

Silvia Urbani

Blockchain & Intelligenza Artificiale

Product Owner — Digital Asset Custody, Banca Sella · Ingegnere gestionale

Consulenza e product ownership per le aziende che vogliono lanciare un prodotto nel mondo dei Digital Asset. Dalla strategia al go-live, in ambienti regolamentati.



Dalla norma a un prodotto in produzione. End to end.

Aiuto le aziende che vogliono lanciare un prodotto nel mondo dei Digital Asset a costruirlo end-to-end, dalla strategia al go-live, in ambienti regolamentati. I casi di studio di questo portfolio derivano da progetti reali nel settore finanziario e bancario: in particolare la realizzazione del servizio di custodia di asset digitali di Banca Sella, la prima banca italiana autorizzata ai sensi del MiCAR.

Porto una duplice prospettiva sul settore. Per anni ho lavorato nelle Big 4 della consulenza, seguendo progetti blockchain nelle diverse fasi del loro ciclo di vita. Poi, come Product Owner interna in Banca Sella, ho visto nascere e crescere da zero i servizi su asset digitali: strategia e business case, framework AML, fiscale e contabile, architettura, fino al dialogo con la vigilanza.

Il mio lavoro si colloca all'intersezione tra business, regolamentazione, tecnologia, compliance, legale, risk e contabilità.

1^a

banca italiana autorizzata ai servizi di cripto-attività ai sensi del MiCAR

€1–2_{MLN}

budget dei progetti gestiti, business case sviluppato end-to-end

223

mitigazioni e controlli tracciati su 8 funzioni di controllo più audit indipendente

3-of-3

quorum di firma MPC-CMP a protezione degli asset dei clienti

5

domande della Banca d'Italia analizzate e risposte, fino all'autorizzazione

19

filoni: strategia, regolamentazione, prodotto, IT, sicurezza, fiscalità, contabilità

Come posso aiutarti

Consulenza specialistica e product ownership per chi porta gli asset digitali dentro un contesto regolamentato: banche, fintech e istituzioni finanziarie.



DIGITAL ASSET & CUSTODY

Servizi di custodia

Modello operativo, wallet software e HSM, key management, governance degli accessi, business continuity ed exit strategy.



PRODUCT & PROJECT MGMT

Product ownership end-to-end

Fractional PO su progetti DLT complessi: business case, requisiti, budget, roadmap, coordinamento IT e delivery.



REGOLAMENTAZIONE CRYPTO

Compliance & normativa

MiCAR, TFR, DAC8, DORA: gap analysis, modello di conformità, controlli AML e antifrode, dialogo con i regolatori.



TOKENIZZAZIONE & AI

Innovazione applicata

Strategia di tokenizzazione su DLT e applicazione dell'AI ai processi di prodotto e di project management.

IL MIO MANTRA

“Where value meets the unknown, someone has to build the bridge.”

Dove il valore incontra l'ignoto, qualcuno deve costruire il ponte.

Un metodo end-to-end

Seguo il prodotto in ogni fase, non solo una. È così che ho portato in produzione un servizio reale, ed è così che lavoro con te.

- | | | |
|----|---------------------------|--|
| 01 | Strategia & business case | Visione di prodotto, business plan, value proposition e operating model. |
| 02 | Requisiti & architettura | Requisiti funzionali, UX del servizio e architettura IT con la Cyber Security. |
| 03 | Fornitori & integrazione | Scouting, vendor assessment e integrazione dei provider tecnologici e regolamentari. |
| 04 | Compliance & sicurezza | Modello di conformità, AML e antifrode, key management, contabilità e documentazione. |
| 05 | Go-live & mantenimento | Rilascio, go-to-market e monitoraggio del servizio, con formazione delle aree coinvolte. |

Nessun passaggio a vuoto

La strategia arriva ai requisiti senza perdersi tra le funzioni.

Compliance nativa

Conformità e sicurezza progettate dall'inizio, non aggiunte dopo.

Prodotto in esercizio

Il metodo si chiude sul go-live e sul mantenimento reale.

Digital Asset Custody — dal business case al go-live

CONTESTO & ANALISI

Dopo FTX i clienti spostavano gli asset verso custodie sicure, in un mercato dominato da player non vigilati. Ho dimensionato l'opportunità (~€2,8 Mld di AuC in Italia, ~1,3M di italiani), fatto benchmark di pricing sui principali exchange internazionali e posizionato la banca come unico custode pienamente vigilato.

BUSINESS CASE & MAKE-OR-BUY

Business case multi-scenario pluriennale su quattro linee di ricavo, con fee di lancio dello 0,25% sul controvalore più €50 minima annua. Scelta: buy della tecnologia di custodia, build dell'integrazione, AML via provider on-chain.

ARCHITETTURA & OPERATING MODEL

Wallet Omnibus (warm e hot) con address per cliente e per asset, segregati come opzione risk-based; firma MPC-CMP con quorum 3-of-3 tra due provider e la banca; Account Vault con due vault e tre wallet per cliente. Customer journey end-to-end: onboarding, deposito, prelievo, chiusura, report fiscale ed eredità.



WALLET DI CUSTODIA

Account Vault: due vault e tre wallet per cliente, firma MPC-CMP con quorum 3-of-3 tra due provider e la banca.

Product Owner end-to-end

Retail · Private · B2B · B2I

Break-even nell'orizzonte di piano

~€2,8B

AuC della custodia terza in Italia, mercato indirizzabile

4

linee di ricavo nel business case pluriennale

Le cinque domande della vigilanza

COME LE ABBIAMO RISPOSTE

- 01 **Ciclo di vita delle chiavi** — documento self-contained su generazione, custodia, accesso, backup, recovery e dismissione.
- 02 **Razionale MPC** — perché tre key share e un quorum 3-of-3 collaborativo.
- 03 **Account Vault** — segregazione logica, identificativo per cliente, separazione per asset.
- 04 **Riconciliazione ledger ↔ DLT** — full node ETH e BTC, monitoraggio mempool, validazione dell'origine e riconciliazione dei saldi.
- 05 **Ricostruzione della master key** — exit strategy XPRV/XPUB indipendente dal provider.

IL VALORE GENERATO

Un dialogo tecnico credibile con la vigilanza ha portato all'autorizzazione: Banca Sella è diventata la prima banca italiana ad avviare i servizi di crypto-attività ai sensi del MiCAR.

LE FUNZIONI COORDINATE

Compliance	Risk Management
AML & Antifrode	Cyber Security
Fiscalità & Contabilità	Legale
IT & sviluppo	Provider tecnologici
Comitato di Direzione	Banca d'Italia

Via d'accesso: notifica MiCAR art. 60 come ente creditizio, almeno 40 giorni lavorativi prima del lancio.

Decidere se entrare, e con quale modello

LA SFIDA

Il gruppo doveva decidere se e come entrare nel mercato dei digital asset. Ogni iniziativa richiedeva un'istruttoria con il rigore di un business case bancario prima di impegnare investimenti e risorse IT.

COSA HO FATTO

Ho raccolto e analizzato dati di mercato, competitor e normativa, costruendo per ciascuna iniziativa la value proposition, la feasibility strategica e il modello economico a supporto della decisione.

IL VALORE

Una decisione di investimento presa su numeri e non su entusiasmo, e un perimetro di prodotto abbastanza stretto da poter essere consegnato.

LE TRE INIZIATIVE ISTRUITE



CUSTODIA

Digital Asset Custody

Sizing di mercato, benchmark competitor, posizionamento come unico provider pienamente vigilato.



TOKENIZZAZIONE

Piattaforma su DLT

Asset reali — obbligazioni, fondi, security token — valorizzando la licenza CASP.



NEGOZIAZIONE

Sistema di trading

Cripto-asset su mercato regolamentato italiano.

VALUTAZIONE DEL WALLET

Definire “prezzo” in un mercato aperto 24/7



Prezzo real-time — solo display

Media pesata degli ultimi trade sui principali exchange, aggiornata ogni 5 minuti.



Prezzo di chiusura — effetti economici

Official close VWAP di Londra fornito da ICE, con regole di esclusione per volumi e deviazioni anomale.

Product Strategy

Business Planning

Business Analysis

Innovation Strategy

Executive Communication

Dalla norma al processo, dal processo al prodotto

🎯 LA SFIDA

Portare la blockchain dentro una banca significa reinterpretare processi bancari consolidati alla luce di normative nuove e in continua evoluzione. Tradurre regolamenti UE, RTS ESMA e comunicazioni di vigilanza in processi operativi e requisiti funzionali comprensibili a IT, business e controlli.

🏠 COSA HO FATTO

- **MiCAR**: analisi article-by-article (art. 60, 66–75, 82) e degli RTS ESMA, con ogni requisito annotato in termini di prodotto: segregazione, custodia e trasferimento, record-keeping, requisiti prudenziali, governance, piano di wind-down.
- **Travel Rule (Reg. UE 2023/1113)**: selezione del provider in 5 fasi con 58 domande su 13 sezioni e scoring pesato, e delivery dei componenti Travel Rule Handler e Crypto Manager verso la deadline del 30/12/2024.
- **Framework fiscale**: monitoraggio (quadro RW), successione, capital gain, imposta di bollo, IVA, reporting CRS/FATCA e Modello 770, evoluzione DAC8 — ogni adempimento tradotto in flusso IT e funzionalità.
- **Gap analysis** tra obblighi normativi e capacità esistenti, con mappatura requisito → processo → funzionalità → controllo.

📈 IL VALORE

Una base regolamentare condivisa e auditabile che ha permesso a tutti i progetti Digital Asset — custodia, TFR, tokenizzazione — di partire con requisiti coerenti e difendibili verso la vigilanza. E un prodotto fiscalmente conforme by design, con la rendicontazione al cliente e gli adempimenti già incorporati nei processi.

Le analisi fiscali e legali sono state svolte insieme alle aree societarie dedicate: Fiscalità, Legale, Compliance e IT.

MiCAR

TFR / Travel Rule

DAC8

Banking Regulation

Tax Framework

Legal Coordination

Semplice per il cliente, inattaccabile sotto

ESPERIENZA CLIENTE

Ho disegnato tutte le schermate, dall'onboarding all'operatività: stati OK/KO e push, whitelist con dichiarazione di ownership, screening on-chain e SCA, regole di coerenza asset↔network↔address, CTA e messaggi di errore.

Onboarding

Deposito

Prelievo

Whitelist

Rubrica

ARCHITETTURA DEI WALLET

Confronto Omnibus e Segregated su piano di business e regolamentare, con Cyber Security e IT.

Omnibus — scelto

Address per cliente e per asset, Account Vault.

Segregated — opzione

Migrazione risk-based all'evolvere del rischio.

3-of-3

quorum di firma MPC-CMP:
due provider più la banca

14

ruoli con segregation of
duties nella cerimonia delle
chiavi

~400

casi di test in un testbook di
30 fogli, tracciati su Jira

139

step del registro UAT formale
sul modulo Travel Rule

18

controlli antifrode e trigger
AML coperti

KEY GENERATION CEREMONY

Cerimonia in caveau air-gapped con bonifica, metal detector, CCTV e catena di custodia; testimoni interni ed esterni tra cui notaio e società di security audit. Ho ricoperto il ruolo di Testimone Interno, con responsabilità di attestazione e controllo di governance dell'intera procedura.

La procedura di dettaglio è altamente confidenziale: descritta solo a livello di governance.

UX/UI Design

IT Architecture

Solution Design

Testing & QA

QUALITY GATE & PRONTEZZA OPERATIVA

Testbook con esiti attesi su onboarding, deposito, prelievo, contabilità, analisi on-chain, antifrode, fiscali e rendiconti; gerarchia di firma a soglie multiple.

Prima del go-live ho guidato in prima persona un programma di formazione interna di 4 giornate multi-funzione, per allineare la promessa commerciale alla realtà operativa.

Business Continuity

Disaster Recovery

Ciò che tiene il prodotto in produzione

GOVERNANCE DELLE ESTERNALIZZAZIONI

La custodia poggia su fornitori terzi per le funzioni più critiche — chiavi, firma, analytics, cloud — ma la banca resta pienamente responsabile. Ho presidiato il processo di gestione e valutazione delle esternalizzazioni nel ruolo di RAE: classificazione, valutazione, controlli di I e II livello, fino all'approvazione del Consiglio di Amministrazione e alle notifiche a Banca d'Italia per le funzioni essenziali o importanti.

- Contratto, SLA e penali con il provider di custodia; exit strategy presentata a Banca d'Italia e backup provider.
- Copertura assicurativa IT e Cyber dedicata; remediation dei 24 finding dell'audit di sicurezza indipendente.
- Normativa tecnica interna, contratti e fogli informativi, Product Risk Assessment, Business Recovery e Disaster Recovery.

FRAMEWORK CONTABILE — GAS STATION, IAS 2

Per far transare i clienti in stablecoin serve detenere ETH per le gas fee: la banca porta a bilancio un inventario cripto proprietario, da valutare e consumare in modo auditabile. Trattamento a magazzino con costo medio ponderato e minore tra costo e valore netto di realizzo; wallet Gas Station segregato, autofueling programmabile verso i wallet cliente, segregazione contabile e operativa tra asset dei clienti e asset della banca. Analisi svolte con Finance, Contabilità e IT.

I NUMERI DEL PRESIDIO

223

mitigazioni tracciate: 120 dalle funzioni interne, 103 dall'audit esterno

24

finding dell'audit di sicurezza indipendente: 1 very high, 4 high, 12 medium, 7 low

FEI

contratto con la società tech classificato come funzione essenziale o importante

Una dipendenza ad alto rischio trasformata in un'esternalizzazione governata e auditabile, a diretta protezione degli asset dei clienti e della relazione con la vigilanza.

Risk Management

Vendor Management

Accounting Framework

Compliance

Banking Operations

Costruire con l'AI, non parlarne

PIATTAFORMA DI PROJECT MANAGEMENT COSTRUITA CON GENAI

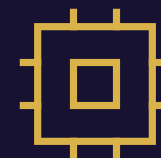
Governare un programma DLT complesso e multi-funzione richiedeva uno strumento su misura. L'ho progettato e sviluppato quasi interamente con Generative AI, dalla raccolta requisiti alla UX al codice: vista Gantt con attività, milestone, owner e priorità, dashboard e statistiche, cronologia, filtri, export, repository documentale e workspace condiviso, come PWA installabile. Oggi è in uso e traccia 59 elementi tra attività e milestone.

AUTOMAZIONI INTERNE

Applicazioni e micro-servizi che automatizzano i processi ripetitivi: estrazione di dati e fatture dai sistemi IT, dashboard di monitoraggio, comunicazioni automatiche al cliente, integrazione con Jira per la gestione dei bug, app di contabilità, demo e piloti per progetti in fase di avvio.

NUOVI BUSINESS ESPLORATI

- **Tokenizzazione di minibond:** pilot per un'emissione nativamente digitale su Polygon, con la banca arranger e sottoscrittore. Quadro DL 25/2023 e Reg. CONSOB 22923/2023; DLT Pilot Regime non applicabile al private placement.
- **Lombard Loan Crypto:** credito garantito da cripto-attività, con analisi delle best practice, confronto con startup di USA e UK e disegno dell'integrazione con la custodia. Primo lead già acquisito.



COSTRUITO CON GENAI

Requisiti, UX e codice della piattaforma di project management, progettati e sviluppati quasi interamente con Generative AI.

SILICON VALLEY · OTTOBRE 2025

“Ciascun viaggio vincente ha bisogno di un team unito.”

CREDENZIALI

Formazione, certificazioni ed esperienze

ESPERIENZE & EVENTI SIGNIFICATIVI

WAIB Summit — Monaco · 2026

Vertice internazionale su Web3, Intelligenza Artificiale e Digital Assets a Monte-Carlo.

AI Week — Milano · 2026

Il più grande evento europeo dedicato all'Intelligenza Artificiale.

Business Trip — Silicon Valley · 2025

Study tour presso Google, Cisco, Amazon AWS, Oracle e le università della Bay Area.

Digital Assets Forum — Londra · 2025

Forum che riunisce finanza tradizionale e industria dei digital asset.

Plan B Forum — Lugano · 2024

Conferenza su Bitcoin e adozione crypto promossa dalla Città di Lugano e Tether.

FORMAZIONE & CERTIFICAZIONI

CDAA — Chartered Digital Asset Analyst

DEC Institute, società professionale per analisti Blockchain, Digital Asset & Web3 · Rotkreuz, Svizzera

Master Professionalizzante in Blockchain

Politecnico di Milano

Laurea Magistrale in Ingegneria Gestionale

Politecnico di Torino

Laurea Triennale in Ingegneria Gestionale

Politecnico di Torino

Inglese B2 Francese B2

PERCORSO

Banca Sella

Product Owner — Digital Asset Custody

Big 4 della consulenza

Progetti blockchain nelle diverse fasi del loro ciclo di vita

Ambiti

Digital asset, DLT, regolamentazione bancaria

Base

Torino / Milano · IT & EN

LAVORIAMO INSIEME

Vuoi lanciare un prodotto in ambito Digital Asset? Costruiamolo insieme.

Consulenza e product ownership per le aziende che vogliono entrare nel mondo dei Digital Asset: custodia, tokenizzazione, regolamentazione, fiscalità e innovazione. Dalla strategia al go-live.

silvia@urbaniconsulting.com

+39 334 397 9142

www.urbaniconsulting.com

Torino / Milano