIO DI GIORGIO (*editor in chief*) - Domenico Curcio (*co-editor*)

Alberto Pozzolo (*co-editor*) - Mario Stella Richter (*co-editor*)

Direttore Responsabile: Giovanni Parrillo

Comitato di Redazione: Francesco Baldi, Peter Cincinelli, Simona D'Amico, Alfonso Del Giudice, Paola Fersini, Serena Gallo, Igor Gianfrancesco, Saverio Giorgio, Stefano Marzioni, Federico Nucera, Biancamaria Raganelli, Stefania Sylos Labini, Giuseppe Zito

ISTITUTO DI CULTURA BANCARIA «FRANCESCO PARRILLO»

COMITATO D'ONORE

ANTONIO FAZIO, ANTONIO MARZANO, ERCOLE P. PELLICANO', MARIO SARACINELLI

PRESIDENTE

CLAUDIO CHIACCHIERINI

VICE PRESIDENTE

GIOVANNI PARRILLO

CONSIGLIO

FABRIZIO D'ASCENZO, ANGELO DI GREGORIO, PAOLA LEONE,
FRANCESCO MINOTTI, PINA MURÉ, FULVIO MILANO, FRANCO VARETTO

RIVISTA BANCARIA

MINERVA BANCARIA

ANNO LXXXII (NUOVA SERIE)

MAGGIO-GIUGNO 2026 N. 3

SOMMARIO

Editoriale

G. DI GIORGIO Il tempo come fattore chiave per la congiuntura globale..... 3-6

Saggi

L. DI TORO Who pays for bank resolution? The size of the deposit
R. DI PIETRA guarantee schemes within the EU crisis management
P. DI TORO and deposit insurance reform 7-37

C. BOIDO Il confronto delle strategie di portafogli azionari sostenibili..... 39-65

P. CECCHERINI

A. D'IMPERIO

Contributi

E. CERRATO Technical providers in the payment sector: the italian
E. DETTO oversight approach in the context of international
D. NATALIZI and european market and regulatory developments 67-101

F. SEMORILE

F. ZUFFRANIERI

Interventi

Y. STOURNARAS The challenge and the opportunity of the Savings
and Investments Union 103-109

S. DE POLIS Il futuro dell'intermediazione assicurativa in italia:
verso una nuova architettura della distribuzione, reti,
piattaforme, regole, professionalità 111-130

Rubriche

Frodi nei pagamenti e instant payments: come cambiano i presidi di sicurezza
(L. Fratini Passi) 131-137

Il programma di lavoro e i mandati della nuova Autorità Europea Antiriciclaggio (AMLA)
(S. M. Battaglia, C. Di Ruscio) 139-146

Da beneficiario a titolare: un cambio di paradigma per l'antiriciclaggio
(C. Cacciamani, M. Rosi) 147-156

Governance bancaria in trasformazione: nuove competenze, riequilibrio generazionale e dinamiche
retributive nei board italiani alle prese con l'intelligenza... umana
(L. Galli, F. Mastrangelo) 157-167

Gli OICR societari in gestione esterna: SICAV e SICAF nel progetto di riforma del TUF
(P. R. Amendola) 169-177

Non-performing guaranteed loans: cause di deterioramento dei prestiti con garanzia pubblica
(L. Gai, F. Ielasi) 179-187

La concentrazione del settore bancario italiano: una prospettiva di lungo periodo
(M. Comana) 189-196

DORA e SGR Immobiliari: tra proporzionalità ed efficienza
(G. Angotta) 197-208

Bankpedia: Rating ESG nel settore dei servizi finanziari
(C. Novelli) 209-219

Recensioni

Giuseppe De Lucia Lumeno, *Un viaggio nel tempo tra i protagonisti delle Banche Popolari. Banchieri dal
volto umano*
(G. Parrillo) 221-223

ISSN: 1594-7556

La Rivista è accreditata AIDEA e SIE

Econ.Lit

RIVISTA BANCARIA - MINERVA BANCARIA

Rivista Bancaria - Minerva Bancaria è sorta nel 1936 dalla fusione fra le precedenti Rivista Bancaria e Minerva Bancaria. Dal 1945 - rinnovata completamente - la Rivista ha proseguito senza interruzioni l'attività di pubblicazione di saggi e articoli in tema di intermediazione bancaria e finanziaria, funzionamento e regolamentazione del sistema finanziario, economia e politica monetaria, mercati mobiliari e finanza in senso lato.

Particolare attenzione è dedicata a studi relativi al mercato finanziario italiano ed europeo.

La Rivista pubblica 6 numeri l'anno, con possibilità di avere numeri doppi.

Note per i collaboratori: *Gli articoli ordinari possono essere presentati in italiano o in inglese e devono essere frutto di ricerche originali e inedite. Ogni articolo viene sottoposto alla valutazione anonima di due referee selezionati dal Comitato Scientifico, ed eventualmente da un membro dello stesso.*

Gli articoli accettati sono pubblicamente scaricabili (fino alla pubblicazione del numero successivo) sul sito della rivista: www.rivistabancaria.it

*Gli articoli di norma non dovranno superare le 35 cartelle stampa e dovranno essere corredati da una sintesi in italiano e in inglese, di massimo 150 parole. Per maggiori indicazioni sui **criteri redazionali** si rinvia al sito della Rivista.*

La Rivista ospita anche, periodicamente, interventi pubblici, atti di convegni patrocinati dalla Rivista stessa, dibattiti, saggi ad invito e rubriche dedicate. Questi lavori appaiono in formato diverso dagli articoli ordinari.

La responsabilità di quanto pubblicato è solo degli autori.

Gli autori riceveranno in omaggio una copia della Rivista

Gli articoli possono essere sottomessi inviando una email al seguente indirizzo: redazione@rivistabancaria.it

Istituto di Cultura Bancaria “Francesco Parrillo”

L'Istituto di Cultura Bancaria è un'associazione senza finalità di lucro fondata a Milano nel 1948 dalle maggiori banche dell'epoca allo scopo di diffondere la cultura bancaria e di provvedere alla pubblicazione di *Rivista Bancaria - Minerva Bancaria*. La Rivista è stata diretta dal 1945 al 1974 da Ernesto d'Albergo e poi per un altro trentennio da Francesco Parrillo, fino al 2003. In questo secondo periodo, accanto alla trattazione scientifica dei problemi finanziari e monetari, la rivista ha rafforzato il suo ruolo di osservatorio attento e indipendente della complessa evoluzione economica e finanziaria del Paese. Giuseppe Murè, subentrato come direttore dal 2003 al 2008, ha posto particolare accento anche sui problemi organizzativi e sull'evoluzione strategica delle banche. Nel 2003, l'Istituto di Cultura Bancaria è stato dedicato alla memoria di Francesco Parrillo, alla cui eredità culturale esso si ispira.

Editrice Minerva Bancaria srl

DIREZIONE E REDAZIONE Largo Luigi Antonelli, 27 – 00145 Roma
redazione@rivistabancaria.it

AMMINISTRAZIONE EDITRICE MINERVA BANCARIA S.r.l.
presso PtsClas, Viale di Villa Massimo, 29
00161 - Roma
amministrazione@editriceminervabancaria.it

Autorizzazione Tribunale di Milano 6-10-948 N. 636 Registrato

Proprietario: Istituto di Cultura Bancaria “Francesco Parrillo”

Spedizione in abbonamento postale - Pubblicazione bimestrale - 70% - Roma

Finito di stampare nel mese di giugno 2026 presso The Factory, Roma

Segui Editrice Minerva Bancaria su: 

GOVERNANCE BANCARIA IN TRASFORMAZIONE: NUOVE COMPETENZE, RIEQUILIBRIO GENERAZIONALE E DINAMICHE RETRIBUTIVE NEI BOARD ITALIANI ALLE PRESE CON L'INTELLIGENZA... UMANA

LUCA GALLI *
FEDERICA MASTRANGELO **

1. Introduzione

Nel corso dell'ultimo triennio, il sistema di governance delle istituzioni finanziarie italiane è stato interessato da un processo di profonda trasformazione, determinato sia dall'intensificarsi del quadro normativo e regolamentare sia dalla crescente complessità dei modelli operativi e di business degli intermediari finanziari. Tale evoluzione si colloca all'interno di uno scenario caratterizzato da accelerazione digitale, crescente sofisticazione tecnologica e persisten-

te instabilità macroeconomica e geopolitica, fattori che hanno inciso in misura significativa sugli assetti organizzativi e sui meccanismi di governo societario del settore finanziario.

In tale contesto, l'attenzione delle autorità di vigilanza e degli operatori di mercato si è progressivamente concentrata non soltanto sulla composizione formale degli organi amministrativi e sui requisiti di idoneità previsti dai tradizionali processi di "Fit & Proper Assessment", ma anche

* EY, Partner, Risk Consulting Leader, luca.galli@it.ey.com

** EY, Senior Manager, Risk Consulting, federica.mastrangelo@it.ey.com

sulla capacità dei Consigli di Amministrazione di integrare competenze multidisciplinari adeguate alla gestione di scenari sempre più complessi.

Sotto questo profilo, l'analisi delle dinamiche retributive dei board member costituisce un indicatore empirico particolarmente rilevante per comprendere l'evoluzione della governance delle istituzioni finanziarie. Le politiche di remunerazione riflettono infatti, almeno in parte, il valore attribuito dal mercato alle competenze, alle responsabilità e ai profili professionali ritenuti maggiormente funzionali alla supervisione strategica degli intermediari.

Il presente contributo si fonda sulle evidenze dell'“EY European Financial Services Boardroom Monitor”, osservatorio dedicato all'analisi dell'esperienza professionale, della formazione e delle competenze dei

componenti dei Consigli di Amministrazione delle principali istituzioni finanziarie europee incluse nell'MSCI European Financials Index. L'analisi considera oltre 900 consiglieri appartenenti a operatori attivi in quindici Paesi europei, tra cui Italia, Francia, Germania, Regno Unito, Spagna, Svizzera e Paesi Bassi.

Le evidenze empiriche del Boardroom Monitor sono state integrate con dati di mercato recentemente pubblicati da Milano Finanza nell'“Atlante delle Banche Leader” (febbraio 2026), al fine di approfondire le dinamiche retributive e l'evoluzione della composizione dei board delle istituzioni finanziarie italiane, con particolare riferimento al riequilibrio generazionale, al gender pay gap e alla crescente rilevanza delle competenze tecnologiche e digitali.

2. Dinamiche retributive e riequilibrio generazionale

Nel periodo compreso tra il 2019 e il 2024, la remunerazione complessiva dei consiglieri in Italia ha registrato un incremento pari al 17%

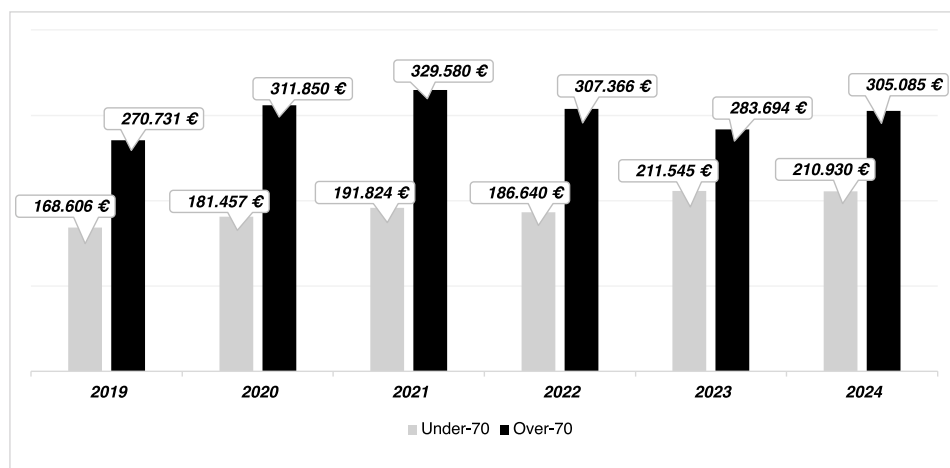
(EY *Boardroom Monitor*), riflettendo il progressivo ampliamento delle responsabilità attribuite agli organi amministrativi e il crescente impegno

di tempo (cd. *Time Commitment*) richiesto ai componenti dei board.

Particolarmente significativa appare la dinamica relativa ai consiglieri appartenenti alle fasce anagrafiche in-

termedie. In particolare, i compensi riconosciuto agli amministratori under-70 sono aumentati del 25%, rispetto al +13% registrato dagli over-70.

Figura 1 – Dinamica retributiva per fascia d'età (2019–2024)



Fonte: elaborazioni EY su dati Boardroom Monitor

Tale andamento segnala un graduale riequilibrio generazionale nella composizione e nelle dinamiche retributive dei board italiani. Permane tuttavia una significativa asimmetria: nel 2024 i consiglieri over-70 hanno percepito compensi superiori del 57% rispetto agli under-70 e più che doppi rispetto a quelli degli under-50. Questo differenziale riflette in larga misura la persistente concentrazione dei ruoli apicali — in par-

ticolare presidenze, vicepresidenze e leadership dei comitati endoconsiliari — tra i profili più “senior”, ai quali continuano a essere attribuite funzioni di supervisione strategica e garanzia della stabilità istituzionale.

La maggiore remunerazione riconosciuta agli amministratori senior può inoltre essere interpretata come espressione del valore attribuito all’esperienza maturata nel corso della carriera, “al capitale relazionale e alla

credibilità istituzionale” accumulata nel tempo. Nel settore finanziario tali elementi continuano infatti a rappresentare asset particolarmente rilevanti, soprattutto in contesti caratterizzati da elevata complessità regolamentare e frequenti discontinuità sistemiche.

Parallelamente, la più dinami-

ca crescita dei compensi delle fasce generazionali intermedie sembra riflettere come il mercato stia progressivamente attribuendo maggiore rilevanza a competenze manageriali maggiormente associate ai processi di innovazione tecnologica, trasformazione organizzativa e digitalizzazione del business bancario e assicurativo.

3. Gender pay gap: evidenze, criticità e competenze emergenti

L'analisi delle dinamiche relative ai compensi per genere evidenzia un miglioramento nel medio periodo, ma segnala al contempo la persistenza di differenziali significativi. Tra il 2019 e il 2024, la remunerazione media delle consigliere in Italia è cresciuta del 26%, passando da 140.152 euro a 177.069 euro, a fronte di un incremento del 15% per gli uomini.

Nonostante tale dinamica, nel 2024 le donne hanno percepito mediamente il 71% del compenso maschile. Quindi l'evidenza empirica mostra un graduale processo di convergenza retributiva, che appare tuttavia ancora incompleto.

L'andamento osservato eviden-

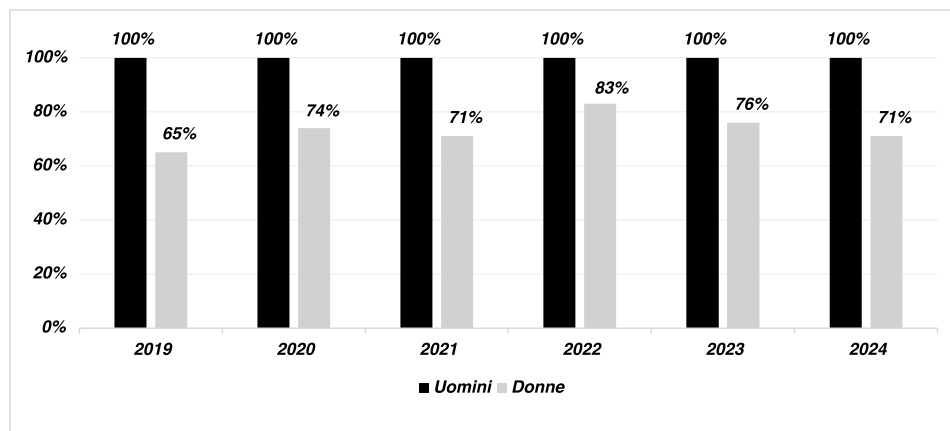
zia un miglioramento nel lungo periodo, ma anche una recente discontinuità, con un peggioramento rispetto agli anni immediatamente precedenti. Tale inversione riflette probabilmente una fase ancora transitoria del processo di riequilibrio, nella quale l'aumento numerico della rappresentanza femminile non è ancora accompagnato da un accesso proporzionale ai ruoli apicali e alle funzioni di leadership maggiormente remunerate.

Nel confronto europeo, l'Italia si colloca in linea con il Regno Unito (71%), ma al di sotto di Germania (79%) e Francia (78%), evidenziando margini di ulteriore progresso. La

distanza rispetto ai principali Paesi europei suggerisce come il sistema italiano presenti ancora elementi che limitano una piena valorizzazione della leadership femminile, nono-

stante i significativi progressi degli ultimi anni, favoriti dalle previsioni normative sulle quote di genere e dall'evoluzione delle pratiche di corporate governance.

Figura 2 – Evoluzione del gender pay gap nei board italiani (2019–2024)



Fonte: EY Boardroom Monitor

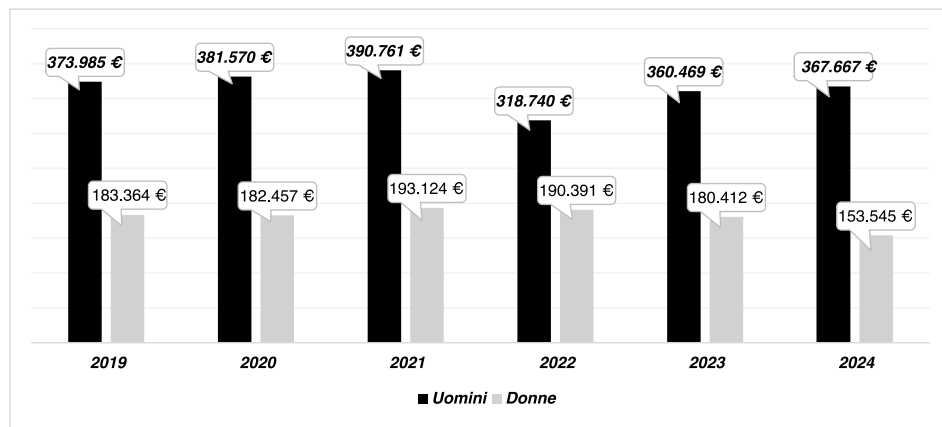
Le differenze di compensation risultano particolarmente marcate nei comitati endoconsiliari. Nel 2024, le donne che hanno ricoperto la carica di presidente hanno percepito, in media, il 42% del compenso maschile (153.545 euro contro 367.667 euro), segno tangibile che nei principali player tali carichi prevedono ancora una maggiore presenza maschile. Tale evidenza appare particolarmente significativa atteso che i comitati rappresentano uno dei principali centri

nevralgici del funzionamento dei board, agendo su materie chiave quali la gestione dei rischi e dei controlli, le remunerazioni, il processo di nomina e la sostenibilità.

I progressi registrati nella riduzione del *gender pay gap* rappresentano dunque un segnale positivo, ma ancora insufficiente a indicare un pieno riequilibrio all'interno della governance delle istituzioni finanziarie italiane. Le differenze retributive continuano infatti a concentrarsi

nelle fasce anagrafiche più mature e nei ruoli apicali, dove permane la maggiore quota di responsabilità decisionale.

Figura 3 – Remunerazione dei presidenti di comitato per genere (2024)



Fonte: EY Boardroom Monitor

4. Evoluzione delle competenze nei board e riequilibrio generazionale

La crescente attenzione verso competenze tecnologiche, digitali e legate alla sostenibilità sta progressivamente modificando la composizione dei board italiani. L'incremento della presenza di profili con expertise specialistiche riflette l'esigenza, da parte delle istituzioni finanziarie, di rafforzare la capacità dei Consigli di Amministrazione di presidiare processi di trasformazione sempre più complessi, connessi alla digitalizza-

zione, alla cybersecurity, alla gestione dei dati, ai rischi geopolitici e ai temi ESG.

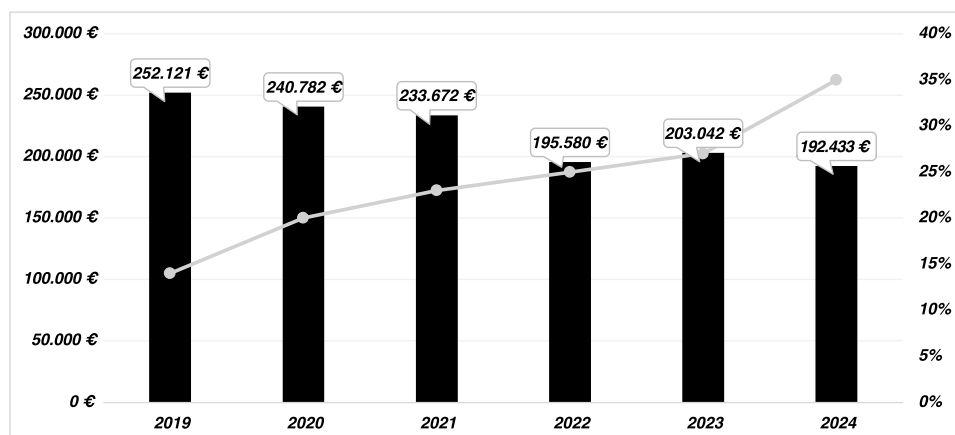
Più che determinare un'immediata ridefinizione dei livelli retributivi, tale evoluzione sembra incidere soprattutto sulle logiche di composizione e integrazione delle competenze all'interno dei board. In questo scenario, assume particolare rilievo il progressivo rafforzamento delle fasce generazionali intermedie, che appaio-

no sempre più coinvolte nei processi di trasformazione strategica degli intermediari finanziari.

La riduzione della distanza retributiva tra le diverse fasce d'età rappresenta infatti un segnale di evoluzione delle dinamiche di governance, orientate verso una maggiore complementarità tra esperienza consolidata e competenze emergenti. L'incremento dei compensi del 25% registrato dai

consiglieri under-70 evidenzia un riconoscimento sempre più esplicito del ruolo svolto dalle generazioni intermedie nell'accompagnare il cambiamento organizzativo e strategico, pur mantenendo un equilibrio con il contributo dei profili più senior, che continuano a rappresentare un presidio fondamentale in termini di esperienza istituzionale e continuità della governance.

Figura 4 – Evoluzione delle dinamiche retributive e delle competenze nei board italiani



Fonte: EY Boardroom Monitor

Più in generale, il progressivo ampliamento delle competenze richieste ai board dovrebbe favorire una maggiore diversificazione dei percorsi di leadership e contribuire, nel medio periodo, a ridurre le rigidità storica-

mente presenti nei sistemi di governance del settore finanziario.

L'evoluzione in corso suggerisce un progressivo superamento di modelli di governance prevalentemente fondati su logiche gerarchiche o ana-

grafiche, a favore di assetti maggiormente orientati all'integrazione di competenze diversificate e multidisciplinari.

Tale trasformazione si inserisce in un contesto più ampio di trasformazione del settore finanziario, caratterizzato da una crescente complessità operativa, da pressioni regolamentari sempre più intense e dalla necessità di gestire simultaneamente innovazione tecnologica, sostenibilità e stabilità finanziaria.

In questo scenario, i sistemi di governance stanno progressivamente evolvendo verso modelli nei quali la pluralità delle competenze assume un ruolo centrale. La crescente attenzione verso profili in grado di integrare esperienza manageriale, conoscenze tecnologiche e capacità di interpretare i rischi emergenti riflette la necessità di rafforzare la resilienza delle istituzioni finanziarie in un contesto economico e geopolitico sempre più instabile.

5. AI, geopolitica e nuove competenze: la trasformazione del ruolo dei board nella gestione dell'intelligenza ... umana

L'ingresso nei Consigli di Amministrazione di profili con expertise tecnologiche, digitali o di geopolitica produce effetti che si riflettono sull'efficacia complessiva dell'organo amministrativo.

Tale dinamica assume particolare rilevanza in una fase storica in cui l'attività dei board è diventata sensibilmente più articolata e multidimensionale rispetto al passato. Come dianzi evidenziato, gli organi amministrativi sono oggi chiamati a con-

frontarsi con tematiche sempre più sofisticate - dalla cybersecurity alla resilienza operativa, dalla sostenibilità alla gestione dei dati, fino alla supervisione dei modelli di intelligenza artificiale - in un contesto caratterizzato da instabilità geopolitica, frammentazione economica e crescente pressione regolamentare.

Questo cambiamento è particolarmente evidente nel settore bancario, dove le decisioni dei board risultano significativamente impattate da una

regolamentazione sempre più tecnica e sofisticata, a cui si aggiunge il crescente utilizzo dell'intelligenza artificiale nella gestione di molti processi rilevanti: dalle fasi di istruttoria e monitoraggio del credito, ai processi di compliance e risk management, dagli stessi processi di Information Technology a quelli connessi alla relazione con la clientela. Una tale potenziale pervasività della componente tecnologica e algoritmica nei principali processi decisionali e operativi della banca impone un ruolo sempre più attivo dei board nella costante supervisione dei rischi di natura tecnologica e quelli assai contigui di natura reputazionale.

Ma il ruolo del board su questi temi non si ferma qui. Infatti la crescente diffusione dell'intelligenza artificiale sta ridefinendo in maniera radicale il rapporto tra le direzioni preposte alla gestione delle risorse umane e quelle che gestiscono le risorse IT, imponendo alle organizzazioni bancarie un approccio sempre più integrato nella gestione delle persone, dei dati e delle competenze.

Se è vero che tale fenomeno è rinvenibile in tutte le industrie, è al-

trèsì vero che il settore finanziario è tra i settori "tradizionali" quello che storicamente si caratterizza maggiormente per la centralità dell'utilizzo di dati e quindi quello tra i più esposti ai cambiamenti della rivoluzione tecnologica in corso. Ne discende che la valutazione e lo sviluppo del capitale umano in Banca non possono più prescindere dalla comprensione delle competenze digitali e dell'impatto dell'AI sui processi organizzativi e decisionali. La trasformazione guidata dall'intelligenza artificiale richiede infatti non soltanto investimenti tecnologici, ma anche una revisione dei modelli di leadership, formazione e *workforce planning*. In questo contesto il ruolo dei board nella supervisione della transizione all'AI risulta vitale per assicurare la definizione di giuste e tempestive azioni necessarie per far evolvere le competenze e le conoscenze delle persone che lavorano in banca al fine di garantire un loro futuro professionale all'interno dell'industria bancaria stessa.

Oggi come non mai, la crescente attenzione verso la diversificazione delle competenze, l'equilibrio generazionale e la pluralità dei paradig-

mi tecnologici (ancora non del tutto esplorati o esplorabili) rendono il board da una parte un punto di osservazione attento e privilegiato, dall'altra impongono allo stesso nuove – e per certi versi non ancora compiutamente scritte – responsabilità nell'indirizzo e supervisione dei meccanismi in corso di realizzazione da parte della Banca per garantire la capacità di

adattamento delle persone ai repentini cambiamenti in atto.

Ecco perché la qualità della governance dipenderà sempre più dalla capacità dei board di integrare competenze complementari, interpretare scenari complessi e guidare il cambiamento in contesti economici e tecnologici in continua evoluzione.

6. Conclusioni

Il quadro delineato dal *Boardroom Monitor* di EY evidenzia un sistema di governance bancaria in progressiva evoluzione, caratterizzato da un graduale riequilibrio generazionale e da segnali, ancora parziali ma significativi, di riduzione del *gender pay gap*.

La riduzione della distanza retributiva tra le diverse fasce d'età suggerisce un rafforzamento della complementarità tra esperienza consolidata e competenze emergenti, mentre la crescita dei compensi degli under-70 conferma il ruolo sempre più rilevante delle generazioni intermedie nei processi di trasformazione strategica delle istituzioni finanziarie.

Permangono tuttavia taluni elementi di criticità. Le differenze retributive continuano a concentrarsi nei ruoli apicali e nelle fasce anagrafiche più mature, segnalando come il percorso verso una piena valorizzazione della diversità generazionale e di genere sia ancora incompleto.

Nei prossimi anni, la crescente rilevanza delle competenze tecnologiche, digitali e geopolitiche contribuirà ad accelerare tale evoluzione. La capacità dei board di integrare competenze multidisciplinari, sensibilità innovative ed esperienza istituzionale rappresenta infatti un elemento sempre più centrale per affrontare

un contesto economico e geopolitico caratterizzato da elevata incertezza e trasformazioni strutturali profonde.

In questo scenario, il rafforzamento dell'equilibrio tra innovazione, esperienza e inclusione non costitu-

isce soltanto una leva di equità organizzativa, ma un fattore strategico per sostenere la resilienza, la competitività e la qualità della governance del sistema finanziario nel medio-lungo periodo.

Riferimenti

- [1] EY, Boardroom Monitor, edizione 2026.
- [2] Milano Finanza, L'Atlante delle Banche Leader, febbraio 2026.

Per rinnovare o attivare un nuovo abbonamento
effettuare un **versamento** su:

c/c bancario n. 10187 Intesa Sanpaolo
Via Vittorio Veneto 108/b- 00187 ROMA
IBAN IT92 M030 6905 0361 0000 0010 187

intestato a: **Editrice Minerva Bancaria s.r.l.**

oppure inviare una **richiesta** a:

amministrazione@editriceminervabancaria.it

Condizioni di abbonamento ordinario per il 2026

	Rivista Bancaria Minerva Bancaria bimestrale	Economia Italiana quadrimestrale	Rivista Bancaria Minerva Bancaria + Economia Italiana
Canone Annuo Italia <i>(print)</i>	€ 130,00	€ 100,00	€ 180,00
Canone Annuo Estero <i>(print)</i>	€ 185,00	€ 130,00	€ 260,00
Abbonamento WEB	€ 80,00	€ 70,00	€ 110,00
Canone Annuo Italia <i>(print + web)</i>	€ 170,00	€ 130,00	€ 260,00
Canone Annuo Estero <i>(print + web)</i>	€ 220,00	€ 160,00	€ 330,00

L'abbonamento è per un anno solare e dà diritto a tutti i numeri usciti nell'anno.

L'Amministrazione non risponde degli eventuali disguidi postali.

I fascicoli non pervenuti dovranno essere richiesti alla pubblicazione del fascicolo successivo.

Decorso tale termine, i fascicoli disponibili saranno inviati contro rimessa del prezzo di copertina.

Prezzo del fascicolo in corso **€ 50,00 / € 10,00** digitale

Prezzo di un fascicolo arretrato (annata precedente) **€ 60,00 / € 10,00** digitale

Pubblicità

1 pagina **€ 1.500,00** - 1/2 pagina **€ 800,00**

RIVISTA BANCARIA
MINERVA BANCARIA

ABBONATI - SOSTENITORI

3D WORKS	BANCO POSTA SGR
ALLIANZ BANK F. A.	BLUE SGR
AMF ITALIA	CASSA DI RISPARMIO DI BOLZANO
ANIA	CASSA LOMBARDA
ANNUNZIATA & CONSO	CBI
ARION INVESTMENT MANAGEMENT	CONFCOMMERCIO
ASSICURAZIONI GENERALI	CONSOB
AIPB - ASSOCIAZIONE ITALIANA PRIVATE BANKING	Divisione IMI - CIB Intesa Sanpaolo
ASSOCIAZIONE NAZIONALE BANCHE POPOLARI	EFPA - ITALIA
ASSOFIDUCIARIA	ERNST & YOUNG
ASSONEBB	FONDAZIONE AVE VERUM
ASSORETI	INTESA SANPAOLO
BANCA D'ITALIA	ISTITUTO PER IL CREDITO SPORTIVO E CULTURALE
BANCA FINNAT	IVASS
BANCA IFIS	LOQSEA TECHNOLOGY
BANCA POPOLARE DEL CASSINATE	MARZOTTO VENTURE ACCELERATOR
BANCA POPOLARE DI PUGLIA E BASILICATA	MEDIOCREDITO CENTRALE
BANCA SELLA HOLDING	NET INSURANCE
BANCA SISTEMA	OCF
BANCO BPM	VER CAPITAL
	UNIONE FIDUCIARIA

RIVISTA BANCARIA
MINERVA BANCARIA
ADVISORY BOARD

PRESIDENTE:
MARCO TOFANELLI, Assoreti

MEMBRI:
ANDREA BATTISTA, Net Insurance
NICOLA CALABRÒ, Cassa di Risparmio di Bolzano
LUCA DE BIASI, Mercer
VINCENZO FORMISANO, Banca Popolare del Cassinate
LILIANA FRATINI PASSI, CBI
LUCA GALLI, Ernst & Young
GIOVANNA PALADINO, Intesa SanPaolo
ANDREA PEPE, FinecoBank
ANDREA PESCATORI, Ver Capital
PAOLA PIETRAFESA, Allianz Bank Financial Advisors

Editrice Minerva Bancaria
COMITATO EDITORIALE STRATEGICO

PRESIDENTE
GIORGIO DI GIORGIO, Luiss Guido Carli

COMITATO
CLAUDIO CHIACCHIERINI, Università degli Studi di Milano Bicocca
MARIO COMANA, Luiss Guido Carli
ADRIANO DE MAIO, Università Link Campus
RAFFAELE LENER, Università degli Studi di Roma Tor Vergata
MARCELLO MARTINEZ, Università della Campania
GIOVANNI PARRILLO, Editrice Minerva Bancaria
MARCO TOFANELLI, Assoreti

