



PIANO STRATEGICO 2019 – 2021

C.d.A. del 21 dicembre 2018

CONTENUTI

1. EXECUTIVE SUMMARY	Pag.	3
1.1 <i>Il progetto strategico proposto</i>	<i>Pag.</i>	3
1.2 <i>Le principali azioni realizzative</i>	<i>Pag.</i>	4
1.3 <i>Sintesi dei principali dati finanziari attesi</i>	<i>Pag.</i>	7
2. LA STRATEGIA REALIZZATA	Pag.	12
2.1 <i>La strategia realizzata</i>	<i>Pag.</i>	12
2.2 <i>Evoluzione dei principali dati storici</i>	<i>Pag.</i>	19
3. LE INTENZIONI STRATEGICHE	Pag.	23
3.1 <i>Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico</i>	<i>Pag.</i>	23
3.2 <i>Le intenzioni strategiche per il triennio</i>	<i>Pag.</i>	41
4. PIANO D'AZIONE	Pag.	42
4.1 <i>Azioni, tempi, funzioni responsabili</i>	<i>Pag.</i>	42
4.2 <i>Impatto organizzativo</i>	<i>Pag.</i>	52
4.3 <i>Condizioni e vincoli alla realizzazione del piano</i>	<i>Pag.</i>	53
5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI	Pag.	54
5.1 <i>Modello economico</i>	<i>Pag.</i>	54
5.2 <i>Le ipotesi alla base delle proiezioni economiche, patrimoniali, di rischio</i>	<i>Pag.</i>	63
5.3 <i>Analisi di sensitività</i>	<i>Pag.</i>	66
6. ALLEGATO 1: Economia delle regioni italiane		

1. EXECUTIVE SUMMARY

1.1 Il progetto strategico proposto

1.1 Introduzione

L'Italia può tuttora contare su uno dei sistemi di garanzia più sviluppati e articolati del mondo. Si tratta di un sistema basato su due componenti: **una pubblica**, rappresentata in particolare dal Fondo di Garanzia per le PMI e **una privata**, costituita dai confidi. **Durante la crisi, il sistema si è rivelato strategico per l'accesso al credito delle PMI.**

Il Fondo di Garanzia è stato significativamente potenziato negli ultimi anni e ha avuto una forte espansione. **I confidi hanno confermato il loro ruolo storico di *partner* finanziari del mondo del lavoro e sono stati in prima linea a fianco del sistema produttivo.**

A partire dal 2008, gli intermediari del settore hanno registrato, in prima battuta, un significativo incremento del numero delle PMI associate e del volume delle garanzie. **A tale fenomeno si è però associato un forte incremento delle insolvenze che ha generato forti tensioni patrimoniali**, determinando nell'ultimo triennio, una contrazione degli affidamenti garantiti.

La crisi ha colto il sistema dei confidi in un periodo di radicale evoluzione, accentuando le difficoltà dei singoli operatori di adeguarsi al nuovo quadro normativo e mettendone in evidenza le carenze organizzative, oltre che patrimoniali. Per i confidi del comparto industriale, le criticità generate dagli effetti della crisi sono state più accentuate per via della maggiore concentrazione di rischio collegata al più elevato volume medio degli affidamenti garantiti.

I confidi sono uno strumento di finanza, non di mercato. Per sostenerli e rafforzarli è indispensabile che il sostegno pubblico sia sistematicamente confermato; **sia, soprattutto, mirato a quelle realtà che, meglio di altre, sono riuscite a superare la lunga fase recessiva che ha caratterizzato il Paese, grazie anche ad una migliore patrimonializzazione.**

Accanto a questo tema va anche affrontato quello, altrettanto rilevante, della riorganizzazione del sistema, le cui criticità sono state in più occasioni sottolineate anche da Banca d'Italia (§ 2.2 – La strategia realizzata, *infra*); tra gli altri fattori rilevanti sono da menzionare i seguenti: un'eccessiva frammentazione e una ridotta dimensione media degli operatori del sistema; una forte concentrazione dell'attività in capo ai principali operatori; una minore incisività nelle Regioni del Mezzogiorno.

In anni recenti, reiterati interventi della Banca d'Italia hanno messo in luce le predette carenze. In particolare, è emerso che la produttività dei confidi (espressa in volume di garanzie per dipendente) è nettamente inferiore a quella di altri intermediari finanziari che svolgono attività di *leasing*, credito al consumo e prestazione di altri finanziamenti. Inoltre, dai controlli a distanza e dalle ispezioni compiute da Banca d'Italia - **ispezioni che nella maggior parte dei casi si sono concluse con giudizi sfavorevoli**¹ - sono state riscontrate carenze nella *governance*, negli aspetti organizzativi, nel processo di erogazione del credito, nel monitoraggio dei rischi e nelle politiche di accantonamento.

¹ L'Azienda ha conseguito una valutazione "parzialmente favorevole" (ispezione dell'Autorità di vigilanza, ottobre – dicembre 2015).

1. EXECUTIVE SUMMARY

1.1 Il progetto strategico proposto (segue)

1.1.2 La redazione del Piano strategico 2019/21

La redazione del Piano strategico 2019/21 si colloca in una fase particolare (e, per alcuni aspetti, ancora da interpretare) del settore in cui opera l'Azienda.

A quanto precede si aggiungono ulteriori incognite, collegate all'evoluzione dell'economia del Paese, alle relazioni con le Autorità europee, alle evidenti transizioni – economiche e sociali – in corso, di cui la trasformazione digitale è solo un aspetto, rilevante ma tutt'altro che esclusivo.

La presenza di alcune incognite nello scenario di riferimento non ha, peraltro, impedito all'Azienda di sviluppare, nei limiti del possibile, un disegno prospettico consapevole e coerente per il triennio 2019/21.

Rispetto all'edizione precedente del Piano (2016/18) e ai suoi due successivi aggiornamenti (fine 2016 e fine 2017) sono state introdotte **alcune modifiche alle sue impostazioni ed ai relativi contenuti**:

- **Primo**, si è cercato di rendere più stringente il nesso tra l'evoluzione delle economie regionali che costituiscono il mercato di riferimento dell'Azienda e l'individuazione delle leve per conseguire gli obiettivi prospettati;
- **Secondo**, agli obiettivi è stato associato un piano d'azione per il 2019 (partendo dal presupposto che, specialmente in questa fase congiunturale, sviluppare piani d'azione per il biennio 2020/21 avrebbe presentato numerosi elementi di arbitrarietà);
- **Terzo**, ai due scenari (economici, patrimoniali e di rischio) già utilizzati in tutte le precedenti edizioni del Piano (ossia: scenario prudenziale e scenario moderatamente propulsivo) si aggiunge un'analisi di sensitività, in quanto il processo di pianificazione che ha portato alla redazione del Piano si è basato su una serie di assunzioni e quindi, per sua natura, si è svolto in condizioni di relativa incertezza.

1. EXECUTIVE SUMMARY

1.2 Le principali azioni realizzative

1.2.1 Punti di forza e di debolezza; opportunità e rischi

Le azioni realizzative previste nell'ambito del Piano strategico 2019/21 nascono dalla percezione dei punti di forza e di debolezza dell'Azienda, alla luce delle minacce e delle opportunità di scenario. Quanto precede è sintetizzabile nella tavola seguente:

<p style="text-align: center;">Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Know how elevato nel settore delle garanzie • Solida posizione di mercato, soprattutto in Piemonte • Dinamismo e tendenziale capacità adattativa • Percezione di mercato positiva malgrado il rischio reputazionale che ha colpito il settore • Solidità patrimoniale come premessa all'assunzione degli impegni di garanzia 	<p style="text-align: center;">Punti di debolezza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo di diversificazione del sistema d'offerta nelle sue fasi iniziali • Non completa percezione delle opportunità di sviluppo presso la clientela acquisita • Assenza di un modello per l'intercettazione delle opportunità latenti nella clientela potenziale
<p style="text-align: center;">Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> • sottrazione di quote di mercato ai competitor meno agguerriti • Fidelizzazione della clientela acquisita mediante cross selling, a fronte di un sistema d'offerta più articolato • Possibilità d'intercettare la clientela potenziale mediante analisi a distanza, assegnando, conseguentemente, puntuali obiettivi di campagna 	<p style="text-align: center;">Minacce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrenza "sleale" del Fondo Centrale di Garanzia delle PMI • Comportamenti opportunistici delle banche: la garanzia non serve ma la banca vuole scaricare il costo del capitale • Rilevanza della garanzia non in sede di concessione del credito, bensì in fase di gestione del credito anomalo: minori stimoli alla richiesta di garanzia in sede di concessione • Pressione competitiva da parte di operatori che possono contare su conferimenti pubblici

1. EXECUTIVE SUMMARY

1.2 Le principali azioni realizzative

1.2.2 Sintesi del piano d'azione

A fronte di quanto precede, **l'Azienda ha programmato una serie d'interventi nel corso del 2019**. Due interventi sono trasversali, nel senso che riguardano, ancorché con intensità diverse, tutti i bacini di gravitazione in cui opera l'Azienda stessa; altri, invece, sono mirati a potenziare i presidi aziendali per ognuna delle regioni di riferimento. I dettagli delle singole iniziative sono sviluppati nel capitolo 4 (Piano d'azione).

Messa a punto di un modello per individuare ulteriori opportunità presso i clienti acquisiti

<i>Progetti per singola regione</i>	<i>Piemonte</i>	<i>Liguria</i>	<i>Lombardia</i>	<i>Lazio e Campania</i>	<i>Altre regioni</i>
<i>Assetti distributivi</i>	3	3	3	3	3
<i>Risorse commerciali</i>	1	1	1	1	=
<i>Competenze e capacità professionali</i>	1	1	1	1	=
<i>Sistema d'offerta</i>	1	1	1	1	=

Messa a punto di un modello di marketing per individuare opportunità presso clienti potenziali

1. EXECUTIVE SUMMARY

1.3 Sintesi dei principali dati finanziari attesi

Conto economico		PREC 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
			2019	2020	2021	2019	2020	2021
30	MARGINE DI INTERESSE	1.159.500	1.480.000	1.620.000	1.820.000	1.610.000	1.750.000	2.000.000
60	COMMISSIONI NETTE	2.402.000	2.750.000	2.740.000	2.720.000	3.020.000	3.010.000	2.990.000
120	MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	3.469.500	4.230.000	4.360.000	4.540.000	4.630.000	4.760.000	4.990.000
140	RISULTATO NETTO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	579.500	3.690.000	3.770.000	3.900.000	4.090.000	4.120.000	4.250.000
200	COSTI OPERATIVI	(284.500)	(3.520.000)	(3.580.000)	(3.640.000)	(3.290.000)	(3.290.000)	(3.410.000)
250	UTILE (PERDITA) DELL'ATTIVITA' CORRENTE AL LORDO DELLE IMPOSTE	295.000	170.000	190.000	260.000	800.000	830.000	840.000
270	UTILE (PERDITA) DELL'ATTIVITA' CORRENTE AL NETTO DELLE IMPOSTE	185.000	50.000	60.000	120.000	650.000	675.000	680.000
290	UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	185.000	50.000	60.000	120.000	650.000	675.000	680.000

I dati di sintesi si prestano alle seguenti considerazioni:

- **Margine d'interesse.** Previsto in crescita tendenziale in entrambe le ipotesi; crescita più accentuata nello scenario moderatamente propulsivo.
- **Commissioni nette.** Dinamiche analoghe a quelle del margine d'interesse.
- **Risultato netto della gestione finanziaria.** Il differenziale tra il dato di preconsuntivo 2018 (579.500 euro) e quelli prospettati nei due scenari 2019/21 è da ricondurre all'impatto delle rettifiche in merito alle attività finanziarie valutate al costo ammortizzato che, nel 2018, sono pari a 2.850.000 euro (contro i 500 mila / 700 mila euro nelle due ipotesi relative al triennio 2019/21). L'evento è da ricondursi agli effetti dell'operazione societaria perfezionatasi con la seconda metà del 2018.
- **Costi operativi.** Il differenziale tra il dato di preconsuntivo 2018 (285.400 euro) e quelli prospettati nei due scenari 2019/21 è da ricondurre all'impatto, positivo, della voce 160 a) (accantonamenti netti per rischio di credito relativo a impegni e a garanzie rilasciate). Anche in questo caso, l'evento è da ricondursi agli effetti dell'operazione societaria perfezionatasi con la seconda metà del 2018.
- **Utile (perdita) d'esercizio.** Lievemente positivo nell'ipotesi prudenziale, è atteso incrementarsi in misura non secondaria qualora si manifestino le condizioni previste dallo scenario moderatamente propulsivo.

Si rinvia al capitolo 5 (Le ipotesi e i piani finanziari prospettici) per il dettaglio delle proiezioni e i dei relativi determinanti di previsione.

1. EXECUTIVE SUMMARY

1.3 Sintesi dei principali dati finanziari attesi (segue)

ATTIVO		PREC 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
			2019	2020	2021	2019	2020	2021
10	Cassa e disponibilità liquide	800	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
20	Attività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico (IFRS 7 par. 8 lett. a)):							
	c) altre attività finanziarie obbligatoriamente valutate al fair value	2.050.000	2.100.000	2.150.000	2.200.000	2.100.000	2.150.000	2.200.000
30	Attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva (IFRS 7 par. 8 lett. h))	28.300.000	32.000.000	31.000.000	30.000.000	32.500.000	32.000.000	31.500.000
40	Attività finanziarie valutate al costo ammortizzato (IFRS 7 par. 8 lett. f))	52.950.000	50.900.000	52.300.000	53.880.000	51.150.000	52.850.000	54.650.000
	a) crediti verso banche	29.000.000	25.000.000	24.000.000	23.000.000	25.000.000	24.000.000	23.000.000
	b) crediti verso società finanziarie	550.000	500.000	400.000	300.000	500.000	400.000	300.000
	c) clientela	23.400.000	25.400.000	27.900.000	30.580.000	25.650.000	28.450.000	31.350.000
70	Partecipazioni	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000
80	Attività materiali	3.500.000	3.400.000	3.250.000	3.100.000	3.400.000	3.250.000	3.100.000
90	Attività immateriali	200	-	-	-	-	-	-
100	Attività fiscali:							
	a) correnti	25.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
120	Altre attività	3.250.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
	TOTALE ATTIVO	90.150.000	88.715.000	89.015.000	89.495.000	89.465.000	90.565.000	91.765.000

L'evoluzione attesa delle poste dell'attivo si sviluppa, in entrambi gli scenari di previsione, con incrementi di natura fisiologica. Con riferimento al preconsuntivo 2018, rileva l'inclusione, nella voce 120 (altre attività) del contributo a fondo rischi atteso dalla Regione Piemonte.

1. EXECUTIVE SUMMARY

1.3 Sintesi dei principali dati finanziari attesi (segue)

PASSIVO		PREC 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
			2019	2020	2021	2019	2020	2021
10	Passività finanziarie valutate al costo ammortizzato (IFRS 7 par. 8 lett. g))							
	a) debiti	4.800.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
60	Passività fiscali:							
	a) correnti	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
	b) differite							
70	Passività associate ad attività in via di dismissione							
80	Altre passività:	22.520.000	22.185.000	22.275.000	22.485.000	22.185.000	22.260.000	22.430.000
90	Trattamento di fine rapporto del personale	1.450.000	1.600.000	1.750.000	1.900.000	1.600.000	1.800.000	2.000.000
100	Fondi per rischi ed oneri							
	a) impegni e garanzie rilasciate	33.300.000	33.300.000	33.300.000	33.300.000	33.400.000	33.500.000	33.600.000
	c) altri fondi per rischi e oneri	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
110	Capitale	35.300.000	35.300.000	35.300.000	35.300.000	35.350.000	35.400.000	35.450.000
150	Riserve	(7.680.000)	(7.495.000)	(7.445.000)	(7.385.000)	(7.495.000)	(6.845.000)	(6.170.000)
160	Riserve da valutazione	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
170	Utile (perdita) d'esercizio	185.000	50.000	60.000	120.000	650.000	675.000	680.000
	TOTALE PASSIVO	90.150.000	88.715.000	89.015.000	89.495.000	89.465.000	90.565.000	91.765.000

L'evoluzione attesa delle poste del passivo si sviluppa, in entrambi gli scenari di previsione, con incrementi di natura fisiologica.

1. EXECUTIVE SUMMARY
1.3 Sintesi dei principali dati finanziari attesi (segue)

RAPPORTO COST / INCOME	PREC 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
COSTI OPERATIVI:	5.574.500	5.560.000	5.640.000	5.720.000	5.590.000	5.690.000	5.790.000
Spese personale	3.400.000	3.400.000	3.450.000	3.500.000	3.400.000	3.460.000	3.520.000
Spese Amministrative	1.950.000	1.900.000	1.930.000	1.960.000	1.920.000	1.960.000	2.000.000
Ammortamenti	134.500	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Altri oneri di gestione	90.000	80.000	80.000	80.000	90.000	90.000	90.000
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE IMPLEMENTATO	6.159.500	8.070.000	8.270.000	8.520.000	8.730.000	9.060.000	9.370.000
Margine di intermediazione	3.469.500	4.230.000	4.360.000	4.540.000	4.630.000	4.760.000	4.990.000
Altri proventi di gestione (*)	2.690.000	3.840.000	3.910.000	3.980.000	4.100.000	4.300.000	4.380.000
RAPPORTO TRA COSTI OPERATIVI E MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	90,50%	68,90%	68,20%	67,14%	64,03%	62,80%	61,79%

(*) Gli altri proventi di gestione comprendono i ricavi percepiti a fronte della gestione e dell'istruttoria delle pratiche di garanzia, che si contrappongono direttamente ai costi amministrativi (sia spese del personale sia altre spese amministrative)

Il rapporto Cost / Income per il 2018 sconta l'impatto dei costi straordinari generati dall'operazione societaria perfezionatasi nel secondo semestre dell'anno. Nel triennio di previsione tale rapporto si stabilizza, nell'ambito delle stime, su soglie più fisiologiche e lievemente migliorative nell'ipotesi moderatamente propulsiva.

1. EXECUTIVE SUMMARY

1.3 Sintesi dei principali dati finanziari attesi (segue)

La stima degli assorbimenti è stata predisposta sulla base delle ipotesi di piano economiche e patrimoniali per il triennio 2019/21, seguendo le stesse logiche utilizzate per la redazione del Resoconto ICAAP. **Le stime non includono l'impatto delle prove di stress (in termini di assorbimenti patrimoniali aggiuntivi), previste dalla normativa secondaria: esse saranno incluse nell'edizione 2018 del predetto Resoconto.**

Capitale Interno	Preconsuntivo 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Rischio di credito e di controparte	8.516.862	8.464.400	8.455.448	8.450.134	8.533.798	8.585.970	8.642.651
Rischio operativo	1.238.865	1.169.627	1.125.155	1.243.000	1.202.627	1.197.655	1.358.000
REQUISITI PATRIMONIALI (RISCHI DEL I° PILASTRO)	9.755.727	9.634.026	9.580.603	9.693.134	9.736.425	9.783.625	10.000.651
Rischio di concentrazione	978.120	1.050.259	1.035.431	1.019.857	1.071.479	1.073.332	1.076.471
Rischio tasso d'interesse	4.030.398	4.092.277	4.198.709	4.327.418	4.150.031	4.390.452	4.655.377
RISCHIO COMPLESSIVO (RISCHI I° E II° PILASTRO)	14.764.245	14.776.562	14.814.743	15.040.409	14.957.934	15.247.409	15.732.499

Capitale Complessivo	Preconsuntivo 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Fondi Propri	28.507.000	28.467.000	28.396.000	28.342.000	29.116.000	29.710.000	30.265.000
CAPITALE COMPLESSIVO	28.507.000	28.467.000	28.396.000	28.342.000	29.116.000	29.710.000	30.265.000

Adeguatezza Patrimoniale	Preconsuntivo 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Fondi Propri	28.507.000	28.467.000	28.396.000	28.342.000	29.116.000	29.710.000	30.265.000
Rischi I° e II° Pilastro	14.764.245	14.776.562	14.814.743	15.040.409	14.957.934	15.247.409	15.732.499
MARGINE DISPONIBILE	13.742.755	13.690.438	13.581.257	13.301.591	14.158.066	14.462.591	14.532.500

Come si evince dalla tavola precedente, l'assorbimento patrimoniale più rilevante è costituito dal rischio di credito, seguito a quello derivante dal rischio di tasso d'interesse.

1. EXECUTIVE SUMMARY

1.3 Sintesi dei principali dati finanziari attesi (segue)

Ratios patrimoniali	Preconsuntivo 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Capitale primario di classe 1 / attività di rischio ponderate (CET 1 - Capital Ratio)	17,5%	17,7%	17,8%	17,5%	17,9%	18,2%	18,2%
Capitale primario di classe 1	28.507.000	28.467.000	28.396.000	28.342.000	29.116.000	29.710.000	30.265.000
Attività di rischio ponderate	162.627.972	160.599.220	159.708.657	161.584.542	162.306.197	163.093.030	166.710.855
Capitale di classe 1 / attività di rischio ponderate (TIER 1 Capital Ratio)	17,5%	17,7%	17,8%	17,5%	17,9%	18,2%	18,2%
Capitale di classe 1	28.507.000	28.467.000	28.396.000	28.342.000	29.116.000	29.710.000	30.265.000
Attività di rischio ponderate	162.627.972	160.599.220	159.708.657	161.584.542	162.306.197	163.093.030	166.710.855
Totale Fondi propri / attività di rischio ponderate (Total Capital Ratio)	17,5%	17,7%	17,8%	17,5%	17,9%	18,2%	18,2%
Totale Fondi propri	28.507.000	28.467.000	28.396.000	28.342.000	29.116.000	29.710.000	30.265.000
Attività di rischio ponderate	162.627.972	160.599.220	159.708.657	161.584.542	162.306.197	163.093.030	166.710.855

In entrambi gli scenari gli indicatori di capitale si mantengono ampiamente al di sopra delle soglie prudenziali. Peraltro, l'Azienda mantiene, in entrambi gli scenari di previsione, un Total Capital Ratio elevato, nonché un margine disponibile consistente.

2. LA STRATEGIA REALIZZATA

2.1 La strategia realizzata

2.1.1 Premessa

Nel triennio 2016/18 l'Azienda ha accentuato il suo processo evolutivo, con impatti non marginali sul modello di funzionamento, sulla rete distributiva, sugli organici e sulle relative professionalità, sulla gamma dei prodotti e servizi offerti.

Quanto precede ha influenzato anche l'adeguamento delle proiezioni (economiche, patrimoniali e di rischio) **originalmente inserite nel Piano Strategico 2016/18** che, come da prassi, sono state oggetto di due aggiornamenti annuali, alla luce dei preconsuntivi dei singoli esercizi. Per cogliere al meglio la strategia realizzata dall'Azienda nel triennio 2016/18 è utile prendere le mosse da una tavola presentata dagli esponenti della Banca d'Italia nel corso di una *convention* tenuta a Roma all'inizio di luglio 2015, dedicata all'impatto della riforma di sistema.



Le sfide evolutive

Condizioni di mercato

Cambiamenti normativi

- Ripensamento del modello di business
- Innalzamento efficienza tecnica
- Miglioramento capacità allocativa e anticipazione dei rischi
- Operazioni di concentrazione ispirate a logica industriale

L'Autorità di vigilanza così sintetizzava le sfide evolutive per le aziende di settore, sottolineando che le sfide per il futuro (le condizioni prospettiche di mercato e l'evoluzione della normativa di riferimento) avrebbero spinto (se non costretto) le predette aziende a:

- **Ripensare il modello di business**, ossia la combinazione tra: assetto della rete distributiva; canali di vendita; *mix* di prodotti e servizi offerti;
- **Innalzare l'efficienza tecnica**, ossia il complesso delle competenze e delle professionalità delle risorse umane impegnate, nonché la qualità e la conformità normativa dei processi aziendali (in termini, ad esempio, di migliore prevenzione e presidio dei rischi derivanti dall'attività caratteristica);
- **Migliorare la capacità allocativa e quella di anticipazione dei rischi**, ossia le modalità di destinazione delle risorse finanziarie disponibili nelle diverse forme del capitale, delle riserve e dei fondi ricevuti; sviluppare capacità predittive sull'evoluzione dei rischi tipici dell'attività caratteristica;
- **Avviare operazioni di concentrazione ispirate a logica industriale**, ossia finalizzate a conseguire economie di scala, di scopo, di ridimensionamento del livello di esposizione ai rischi.

L'esame retrospettivo della strategia attuata dall'Azienda nel corso del triennio 2016/18 rivela che gli indirizzi e gli obiettivi prospettati dall'Autorità di vigilanza a metà del 2015 sono stati sostanzialmente perseguiti nell'arco del triennio stesso.

2. LA STRATEGIA REALIZZATA

2.1 La strategia realizzata (segue)

2.1.2 La strategia realizzata: approfondimenti

Prima di entrare nel merito della strategia realizzata, appare opportuno rievocare i **determinanti strategici dell’Azienda**, che hanno profondamente influenzato le iniziative realizzate nel triennio 2016/18. **Formulati alla fine del 2015 e progressivamente confermati o integrati nel corso delle due successive revisioni del Piano Strategico 2016/18, i determinanti sono, ad oggi, così sintetizzabili:**

Assetti distributivi e direttrici di sviluppo territoriale

- L’Azienda intende perseguire una politica di valorizzazione dei potenziali residui nelle piazze di riferimento, nella prospettiva di una crescente diversificazione dei mercati in cui opera.
- Le traiettorie di sviluppo territoriale prevedono la progressiva estensione della penetrazione commerciale lungo le direttrici tradizionali e quelle più recenti, basata sugli elementi seguenti:
 - ➔ Ricerca di opportunità nelle aree limitrofe ai presidi territoriali già attivi così come in seno agli attuali presidi territoriali;
 - ➔ Valorizzazione dei potenziali latenti negli insediamenti recenti;
 - ➔ Il tutto nella prospettiva di consolidare il tessuto distributivo esistente, diretto o basato sul ricorso a controparti specializzate.
- Qualunque sia l’opzione prescelta, l’Azienda riproporrà la configurazione delle filiali (crocevia di relazioni e di opportunità per i clienti/soci), e una connotazione di CONFIDI “affidabile” in termini di stabilità delle relazioni e di soglie di servizio offerte.

Modello di sviluppo

- Per il prossimo triennio, l’Azienda individua un modello di sviluppo basato sulle chiavi seguenti:
 - ➔ Governare il processo di consolidamento mediante un sincrono adeguamento nella qualità delle risorse umane, degli assetti organizzativi, dei processi operativi e del modello di controllo.

2. LA STRATEGIA REALIZZATA

2.1 La strategia realizzata (segue)

2.1.2 La strategia realizzata: approfondimenti (segue)

Modello di sviluppo (segue)

- Rapporti con il territorio. Non rappresentano solo un fattore di rinforzo della riconoscibilità aziendale, ma il motore di sviluppo dell’Azienda, da coltivare con formule che associano alla qualità dei servizi attualmente erogati una crescente capacità di ascolto delle istanze e delle sollecitazioni che provengono dalla clientela, acquisita e potenziale.
- Opportunità aggregative. L’Azienda concepisce le aggregazioni in una prospettiva funzionale e di sviluppo, basata sull’esistenza di effettive sinergie ed opportunità: qualora tali opportunità si concretizzino, l’Azienda intende, comunque, salvaguardare la propria identità e il conseguente avviamento già acquisito.
- Segmenti di clientela. Sono quelli elettivi nella storia e nel “saper fare” dell’Azienda: piccole e medie imprese. L’Azienda eserciterà una cautela costante nell’avvicinare imprese di taglia non marginale, valutando le reali opportunità di mercato, di effettiva remunerazione, di contenimento del rischio creditizio.

Base sociale

- L’Azienda riconosce nella propria base sociale il suo principio identitario fondamentale. Gli sviluppi attesi sono destinati a confermare, e non ad attenuare o smentire, questo principio.
- L’Azienda individua nel Cliente / Socio la figura centrale del suo modello di sviluppo, con l’obiettivo di essere percepita e riconosciuta come la realtà di riferimento esclusiva. L’ampliamento della compagine sociale rappresenta, quindi, un obiettivo prioritario da perseguire nel prossimo triennio. Oltre all’aspetto quantitativo, e ai correlati effetti sul patrimonio, l’Azienda dedicherà grande attenzione al miglioramento qualitativo delle relazioni con i Soci, teso ad assicurare una partecipazione più intensa e attiva alla vita aziendale. La manovra sarà basata su tre leve:
 - Lo studio e l’eventuale allestimento di servizi mirati e la conseguente promozione al loro utilizzo;
 - L’attuazione di eventi e momenti di aggregazione, concepiti come luoghi di incontro dedicati ad iniziative progettate per accentuare il senso di appartenenza all’Azienda;
- L’ascolto e l’attenzione dedicati alle istanze e alle attese e alle opinioni dei Soci, da presidiare in modo strutturato e sistematico, quale premessa ad un crescente intensità delle relazioni.

2. LA STRATEGIA REALIZZATA

2.1 La strategia realizzata (segue)

2.1.2 La strategia realizzata: approfondimenti (segue)

Modello di controllo

- L’Azienda, reduce dal sopralluogo ispettivo (14.10.2013 – 18.12.2013), ricevette il seguente giudizio di sintesi: “L’accertamento ha fatto emergere risultanze parzialmente favorevoli, da iscrivere nel quadro valutativo del periodico processo di revisione prudenziale, riconducibili, in presenza di una dotazione patrimoniale soddisfacente, alle debolezze del processo del credito e nei presidi sui rischi operativi di seguito descritte”.
- L’Azienda, nell’ambito dell’evoluzione del suo modello di controllo, oltre alle iniziative già avviate in sede *post* ispettiva ha tenuto, quindi, in debito conto i rilievi specifici che possono essere così sintetizzati:
 - ➔ Potenziamento della fase di monitoraggio del credito, premessa per una più efficace e tempestiva classificazione a voce propria delle posizioni;
 - ➔ Accentuazione dell’autonomia dell’Azienda nelle procedure di controllo andamentale del credito, rispetto alle informazioni trasmesse dalle banche;
 - ➔ Irrobustimento delle metodologie utilizzate nel processo di determinazione delle perdite;
 - ➔ Rafforzamento dei presidi dedicati alla trasparenza e al dispositivo antiriciclaggio, con particolare riferimento all’individuazione del titolare effettivo;
 - ➔ Rafforzamento dei presidi dedicati alla funzione di *Compliance*.
- Maggiore integrazione nei flussi informativi tra funzione amministrativa e funzione di *Risk Management*, con riferimento alla rappresentazione, tempo per tempo, della posizione di liquidità dell’Azienda.

Legami con il mondo associativo

- L’Azienda intende consolidare i rapporti associativi in essere e ricercare, nel rispetto delle reciproche autonomie gestionali e funzionali, l’opportunità di nuovi legami, con l’obiettivo di armonizzare gli obiettivi di presenza e di sviluppo sul territorio al confronto con le realtà associative locali convenzionate e/o convenzionande.

2. LA STRATEGIA REALIZZATA

2.1 La strategia realizzata (segue)

2.1.2 La strategia realizzata: approfondimenti (segue)

Sistema d'offerta

- Sarà intonato alle reali aspettative dei segmenti di clientela acquisita e potenziale.
- Gli eventuali interventi d'integrazione e miglioramento saranno orientati a confezionare formule sempre più prossime alle esigenze dei predetti segmenti.
- Questa impostazione sarà sostenuta dallo spirito di servizio alla clientela, vissuto come fattore distintivo e principio fondante dell'attività caratteristica.

Immagine dell'Azienda e sistema valoriale

- Il sostegno comunicativo sarà attuato dando spazio alle idee, alle istanze, ai bisogni ed ai progetti nati in seno alle diverse componenti delle comunità locali delle piccole e medie imprese, con particolare riguardo a quelle più deboli.
- L'Azienda, inoltre, cercherà di essere promotrice di convegni e incontri finalizzati a dare risposta alle esigenze delle imprese di riferimento, sia in modo diretto, sia attraverso le associazioni di riferimento.
- Gli strumenti attraverso i quali essa realizzerà gli obiettivi di sostegno comunicativo sono tanto propri (*newsletter* aziendale, sito *web*, e così via), quanto esterni (seminari, *convention*, incontri, dibattiti).

I determinanti strategici inclusi nel Piano Strategico 2016/18 sono sostanzialmente confermati anche per il triennio 2019/21.

2.1.3 Ripensamento del modello di business

Alla luce delle sollecitazioni dell'Autorità di vigilanza all'inizio del 2015, le iniziative più rilevanti poste in essere nel triennio 2016/18 sono così sintetizzabili:

- **2016: consolidamento del presidio in Lombardia (avviato nel 2014, ma senza stabile organizzazione);**
- **2016: apertura del presidio di Roma;**
- **2016: stanziamento di un *plafond* per il credito diretto e prime erogazioni;**
- **2018: attivazione del servizio di assistenza / istruttoria nell'ambito della finanza agevolata.**

2. LA STRATEGIA REALIZZATA

2.1 La strategia realizzata (segue)

2.1.4 Innalzamento efficienza tecnica

Le iniziative più rilevanti poste in essere nel triennio 2016/18 sono così sintetizzabili:

- **2016: costituzione di una nuova area dedicata allo sviluppo di tecniche per la mitigazione del rischio di credito;**
- **2018: potenziamento dei presidi di *risk management* e di *compliance*;**
- **2018: riduzione volontaria dei livelli retributivi.**

2.1.5 Miglioramento dell'efficienza allocativa e anticipazione dei rischi

Le iniziative più rilevanti poste in essere nel triennio 2016/18 sono così sintetizzabili:

- **2018: potenziamento programmato dei presidi per la gestione integrata della finanza aziendale;**
- **2016/18: miglioramento della qualità e dei contenuti della reportistica di controllo;**

2.1.6 Operazioni di concentrazione ispirati a logica industriale

Le iniziative più rilevanti poste in essere nel triennio 2016/18 sono così sintetizzabili:

- **2016: incorporazione di due confidi minori, con rafforzamento del radicamento territoriale (Roma e Tortona);**
- **2018: incorporazione di COGART CNA Piemonte S.c.p.a., con ulteriore rafforzamento del radicamento territoriale (Piemonte).**

2. LA STRATEGIA REALIZZATA

2.2 Evoluzione dei principali dati storici

Questa sezione ripercorre i momenti salienti del processo di pianificazione (2016 – 2018), con l'obiettivo di **evidenziare gli adeguamenti delle proiezioni conseguenti alla progressiva acquisizione periodica dei dati consuntivi**. I dati sono estratti dagli scenari prudenziali del Piano 2016/18 e dai due successivi aggiornamenti (fine 2016 e fine 2017) e si riferiscono al 2018.

Il preconsuntivo 2018 assimila gli effetti della fusione per incorporazione di COGART S.c.p.a. effettuata nella seconda metà del 2018. Ne consegue che, nella loro evoluzione storica, alcuni dati sono solo parzialmente confrontabili.

MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	<i>Piano originale</i>	<i>Prima revisione Piano</i>	<i>Seconda revisione Piano</i>	<i>Preconsuntivo 2018</i>
<i>Piano 2016/18 (fine 2015)</i>	4.572.600			
<i>Prima revisione del Piano 2016/18 (fine 2016)</i>		4.282.800		
<i>Seconda revisione del Piano (fine 2017)</i>			3.522.000	
<i>Preconsuntivo 2018 (fine 2018)</i>				3.469.500

Le stime originali (fine 2015) erano basate su una curva dei tassi attivi più favorevole e su un maggior gettito commissionale atteso dalle erogazioni.

La stima fu progressivamente rivista al ribasso negli anni successivi, a fronte dell'effettiva evoluzione del mercato.

Poco rilevanti, peraltro, gli effetti indotti dalla recente operazione societaria, per due fattori: l'operazione si è perfezionata a metà del 2018; il portafoglio di strumenti finanziari dell'intermediario assorbito era di volume contenuto.

COMMISSIONI NETTE	<i>Piano originale</i>	<i>Prima revisione Piano</i>	<i>Seconda revisione Piano</i>	<i>Preconsuntivo 2018</i>
<i>Piano 2016/18 (fine 2015)</i>	2.865.600			
<i>Prima revisione del Piano 2016/18 (fine 2016)</i>		2.752.800		
<i>Seconda revisione del Piano (fine 2017)</i>			2.207.000	
<i>Preconsuntivo 2018 (fine 2018)</i>				2.402.000

Nell'ambito del margine d'intermediazione, **la stima delle commissioni nette per il 2018, effettuata in prima istanza alla fine del 2015, non si discosta in misura molto rilevante dal preconsuntivo 2018**; sul punto, insiste, peraltro, anche la contribuzione per il secondo semestre del 2018 delle *performance* della società incorporata.

2. LA STRATEGIA REALIZZATA

2.2 Evoluzione dei principali dati storici (segue)

VOLUMI DI EROGATO	Piano originale	Prima revisione Piano	Seconda revisione Piano	Preconsuntivo 2018
Piano 2016/18 (fine 2015)	78.000.000			
Prima revisione del Piano 2016/18 (fine 2016)		80.000.000		
Seconda revisione del Piano (fine 2017)			80.000.000	
Preconsuntivo 2018 (fine 2018)				93.500.000

La stima originale (fine 2015) appare sottostimata rispetto al dato di preconsuntivo 2018, in quanto l'operazione societaria che ha consentito di incrementare lo *stock* non era all'epoca prevista.

CREDITO DIRETTO	Piano originale	Prima revisione Piano	Seconda revisione Piano	Preconsuntivo 2018
Piano 2016/18 (fine 2015)				
Prima revisione del Piano 2016/18 (fine 2016)		1.000.000		
Seconda revisione del Piano (fine 2017)			1.500.000	
Preconsuntivo 2018 (fine 2018)				3.000.000

Le stime del credito diretto furono introdotte a fine 2016, nell'ambito della prima revisione del Piano 2016/18).

A fronte del preconsuntivo 2018, la stima originale appare più contenuta; quanto precede è da imputare ad una valutazione inizialmente prudentiale, a fronte della novità di prodotto.

COSTI OPERATIVI	Piano originale	Prima revisione Piano	Seconda revisione Piano	Preconsuntivo 2018
Piano 2016/18 (fine 2015)	3.967.700			
Prima revisione del Piano 2016/18 (fine 2016)		3.968.600		
Seconda revisione del Piano (fine 2017)			4.096.000	
Preconsuntivo 2018 (fine 2018)				5.574.500

La stima originale (fine 2015) fu poi sostanzialmente confermata nelle due revisioni del Piano.

Il differenziale relativo al preconsuntivo 2018, rispetto alla stima originale del 2015, è interamente da imputare all'operazione societaria, con il suo corollario di costi straordinari.

Nelle proiezioni per il triennio (2019/21) sono attese manifestarsi opportune economie di scala.

2. LA STRATEGIA REALIZZATA

2.2 Evoluzione dei principali dati storici (segue)

RETTIFICHE DI VALORE	<i>Piano originale</i>	<i>Prima revisione Piano</i>	<i>Seconda revisione Piano</i>	<i>Preconsuntivo 2018</i>
<i>Piano 2016/18 (fine 2015)</i>	3.230.000			
<i>Prima revisione del Piano 2016/18 (fine 2016)</i>		3.145.000		
<i>Seconda revisione del Piano (fine 2017)</i>			2.250.000	
<i>Preconsuntivo 2018 (fine 2018)</i>				290.000

L'evoluzione dell'originale dato di previsione (3,230 ML di euro) può essere spiegato come segue:

- In sede di seconda revisione del Piano fu intercettata una maggiore incidenza positiva delle controgaranzie;
- Il preconsuntivo 2018 incorpora l'effetto di importanti riprese di valore, dovute a due fattori principali: le due operazioni di saldo e stralcio e il contributo destinato a fondo rischi atteso dalla Regione Piemonte.

UTILE NETTO	<i>Piano originale</i>	<i>Prima revisione Piano</i>	<i>Seconda revisione Piano</i>	<i>Preconsuntivo 2018</i>
<i>Piano 2016/18 (fine 2015)</i>	255.600			
<i>Prima revisione del Piano 2016/18 (fine 2016)</i>		129.400		
<i>Seconda revisione del Piano (fine 2017)</i>			56.000	
<i>Preconsuntivo 2018 (fine 2018)</i>				185.000

Pur a fronte delle ovvie difficoltà di previsione di questa voce, la stima originale (fine 2015) non si rivela poi così lontana dal dato di preconsuntivo 2018, anche se la sua formazione deriva da effetti economici significativamente diversi tra loro (non ultimo, l'effetto derivante dall'operazione societaria, che, peraltro, ha insistito solo sul secondo semestre del 2018).

FONDI PROPRI	<i>Piano originale</i>	<i>Prima revisione Piano</i>	<i>Seconda revisione Piano</i>	<i>Preconsuntivo 2018</i>
<i>Piano 2016/18 (fine 2015)</i>	33.587.917			
<i>Prima revisione del Piano 2016/18 (fine 2016)</i>		30.232.032		
<i>Seconda revisione del Piano (fine 2017)</i>			26.867.600	
<i>Preconsuntivo 2018 (fine 2018)</i>				28.507.000

La contrazione tra la stima originale (fine 2015) e il dato preconsuntivo del 2018 deriva dal combinarsi di più fattori, quali:

- Una minore crescita del capitale sociale rispetto alle stime originali, mitigato poi, per il 2018, dall'operazione societaria;
- Una progressiva contrazione delle riserve da valutazione, derivanti sia da cessione di titoli in portafoglio, sia dall'andamento dei mercati finanziari.

2. LA STRATEGIA REALIZZATA

2.2 Evoluzione dei principali dati storici (segue)

TIER 1	Piano originale	Prima revisione Piano	Seconda revisione Piano	Preconsuntivo 2018
<i>Piano 2016/18 (fine 2015)</i>	20,60%			
<i>Prima revisione del Piano 2016/18 (fine 2016)</i>		21,35%		
<i>Seconda revisione del Piano (fine 2017)</i>			20,24%	
<i>Preconsuntivo 2018 (fine 2018)</i>				17,5%

Il dato di preconsuntivo si discosta dalle proiezioni a causa dell'impatto indotto dall'operazione societaria con COGART CNA Piemonte S.c.p.a.

MARGINE DISPONIBILE	Piano originale	Prima revisione Piano	Seconda revisione Piano	Preconsuntivo 2018
<i>Piano 2016/18 (fine 2015)</i>	17.152.675			
<i>Prima revisione del Piano 2016/18 (fine 2016)</i>		16.251.308		
<i>Seconda revisione del Piano (fine 2017)</i>			13.598.738	
<i>Preconsuntivo 2018 (fine 2018)</i>				13.742.755

Rileva la sostanziale coincidenza tra il dato previsto per il 2018 nella seconda revisione del Piano (fine 2017) e il dato di preconsuntivo.

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico

3.1.1 Metodo e contenuti della sezione

In questa sezione del Piano strategico sono riepilogati i **principali determinanti di mercato** per il triennio 2019/21. La loro messa a punto ha implicato:

- **La ricognizione in merito alla domanda e offerta di credito a livello territoriale**, aggiornata a dicembre 2018 (fonte: Banca d'Italia – Economia delle regioni italiane – La domanda e l'offerta di credito a livello territoriale);
- **L'individuazione di alcuni trend nel settore bancario per il futuro** (fonte: PROMETEIA - Previsione bilanci bancari, ottobre 2018);
- **La ricognizione dello stato e delle prospettive delle economie regionali in cui opera l'Azienda** (fonte principale: Banca d'Italia – economia delle regioni italiane - aggiornamento congiunturale – novembre 2018), di cui, in questo capitolo, si riporta la **sintesi conclusiva**²;
- **L'analisi del posizionamento aziendale nel contesto precedente**. In questa prospettiva, regione per regione, **sono state sviluppate alcune riflessioni in merito alla situazione attuale, alla situazione potenziale, alle possibili azioni strategiche** (che sono successivamente riprese nel capitolo successivo 4 (Il piano d'azione);
- Sono state inoltre predisposte **le stime in relazione agli obiettivi commerciali per il 2019** (che sono alla base delle proiezioni economiche, patrimoniali e di rischio illustrate nel capitolo 5 (Le ipotesi e i piani finanziari prospettici) e le stime relative ad altre fonti di reddito (saldi e stralci e margine della contribuzione finanziaria).

Il metodo utilizzato riflette l'esigenza di trarre dallo stato e dalle prospettive di scenario i determinanti di mercato aziendale per il triennio di previsione (con riferimento sia alle relative opportunità, sia alle implicazioni di rischio).

² Per il dettaglio si rinvia all'Allegato 1 – Economia delle regioni italiane.

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.2 La domanda e l'offerta di credito a livello territoriale³

Nel primo semestre del 2018 la domanda di credito delle imprese è cresciuta in tutte le aree del Paese. L'espansione ha coinvolto anche il Nord Ovest e il Centro, aree in cui nella seconda metà dell'anno precedente le richieste di finanziamenti erano rimaste sostanzialmente stabili. In tutte le macroaree la domanda è stata sostenuta dalle aziende del comparto manifatturiero e del terziario; le richieste avanzate dalle imprese edili, che sono diminuite pressoché ininterrottamente dall'avvio della crisi economica e finanziaria, sono tornate ad aumentare nel Nord Ovest mentre hanno continuato a ridursi nelle regioni centro-meridionali.

Le esigenze di nuovo credito sono state originate principalmente dalle necessità di finanziamento degli investimenti produttivi e di sostegno del capitale circolante; il contributo di quest'ultima componente è risultato prevalente nel Centro e nel Mezzogiorno. La domanda finalizzata alla ristrutturazione delle posizioni debitorie pregresse è cresciuta in tutte le aree.

Nel primo semestre del 2018 le richieste di prestiti avanzate alle banche appartenenti ai primi cinque gruppi nazionali, in calo nel semestre precedente nel Nord Ovest e al Centro, sono tornate ad aumentare sensibilmente in tutte le ripartizioni territoriali; la crescita della domanda ha continuato a interessare, seppure in misura meno pronunciata, anche gli intermediari di minore dimensione.

La distensione dei criteri di offerta è proseguita in tutte le aree. Come nei semestri precedenti, le condizioni applicate dalle banche sono lievemente migliorate per le imprese della manifattura e dei servizi, mentre le politiche di erogazione si sono confermate più prudenti nei confronti delle imprese edili, soprattutto al Centro. Per i primi cinque gruppi le politiche di offerta si sono allentate in tutte le aree del Paese. **Le condizioni praticate dalle altre banche sono risultate nel complesso stabili, con segnali di allentamento nel Nord Est e nel Mezzogiorno;** per questi intermediari l'azione della pressione concorrenziale è stata bilanciata dall'effetto dei più stringenti requisiti patrimoniali.

Nel complesso, il miglioramento nelle condizioni di accesso al credito si è manifestato attraverso un incremento delle quantità offerte e, in minor misura, in un calo degli *spread* applicati alla clientela. Gli intermediari maggiori hanno inoltre ampliato le deleghe decisionali concesse ai responsabili di filiale e ridotto la quota delle richieste di fido interamente respinte; le altre banche hanno inasprito gli *spread* sui prestiti alle imprese giudicate maggiormente rischiose.

Per il semestre in corso gli intermediari prefigurano un rafforzamento della domanda in tutte le aree del Paese; dal lato dell'offerta le condizioni dovrebbero diventare più selettive al Centro e nel Mezzogiorno, mentre rimarrebbero stabili nelle altre ripartizioni.

³ Estratto da: *Economia delle regioni italiane – La domanda e l'offerta di credito a livello territoriale – Banca d'Italia – dicembre 2018.*

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.3 Alcuni trend nel settore bancario per il futuro⁴

La crescita del credito si consoliderà per le famiglie e per le imprese con tassi sui prestiti, compresi durante la fase di crisi, che cominceranno ad aumentare dal prossimo anno (2019) insieme ai tassi di mercato. Continuerà il processo di riduzione dei crediti deteriorati, soprattutto attraverso importanti piani di dismissione che saranno portati avanti nonostante condizioni di mercato meno favorevoli.

Il *non performing loans ratio* del settore scenderà così sotto il 7% nel 2021 (3,4% al netto delle svalutazioni). **Grazie all'opportunità offerta dall'introduzione del principio IFRS 9, che ha consentito di incrementare a inizio 2018 gli accantonamenti sulle posizioni deteriorate, sfruttando le regole di *first time adoption*, e alla minore formazione di sofferenze, le rettifiche eroderanno i risultati economici meno che in passato.** Ma i crediti deteriorati ceduti potrebbero in alcuni casi andare oltre quanto previsto dagli operatori in fase di FTA, con uno *spread* sui titoli governativi italiani che resterà più alto. Anche le condizioni di cessione potrebbero essere penalizzate, richiedendo rettifiche aggiuntive in conto economico. Nei prossimi anni le banche italiane saranno inoltre chiamate a sostituire una parte dei propri finanziamenti (quelli ottenuti tramite aste a lungo termine della BCE) e a mantenere nel proprio passivo strumenti con maggiore capacità di assorbimento delle perdite.

La previsione è che l'emissione netta di obbligazioni resterà negativa mentre aumenterà la raccolta attraverso depositi vincolati, consentendo di limitare l'impatto dei maggiori costi di *funding* sui conti economici. **La maggiore competizione tra gli operatori esistenti e nuovi entranti, anche tecnologici, e le novità normative introdotte quest'anno su trasparenza e tutela dei consumatori aprono la strada allo sviluppo di nuovi servizi per trasformare gli obblighi di *compliance* in opportunità di *business* e minimizzare così gli impatti sui costi e redditività e i rischi di disintermediazione.**

Le pressioni sui margini unitari che però ne derivano richiederanno un'accelerazione nel cambiamento del modello di servizio e importanti investimenti in capitale umano e tecnologico, che andranno a sostituire quei costi di struttura ridimensionati del processo di razionalizzazione (meno dipendenti e sportelli).

Recupero di efficienza e riduzione del costo del rischio guideranno il miglioramento della redditività, ma al 2021 il ROE sarà ancora molto inferiore al costo del capitale. Sarà quindi probabile un ulteriore consolidamento del settore per favorire il raggiungimento di quelle economie di scala rilevanti anche per finanziare gli investimenti necessari alla trasformazione dei modelli di servizio. **È tuttavia aumentata l'incertezza intorno allo scenario complessivo, per effetto di maggiori rischi sulla crescita globale e sul mercato dei titoli sovrani. Un ulteriore aumento dei rendimenti dei titoli pubblici esporrebbe le banche a una ulteriore erosione del capitale e a tutti gli altri effetti negativi sulla prospettiva di redditività.**

⁴ Estratto da: *Previsione Bilanci Bancari – Prometeia – ottobre 2018.*

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.3 Alcuni trend nel settore bancario per il futuro⁵ (segue)

Di seguito i dati di previsione più significativi utilizzati nell'elaborazione delle proiezioni 2019/21.

	DATI PERCENTUALI	2019	2020	2021
DATI PAESE	<i>BOT a 3 mesi</i>	+0,3	+0,9	+0,9
	<i>BTP a 10 anni</i>	+3,7	+3,8	+3,5
	<i>Tasso crescita dei crediti a società non finanziarie (Italia)</i>	-3,4	-2,0	-0,6
	<i>Remunerazione dei c/c passivi</i>	+0,1	+0,3	+0,3
	<i>Remunerazione dei depositi</i>	+0,4	+0,6	+0,7
DATI PER REGIONE <i>(tassi di crescita dei crediti a società non finanziarie)</i>	<i>Piemonte e Valle d'Aosta</i>	+0,9	+2,0	ND
	<i>Lombardia</i>	+1,9	+2,1	ND
	<i>Liguria</i>	+1,6	+2,0	ND
	<i>Lazio</i>	+0,8	+1,0	ND
	<i>Campania</i>	+1,2	+1,0	ND

⁵ Estratto da: *Previsione Bilanci Bancari – Prometeia – ottobre 2018.*

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.4 Economie regionali: sintesi ed individuazione dei determinanti di scenario

Piemonte

Evoluzione generale	Trend settoriali	Redditività e liquidità delle imprese	Profili del credito	Determinanti	Rilevanza ai fini del piano d'azione
<ul style="list-style-type: none"> Conferma delle aspettative di ulteriore espansione economica ma con alcune percezioni di indebolimento riferite, in particolare, al settore dell'export. 	<ul style="list-style-type: none"> Moderata attesa di crescita nel settore industriale in un quadro di minore ottimismo, con particolare riferimento all'anno precedente. Continua il trend positivo per gli investimenti (attesa simile al 2018), grazie anche agli incentivi fiscali. Aspettative molto deboli nel settore edile. Attesa un'ulteriore espansione nel settore servizi privati non finanziari; in controtendenza il settore auto e turismo Esportazioni in calo (prevalentemente al settore auto), benché alcuni settori siano in controtendenza. 	<ul style="list-style-type: none"> Redditività e liquidità attese in chiave positiva 	<ul style="list-style-type: none"> Volumi tendenzialmente in crescita, ma in controtendenza per le piccole imprese Bilanciamento tra domanda e offerta di credito a condizioni economiche non sfavorevoli per le imprese Sulle piccole imprese si possono quindi aprire quote di mercato. Qualità del credito in miglioramento, anche se non in maniera omogenea in tutti i settori, con potenziali ricadute positive sul comparto delle garanzie. 	<ul style="list-style-type: none"> Alcuni spunti emersi dall'analisi dell'economia regionale possono influenzare la definizione di indirizzi per il futuro. In particolare, il trend positivo atteso sugli investimenti (con il suo corollario di agevolazioni); la minor propensione degli istituti bancari ad erogare credito alle micro imprese, con impatti sull'erogazione del credito diretto da parte dell'Azienda. Una possibile contestualizzazione valorizzerebbe ulteriormente il buon avviamento già effettuato con il credito diretto. Quanto precede, riferito in particolare alla rilevante base sociale attiva dell'azienda in Piemonte, suggerisce l'ampliamento dei servizi e prodotti offerti. 	<ul style="list-style-type: none"> Notevole risalto ai fini della messa a punto del piano d'azione, in un contesto di forte pressione competitiva.

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.4 Economie regionali: sintesi ed individuazione dei determinanti di scenario (segue)

Liguria

Evoluzione generale	Trend settoriali	Redditività e liquidità delle imprese	Profili del credito	Determinanti	Rilevanza ai fini del piano d'azione
<ul style="list-style-type: none"> Economia con crescita moderata 	<ul style="list-style-type: none"> Stabilità del settore industria, con un moderato ottimismo sulle prospettive di breve termine, che ha generato un aumento degli investimenti nell'anno in corso e una ipotesi di stabilizzazione per l'anno successivo. L'attività edilizia è rimasta debole; non si intravedono segnali di ripresa. Il settore dei servizi privati non finanziari segnala una crescita, nonostante una leggera riduzione del settore turismo (peraltro, in crescita negli ultimi 4 anni). Il traffico mercantile, in crescita nel primo semestre 2018, nel breve periodo potrà essere condizionato dalle difficoltà logistiche sorte a seguito del crollo del ponte Morandi. 	<ul style="list-style-type: none"> La redditività è rimasta stabile. 	<ul style="list-style-type: none"> Volumi tendenzialmente in crescita, ma in controtendenza per le piccole imprese e per il settore costruzioni Si è manifestato un miglioramento della qualità del credito, sostanzialmente in maniera omogenea, a cui si affianca un aumento della richiesta di finanziamenti, con particolare riferimento al settore manifatturiero. 	<ul style="list-style-type: none"> Alcuni spunti emersi dall'analisi dell'economia regionale possono influenzare la definizione degli indirizzi per il futuro: l'aumento degli investimenti registrato nel 2018 con una previsione di stabilizzazione nel 2019. La possibilità di ampliare la nostra quota di mercato con investimenti non considerevoli. 	<ul style="list-style-type: none"> L'attuale contesto regionale non alimenta particolare attrattività per questo territorio. Nondimeno, esso può rappresentare una leva per attenuare il rischio settoriale, che invece è più rilevante in Piemonte.

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.4 Economie regionali: sintesi ed individuazione dei determinanti di scenario (segue)

Lombardia

Evoluzione generale	Trend settoriali	Redditività e liquidità delle imprese	Profili del credito	Determinanti	Rilevanza ai fini del piano d'azione
<ul style="list-style-type: none"> Conferma delle aspettative ulteriore espansione economica, ma con alcuni timori collegati alle tensioni internazionali. 	<ul style="list-style-type: none"> Moderata attesa di crescita nel settore industria, resta trainante il settore dell'esportazioni; con previsioni sugli ordinativi in crescita o comunque stabili. Comparto edile in crescita, in controtendenza rispetto alle altre regioni di interesse per l'Azienda. Settore servizi non finanziari in crescita, tranne per quanto riguarda il settore del commercio, in specie quello al dettaglio. Espansione dell'export, che ha riguardato quasi tutti i settori. 	<ul style="list-style-type: none"> La redditività si è mantenuta su livelli elevati. 	<ul style="list-style-type: none"> Tendenzialmente in crescita, ma in controtendenza per le piccole imprese. Bilanciamento tra domanda e offerta di credito a condizioni economiche non sfavorevoli per le imprese. Sulle piccole imprese si possono quindi aprire quote di mercato per l'Azienda. La qualità del credito mostra un miglioramento, ottenuto anche grazie ad una maggiore selezione attuata da parte dei soggetti finanziatori. 	<ul style="list-style-type: none"> Alcuni spunti emersi dall'analisi dell'economia regionale possono influenzare la definizione degli indirizzi per il futuro: Possibilità di ampliare la quota di mercato dell'Azienda, che può avvenire anche non a discapito di altri competitor; La diversificazione di approvvigionamento finanziario effettuato dalle imprese lombarde può riflettersi in un fattore positivo per quello che riguarda i servizi offerti; nel breve periodo, i bassi livelli di magazzino possono rappresentare un'opportunità creditizia. 	<ul style="list-style-type: none"> Importante risalto ai fini della messa a punto del piano d'azione, anche se in maniera minore rispetto al Piemonte, con riferimento al peso della produzione in Lombardia rispetto al territorio piemontese che rimane il principale bacino di gravitazione.

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.4 Economie regionali: sintesi ed individuazione dei determinanti di scenario (segue)

Lozio e Campania

Evoluzione generale	Trend settoriali	Redditività e liquidità delle imprese	Profili del credito	Determinanti	Rilevanza ai fini del piano d'azione
<ul style="list-style-type: none"> La crescita evidenzia una flessione rispetto al 2017 in entrambe le regioni 	<ul style="list-style-type: none"> Il settore dell'industria evidenzia un andamento favorevole in maniera generale in Campania, mentre nel Lazio solo per le imprese di maggiori dimensioni, peraltro, le piccole imprese manifestano alcune difficoltà. Settore delle costruzioni in difficoltà nel Lazio, mentre in Campania si assiste ad una stabilizzazione con prospettive positive di breve periodo (anche grazie al comparto delle opere pubbliche). Per il settore servizi non finanziari prosegue il trend non positivo con modeste prospettive di riprese nel breve periodo, testimoniate da una scarsa propensione attuale agli investimenti. Le esportazioni campane mostrano un trend in crescita. 	<ul style="list-style-type: none"> La disponibilità di risorse liquide delle imprese è in crescita, mentre in Lazio la redditività è in lieve diminuzione rispetto all'anno precedente. La redditività è in crescita, fatta eccezione per il settore terziario della Campania. 	<ul style="list-style-type: none"> In Lazio i volumi di credito evidenziano una stagnazione per le imprese medio-grandi, mentre è in riduzione per le piccole imprese. Peraltro, il credito mostra un incremento generalizzato, con una stagnazione per il settore costruzioni. Si evidenzia la forte rilevanza del Fondo di garanzie per le PMI. (Campania). Si evidenzia un miglioramento della qualità del credito nel Lazio, mentre in Campania il tasso di deterioramento è rimasto sostanzialmente stabile. 	<ul style="list-style-type: none"> Alcuni spunti emersi dall'analisi delle economie delle due regioni possono influenzare la definizione degli indirizzi per il futuro: Possibilità di ampliare la quota di mercato dell'Azienda, ad oggi ancora marginale; Gli investimenti effettuati dall'Azienda nel Lazio devono entrare a regime. 	<ul style="list-style-type: none"> Con riferimento al Lazio, il risalto ai fini della messa a punto del piano d'azione non è marginale ed è potenzialmente importante a livello prospettico. In Campania lo sviluppo appare marginale e richiede un alto livello di attenzione sul versante della qualità del credito.

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.5 Posizionamento attuale e potenziale

Prendendo le mosse dal quadro delle economie regionali di riferimento, sintetizzato nella sezione precedente, sono qui proposte le conseguenti valutazioni d'impatto sulle diverse componenti del modello di mercato dell'Azienda.

Le componenti del modello di mercato dell'Azienda sono state individuate come segue:

- **Assetti distributivi.** È illustrata l'organizzazione territoriale dell'Azienda con i relativi organici;
- **Risorse commerciali.** Sintetizza il profilo delle risorse commerciali disponibili;
- **Competenze e capacità professionali.** Presenta alcune valutazioni di sintesi in merito alle *skill* commerciali possedute dal personale;
- **Processi distributivi e commerciali.** Delinea le modalità operative del processo di commercializzazione;
- **Sistema d'offerta.** Riepiloga le linee di prodotto/servizio dell'Azienda.

Le componenti del modello di mercato sono esaminate in **tre modalità**:

- **Situazione attuale;**
- **Situazione potenziale;**
- **Conseguenti azioni potenziali.**

La rappresentazione di quanto precede è stata sviluppata, ove possibile, **regione per regione**, nell'ordine:

- **Piemonte, Liguria, Lombardia;**
- Non sono previste diagnosi e proposte specifiche per la **Valle d'Aosta**, dato il peso, contenuto, che questa regione assicura alla formazione dei volumi commerciali;
- **Lazio e Campania** sono state esaminate congiuntamente;
- Si aggiunge, infine, un'ulteriore riflessione dedicata alle **altre regioni**.

Peraltro, affiorano numerose costanti riferibili a più regioni. Di seguito le tavole dedicate.

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.5 Posizionamento attuale e potenziale del Piemonte

ASSETTI DISTRIBUTIVI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente l'Azienda si avvale di una rete composta da 4 Filiali e 7 Punti Credito dislocati sul territorio; l'organico complessivo è pari a 31 Risorse (Personale Dipendente). Sono in vigore alcuni accordi distributivi con Società di Mediazione Creditizia ed Associazioni di Categoria. 	<ul style="list-style-type: none"> A fronte dell'aspettativa di un'ulteriore espansione della domanda creditizia da parte delle PMI, è plausibile un ulteriore ampliamento della quota di mercato, da perseguire, in assoluta prevalenza, accentuando le competenze e le capacità professionali del personale attualmente presente. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliamento organico fisso: non appare un'esigenza rilevante; Ampliamento organico agenziale: da valutare in relazione all'effettivo potenziale commerciale dei candidati; Apertura/chiusura Filiali o P.C.: da valutare in relazione alle performance dei singoli presidi sul territorio. Sottoscrizione di nuove convenzioni: proseguire nella ricerca di controparti affidabili.

RISORSE COMMERCIALI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente il personale di rete non esprime risultati individuali omogenei, il tutto indipendentemente dalle potenzialità del territorio presidiato. 	<ul style="list-style-type: none"> Affiora l'esigenza di allineare sui livelli delle migliori figure commerciali presenti tutte le risorse, mediante degli opportuni interventi. 	<ul style="list-style-type: none"> i potenziali interventi possono essere sintetizzati, ad esempio, come segue: sensibilizzazione al conseguimento dei risultati assegnati, con opportuni momenti di verifica; attivazione di iniziative individuali.

COMPETENZE E CAPACITÀ PROFESSIONALI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Come anticipato al punto precedente, il personale di rete presenta competenze e capacità differenziate: ciò rappresenta uno dei fattori all'origine delle differenti performance commerciali. 	<ul style="list-style-type: none"> Affiora l'esigenza di allineare sui livelli delle migliori figure commerciali presenti, tutte le risorse, mediante degli opportuni interventi. Anche in ottica di diversificazione del sistema d'offerta e nella selezione e valorizzazione delle risorse commerciali "di punta". 	<ul style="list-style-type: none"> Progetti di sensibilizzazione e formazione tramite affiancamenti e assegnazione di obiettivi specifici

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.5 Posizionamento attuale e potenziale del Piemonte (segue)

PROCESSI DISTRIBUTIVI E COMMERCIALI

SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente l'Azienda si avvale di processi operativi di tipo istituzionale (processo del credito); in termini commerciali, sono disponibili alcuni strumenti per individuare ulteriori potenziali sulla clientela acquisita. 	<ul style="list-style-type: none"> Clientela acquisita: individuazione di possibili cross selling, premessa per individuare ulteriori fabbisogni da soddisfare con il sistema d'offerta dell'azienda; Clientela potenziale: da intercettare mediante analisi a distanza dei dati pubblici, premessa per trasmettere impulsi commerciali mirati alla rete di vendita. 	<ul style="list-style-type: none"> La messa a punto di un modello in grado di individuare ulteriori potenziali aspettative della clientela acquisita, grazie alla conoscenza maturata in sede di valutazione del merito creditizio, potrebbe rappresentare una chiave per sviluppare ulteriori opportunità commerciali in termini di diversificazione dell'offerta. Solo in seconda istanza (e a fronte di risultati confortanti della predetta iniziativa) si potrebbe avviare il tema dello sviluppo della nuova clientela, impostando, ad esempio, una funzione di marketing centralizzata che, attraverso l'esame di dati pubblici (ad esempio: presenza di crediti d'imposta nei bilanci) potrebbe selezionare un portafoglio contatti da proporre alla rete di vendita.

SISTEMA D'OFFERTA

SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente l'Azienda offre quattro linee di prodotto: erogazione di garanzie, credito diretto, fidejussioni e finanza agevolata. Alla data, i quattro prodotti sono originati all'interno dell'Azienda, nei rispettivi centri di competenza. 	<ul style="list-style-type: none"> Avviare una riflessione sulle possibili modalità di ampliamento della gamma dei prodotti e servizi offerti, anche ricorrendo a terze parti e mantenendo esclusivamente la funzione distributiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Integrare il sistema d'offerta mediante la proposta di nuove linee di servizio interne (ad esempio: consulenza / intermediazione) ed esterne (ad esempio: credito d'imposta).

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.6 Posizionamento attuale e potenziale della Liguria

ASSETTI DISTRIBUTIVI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente l'azienda si avvale un punto credito sul territorio; l'organico complessivo è pari a 1 risorsa e a 1 agente (al quale si aggiunge una figura commerciale attiva 2 giorni la settimana). Sono in vigore alcuni accordi distributivi con società di mediazione creditizia. 	<ul style="list-style-type: none"> A fronte dell'aspettativa di un'ulteriore espansione della domanda creditizia da parte delle PMI, è plausibile un'ulteriore espansione della quota di mercato, da perseguire, in assoluta prevalenza, accentuando le competenze e le capacità professionali del personale attualmente presente. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliamento organico fisso: no (tendenziale); Ampliamento organico agenziale: si (tendenziale) da valutare in relazione all'effettivo potenziale commerciale dei candidati. Apertura / chiusura filiali o p.c.: da valutare in relazione alle performance dei singoli presidi sul territorio con un'eventuale valutazione del riposizionamento dell'attuale Punto credito. Sottoscrizione di nuove convenzioni: proseguire nella ricerca di controparti affidabili.

RISORSE COMMERCIALI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente il personale di rete non esprime risultati individuali coerenti con gli obiettivi attesi e le potenzialità del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Affiora l'esigenza di allineare il personale sui livelli degli obiettivi attesi 	<ul style="list-style-type: none"> i potenziali interventi possono essere sintetizzati, ad esempio, come segue: sensibilizzazione al conseguimento dei risultati assegnati, con opportuni momenti di verifica; attivazione di iniziative individuali.

COMPETENZE E CAPACITÀ PROFESSIONALI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> La risorsa presenta alcune potenzialità da verificare. 	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento delle performance commerciali 	<ul style="list-style-type: none"> Valutare la possibilità di mantenere un affiancamento costante per testare le effettive potenzialità del territorio.

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.6 Posizionamento attuale e potenziale della Liguria (segue)

PROCESSI DISTRIBUTIVI E COMMERCIALI

SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente l'Azienda si avvale di processi operativi di tipo istituzionale (processo del credito); in termini commerciali, sono disponibili alcuni strumenti per individuare ulteriori potenziali sulla clientela acquisita. 	<ul style="list-style-type: none"> Clientela acquisita: individuazione di possibili cross selling, premessa per individuare ulteriori fabbisogni da soddisfare con il sistema d'offerta dell'azienda; Clientela potenziale: da intercettare mediante analisi a distanza dei dati pubblici, premessa per trasmettere impulsi commerciali mirati alla rete di vendita. 	<ul style="list-style-type: none"> La messa a punto di un modello in grado di individuare ulteriori potenziali aspettative della clientela acquisita, grazie alla conoscenza maturata in sede di valutazione del merito creditizio, potrebbe rappresentare una chiave per sviluppare ulteriori opportunità commerciali in termini di diversificazione dell'offerta. Solo in seconda istanza (e a fronte di risultati confortanti della predetta iniziativa) si potrebbe avviare il tema dello sviluppo della nuova clientela, impostando, ad esempio, una funzione di marketing centralizzata che, attraverso l'esame di dati pubblici (ad esempio: presenza di crediti d'imposta nei bilanci) potrebbe selezionare un portafoglio contatti da proporre alla rete di vendita.

SISTEMA D'OFFERTA

SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente l'Azienda offre quattro linee di prodotto: erogazione di garanzie, credito diretto, fidejussioni e finanza agevolata. Alla data, i quattro prodotti sono originati all'interno dell'Azienda, nei rispettivi centri di competenza. 	<ul style="list-style-type: none"> Avviare una riflessione sulle possibili modalità di ampliamento della gamma dei prodotti e servizi offerti, anche ricorrendo a terze parti e mantenendo esclusivamente la funzione distributiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Integrare il sistema d'offerta mediante la proposta di nuove linee di servizio interne (ad esempio: consulenza / intermediazione) ed esterne (ad esempio: credito d'imposta).

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.7 Posizionamento attuale e potenziale della Lombardia

ASSETTI DISTRIBUTIVI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente l'Azienda si avvale di 1 filiale sul territorio; l'organico complessivo è composto da 3 risorse e da 3 agenti. Sono in vigore alcuni accordi distributivi con società di mediazione creditizia. 	<ul style="list-style-type: none"> A fronte dell'aspettativa di un'ulteriore espansione della domanda creditizia da parte delle PMI, è plausibile un ulteriore ampliamento della quota di mercato, da perseguire, in assoluta prevalenza, accentuando le competenze e le capacità professionali del personale attualmente presente. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliamento organico fisso: no (tendenziale); Ampliamento organico agenziale: sì Apertura / chiusura filiali o p.c.: da valutare in base ad eventuali opportunità di mercato. Sottoscrizione di nuove convenzioni: proseguire nella ricerca di controparti affidabili.

RISORSE COMMERCIALI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente il personale di rete esprime i risultati attesi. 	<ul style="list-style-type: none"> Affiora l'esigenza di capillarizzare maggiormente la nostra presenza commerciale sul territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> I potenziali interventi possono essere la miglior gestione commerciale delle risorse aziendali e la ricerca e selezione di nuove figure agenziali dirette di comprovata professionalità.

COMPETENZE E CAPACITÀ PROFESSIONALI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Le risorse dirette presentano ulteriori margini di miglioramento nelle performance commerciali. 	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento delle performance commerciali. 	<ul style="list-style-type: none"> i due terzi delle risorse sono di profilo amministrativo; è quindi necessaria l'ottimizzazione del lavoro di back office per canalizzare le risorse dirette verso il fronte commerciale.

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.7 Posizionamento attuale e potenziale della Lombardia (segue)

PROCESSI DISTRIBUTIVI E COMMERCIALI

SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente l'Azienda si avvale di processi operativi di tipo istituzionale (processo del credito); in termini commerciali, sono disponibili alcuni strumenti per individuare ulteriori potenziali sulla clientela acquisita. 	<ul style="list-style-type: none"> Clientela acquisita: individuazione di possibili cross selling, premessa per individuare ulteriori fabbisogni da soddisfare con il sistema d'offerta dell'azienda; Clientela potenziale: da intercettare mediante analisi a distanza dei dati pubblici, premessa per trasmettere impulsi commerciali mirati alla rete di vendita. 	<ul style="list-style-type: none"> La messa a punto di un modello in grado di individuare ulteriori potenziali aspettative della clientela acquisita, grazie alla conoscenza maturata in sede di valutazione del merito creditizio, potrebbe rappresentare una chiave per sviluppare ulteriori opportunità commerciali in termini di diversificazione dell'offerta. Solo in seconda istanza (e a fronte di risultati confortanti della predetta iniziativa) si potrebbe avviare il tema dello sviluppo della nuova clientela, impostando, ad esempio, una funzione di marketing centralizzata che, attraverso l'esame di dati pubblici (ad esempio: presenza di crediti d'imposta nei bilanci) potrebbe selezionare un portafoglio contatti da proporre alla rete di vendita.

SISTEMA D'OFFERTA

SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente l'Azienda offre quattro linee di prodotto: erogazione di garanzie, credito diretto, fidejussioni e finanza agevolata. Alla data, i quattro prodotti sono originati all'interno dell'Azienda, nei rispettivi centri di competenza. 	<ul style="list-style-type: none"> Avviare una riflessione sulle possibili modalità di ampliamento della gamma dei prodotti e servizi offerti, anche ricorrendo a terze parti e mantenendo esclusivamente la funzione distributiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Integrare il sistema d'offerta mediante la proposta di nuove linee di servizio interne (ad esempio: consulenza / intermediazione) ed esterne (ad esempio: credito d'imposta).

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.8 Posizionamento attuale e potenziale del Lazio e della Campania

ASSETTI DISTRIBUTIVI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente l'azienda si avvale di 1 filiale sul territorio; l'organico complessivo è composto da 3 risorse e da 6 agenti. Si stanno ricercando alcuni accordi distributivi con società di mediazione creditizia. 	<ul style="list-style-type: none"> A fronte dell'aspettativa di un'ulteriore espansione della domanda creditizia da parte delle PMI, è plausibile un'ulteriore espansione della quota di mercato, da perseguire, in assoluta prevalenza, accentuando le competenze e le capacità professionali del personale attualmente presente. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliamento organico fisso: no (tendenziale); Ampliamento organico agenziale: si; Apertura / chiusura filiali o p.c.: da valutare in base ed eventuali opportunità di mercato. Sottoscrizione di nuove convenzioni: proseguire nella ricerca di controparti affidabili.

RISORSE COMMERCIALI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente il personale di rete non esprime risultati individuali coerenti con gli obiettivi attesi e le potenzialità del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Affiora l'esigenza di allineare sui livelli degli obiettivi attesi. 	<ul style="list-style-type: none"> I potenziali interventi possono essere costituiti dalla miglior gestione commerciale delle risorse aziendali e dalla ricerca e selezione di nuove figure agenziali dirette di comprovata professionalità.

COMPETENZE E CAPACITÀ PROFESSIONALI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Le risorse dirette presentano margini di miglioramento nelle performance commerciali. 	<ul style="list-style-type: none"> Miglioramento delle performance commerciali. 	<ul style="list-style-type: none"> Valutare la possibilità di mantenere un affiancamento costante per testare le effettive potenzialità del territorio.

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.8 Posizionamento attuale e potenziale del Lazio e della Campania (segue)

PROCESSI DISTRIBUTIVI E COMMERCIALI

SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente l'Azienda si avvale di processi operativi di tipo istituzionale (processo del credito); in termini commerciali, sono disponibili alcuni strumenti per individuare ulteriori potenziali sulla clientela acquisita. 	<ul style="list-style-type: none"> Clientela acquisita: individuazione di possibili cross selling, premessa per individuare ulteriori fabbisogni da soddisfare con il sistema d'offerta dell'azienda; Clientela potenziale: da intercettare mediante analisi a distanza dei dati pubblici, premessa per trasmettere impulsi commerciali mirati alla rete di vendita. 	<ul style="list-style-type: none"> La messa a punto di un modello in grado di individuare ulteriori potenziali aspettative della clientela acquisita, grazie alla conoscenza maturata in sede di valutazione del merito creditizio, potrebbe rappresentare una chiave per sviluppare ulteriori opportunità commerciali in termini di diversificazione dell'offerta. Solo in seconda istanza (e a fronte di risultati confortanti della predetta iniziativa) si potrebbe avviare il tema dello sviluppo della nuova clientela, impostando, ad esempio, una funzione di marketing centralizzata che, attraverso l'esame di dati pubblici (ad esempio: presenza di crediti d'imposta nei bilanci) potrebbe selezionare un portafoglio contatti da proporre alla rete di vendita.

SISTEMA D'OFFERTA

SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente l'Azienda offre quattro linee di prodotto: erogazione di garanzie, credito diretto, fidejussioni e finanza agevolata. Alla data, i quattro prodotti sono originati all'interno dell'Azienda, nei rispettivi centri di competenza. 	<ul style="list-style-type: none"> Avviare una riflessione sulle possibili modalità di ampliamento della gamma dei prodotti e servizi offerti, anche ricorrendo a terze parti e mantenendo esclusivamente la funzione distributiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Integrare il sistema d'offerta mediante la proposta di nuove linee di servizio interne (ad esempio: consulenza / intermediazione) ed esterne (ad esempio: credito d'imposta).

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.1 Necessità e opportunità di un rinnovamento strategico (segue)

3.1.9 Posizionamento attuale e potenziale delle altre regioni

ASSETTI DISTRIBUTIVI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Attualmente l'azienda opera sporadicamente con società di mediazione creditizia. 	<ul style="list-style-type: none"> A fronte di un'aspettativa di ulteriore espansione della domanda creditizia delle piccole imprese, è plausibile valutare la creazione di un presidio commerciale agenziale. 	<ul style="list-style-type: none"> Ampliamento organico fisso: no (tendenziale); Ampliamento organico agenziale: non da escludere; Apertura / chiusura filiali o p.c.: da valutare in base ad eventuali opportunità di mercato di comprovata rilevanza a livello nazionale. Sottoscrizione di nuove convenzioni: proseguire nella ricerca di controparti affidabili.

RISORSE COMMERCIALI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Non valutabile 	<ul style="list-style-type: none"> Non valutabile 	<ul style="list-style-type: none"> Non valutabile

COMPETENZE E CAPACITÀ PROFESSIONALI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Non valutabile 	<ul style="list-style-type: none"> Non valutabile 	<ul style="list-style-type: none"> Non valutabile

PROCESSI DISTRIBUTIVI E COMMERCIALI		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Non valutabile 	<ul style="list-style-type: none"> Non valutabile 	<ul style="list-style-type: none"> Non valutabile

SISTEMA D'OFFERTA		
SITUAZIONE ATTUALE	SITUAZIONE POTENZIALE	CONSEQUENTI AZIONI POSSIBILI
<ul style="list-style-type: none"> Non valutabile 	<ul style="list-style-type: none"> Non valutabile 	<ul style="list-style-type: none"> Non valutabile

3. LE INTENZIONI STRATEGICHE

3.2 Le intenzioni strategiche per il triennio

3.2.1 Obiettivi commerciali per il 2019

La rappresentazione delle intenzioni strategiche corrisponde, in misura pressoché totale, con la strategia già realizzata nel triennio 2016/18 (§ 2.1 – La strategia realizzata). In termini di obiettivi economici e commerciali per il 2019, tali intenzioni sono attese generare i risultati seguenti.

PRODOTTO	AREA PIEMONTE OVEST	AREA PIEMONTE EST	AREA PIEMONTE SUD E LIGURIA	AREA LOMBARDIA	AREA LAZIO E CAMPANIA	SOC. MED. CREDITIZIA	TOTALE
GARANZIE	30.500.000,00	27.500.000,00	15.500.000,00	14.000.000,00	6.000.000,00	6.500.000,00	100.000.000,00
CREDITO DIRETTO / FIDEIUSSIONI	1.320.000,00	1.040.000,00	680.000,00	600.000,00	360.000,00	=	4.000.000,00
FINANZA AGEVOLATA	34.000,00	26.000,00	16.000,00	15.000,00	9.000,00	=	(*) 100.000,00
CONSULENZA	34.000,00	26.000,00	16.000,00	15.000,00	9.000,00	=	(*) 100.000,00

(*) Ricavi

- *il comparto delle garanzie non è previsto in aumento, considerate le dinamiche di mercato, che evidenziano la regressione del comparto stesso; quanto precede potrebbe, potenzialmente, essere smentito grazie all'eventuale ingresso in nuovi territori.*
- *Nella consulenza sono compresi i nuovi prodotti e servizi da attivare in corso di anno e con le modalità sopra descritte.*
- *Istituire alcune figure di responsabilità per i vari comparti e stabilire il numero di unità / risorse impiegate, presupponendo l'ampliamento / chiusura di gruppi di lavoro al superamento / mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati.*
- *Lo scenario 2020 / 2021 è previsto in aumento solo nelle voci credito diretto (+ 12% l'anno), finanza agevolata e consulenza (+ 30% l'anno).*

3.2.2 Altri obiettivi economici

Agli obiettivi commerciali si aggiungono due ulteriori obiettivi economici, costituiti dalla *performance* attesa dalla **gestione integrata della liquidità e del portafoglio di strumenti finanziari di proprietà** dell'Azienda, nonché dalle **riprese di valore derivanti dalle operazioni di saldo e stralcio**. Gli effetti quantitativi attesi sono illustrati nel capitolo 5 (Le ipotesi e i piani finanziari prospettici).

4. PIANO D'AZIONE

4.1 Azioni, tempi e funzioni responsabili

4.1.1 Progetti trasversali

Sono stati individuati **due progetti trasversali**, dei cui benefici sono attese beneficiare tutte le regioni in cui è presente l'Azienda. Essi sono previsti concludersi **entro il 2019**.

Area tematica	Azioni programmate	Funzioni coinvolte	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lu.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.
Processi distributivi e commerciali	<ul style="list-style-type: none"> • Messa a punto di un modello per individuare ulteriori opportunità presso i clienti acquisiti <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definizione del modello di analisi (*) ✓ Reperimento e ordinamento delle informazioni di base già disponibili in Azienda (*) ✓ Messa a punto del profilo potenziale e conseguente elaborazione ✓ Selezione dei "prospect⁶" e loro diffusione ✓ Diffusione e attivazione del piano contatti ✓ Verifica in merito ai risultati delle campagne commerciali effettuate 	Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capi Area e Responsabili di A.T.												
	<ul style="list-style-type: none"> • Messa a punto di un modello di marketing per individuare opportunità presso i clienti potenziali <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definizione del modello di analisi ✓ Reperimento e ordinamento delle informazioni di base da acquisire mediante <u>la consultazione di basi pubbliche</u> ✓ Messa a punto del profilo potenziale e conseguente elaborazione ✓ Selezione dei "prospect" ✓ Diffusione dei "prospect" ✓ Diffusione e attivazione del piano contatti ✓ Verifica in merito ai risultati delle campagne commerciali effettuate 	Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capi Area e Responsabili di A.T.												

(*) Attività già avviate nel 2018

⁶ Il termine "prospect" nel linguaggio del marketing operativo (Customer Relationship Management, CRM) si riferisce ai clienti da contattare con opportune modalità, al fine di evidenziare aspettative e fabbisogni latenti non già presidiati dall'Azienda.

4. PIANO D'AZIONE

4.1 Azioni, tempi e funzioni responsabili (segue)

4.1.2 Progetti regione per regione

In questa sezione è illustrata, regione per regione, la progettualità dell'Azienda per il triennio 2019/21. I tempi proposti si riferiscono solo al 2019, in quanto attribuire obiettivi temporali anche per il biennio 2020/21 appare arbitrario. Solo lo sviluppo dei progetti nel 2019 e l'effettuazione di sistematiche verifiche in merito all'avanzamento dei lavori, sempre nel corso del 2019, potranno agevolare una programmazione delle iniziative per i due anni successivi.

N°	Regione	Area tematica	Azioni programmate	Funzioni coinvolte	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lu.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.		
P1	Piemonte	Assetti distributivi	<ul style="list-style-type: none"> Valutazione ampliamento organico agenziale <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisi preliminare di posizionamento aziendale ✓ Sviluppo di contatti preliminari ✓ Esame del portafoglio acquisito dai candidati ✓ Definizione degli obiettivi ✓ Perfezionamento degli accordi ✓ Esame delle performance conseguite 	Direttore Generale Direttore A.A.G. Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing														
			<ul style="list-style-type: none"> Valutazione performance dei singoli presidi sul territorio <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acquisizione ed analisi delle performance cumulate trimestrali dei singoli presidi ✓ Definizione eventuali manovre correttive 	Direttore Generale Direttore A.A.G. Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capi Area e Responsabili di A.T.														
			<ul style="list-style-type: none"> Ricerca e selezione di nuove convenzioni <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sviluppo di contatti preliminari ✓ Valutazione delle potenzialità delle controparti ✓ Definizione degli obiettivi ✓ Perfezionamento degli accordi ✓ Esame delle performance conseguite 	Direttore Generale Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Risk Manager (compliance contrattuale)														

4. PIANO D'AZIONE

4.1 Azioni, tempi e funzioni responsabili (segue)

N°	Regione	Area tematica	Azioni programmate	Funzioni coinvolte	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lu.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.		
P1	Piemonte (segue 1)	Risorse commerciali	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizzazione al conseguimento dei risultati assegnati, con opportuni momenti di verifica; attivazione di iniziative individuali. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Assegnazione e verifica sistematica degli obiettivi individuali ✓ Assegnazione di programmi d'azione 	Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capi Area e Responsabili di A.T.														
		Competenze e capacità professionali	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizzazione e formazione tramite affiancamenti e assegnazione di obiettivi specifici <ul style="list-style-type: none"> ✓ Individuazione dei formatori ✓ Formazione dei formatori per esercitare il ruolo ✓ Assegnazione degli obiettivi ai formatori 	Direttore Marketing														
		Sistema d'offerta	<ul style="list-style-type: none"> Integrare il sistema d'offerta mediante la proposta di nuove linee di servizio interne (ad esempio: consulenza / intermediazione) ed esterne (ad esempio: credito d'imposta). <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acquisizione dei potenziali predisposti nelle due attività precedenti ✓ Messa a punto degli obiettivi per la clientela acquisita e "prospect" ✓ Definizione di accordi con controparti per la distribuzione ✓ Avvio delle campagne 	Direttore Generale Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Direttore Crediti e C.V. Capi Area e Responsabili di A.T. Risk Manager														

4. PIANO D'AZIONE

4.1 Azioni, tempi e funzioni responsabili (segue)

N°	Regione	Area tematica	Azioni programmate	Funzioni coinvolte	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lu.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.		
L11	Liguria	Assetti distributivi	<ul style="list-style-type: none"> Ampliamento organico agenziale: si (tendenziale) da valutare in relazione all'effettivo potenziale commerciale dei candidati <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sviluppo di contatti preliminari ✓ Esame del portafoglio acquisito dai candidati ✓ Definizione degli obiettivi ✓ Perfezionamento degli accordi ✓ Esame delle performance conseguite 	Direttore Generale Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capo Area e Responsabile di A.T.														
			<ul style="list-style-type: none"> Apertura / chiusura filiali o p.c.: da valutare in relazione alle performance dei singoli presidi sul territorio con un'eventuale valutazione del riposizionamento dell'attuale Punto credito <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acquisizione ed analisi delle performance trimestrali dei singoli presidi ✓ Definizione eventuali manovre correttive 	Direttore Generale Direttore A.A.G. Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capo Area e Responsabile di A.T.														
			<ul style="list-style-type: none"> Sottoscrizione di nuove convenzioni: proseguire nella ricerca di controparti affidabili <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sviluppo di contatti preliminari ✓ Valutazione delle potenzialità delle controparti ✓ Definizione degli obiettivi ✓ Perfezionamento degli accordi ✓ Esame delle performance conseguite 	Direttore Generale Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Risk Manager (compliance contrattuale)														

4. PIANO D'AZIONE

4.1 Azioni, tempi e funzioni responsabili (segue)

N°	Regione	Area tematica	Azioni programmate	Funzioni coinvolte	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lu.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.		
LI1	Liguria (segue 1)	Risorse commerciali	<ul style="list-style-type: none"> i potenziali interventi possono essere sintetizzati, ad esempio, come segue: sensibilizzazione al conseguimento dei risultati assegnati, con opportuni momenti di verifica; attivazione di iniziative individuali <ul style="list-style-type: none"> ✓ Assegnazione e verifica sistematica degli obiettivi individuali ✓ Assegnazione di programmi d'azione 	Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capi Area e Responsabili di A.T.														
		Competenze e capacità professionali	<ul style="list-style-type: none"> Valutare la possibilità di mantenere un affiancamento costante per testare le effettive potenzialità del territorio <ul style="list-style-type: none"> ✓ Individuazione degli affiancatori ✓ Formazione degli affiancatori per esercitare il ruolo ✓ Assegnazione degli obiettivi agli affiancatori 	Direttore Marketing														
		Sistema d'offerta	<ul style="list-style-type: none"> Integrare il sistema d'offerta mediante la proposta di nuove linee di servizio interne (ad esempio: consulenza / intermediazione) ed esterne (ad esempio: credito d'imposta). <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acquisizione dei potenziali predisposti nelle due attività precedenti ✓ Messa a punto degli obiettivi per la clientela acquisita e "prospect" ✓ Definizione di accordi con controparti per la distribuzione ✓ Avvio delle campagne 	Direttore Generale Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Direttore Crediti e C.V. Capi Area e Responsabili di A.T. Risk Manager														

4. PIANO D'AZIONE

4.1 Azioni, tempi e funzioni responsabili (segue)

N°	Regione	Area tematica	Azioni programmate	Funzioni coinvolte	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lu.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.			
LO1	Lombardia	Assetti distributivi	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliamento organico agenziale: sì <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sviluppo di contatti preliminari ✓ Esame del portafoglio acquisito dai candidati ✓ Definizione degli obiettivi ✓ Perfezionamento degli accordi ✓ Esame delle performance conseguite 	Direttore Generale Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capo Area e Responsabile di A.T.															
			<ul style="list-style-type: none"> • Apertura / chiusura filiali o p.c.: da valutare in base ad eventuali opportunità di mercato <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acquisizione ed analisi delle performance trimestrali dei singoli presidi ✓ Definizione eventuali manovre correttive 	Direttore Generale Direttore A.A.G. Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capo Area e Responsabile di A.T.															
			<ul style="list-style-type: none"> • Sottoscrizione di nuove convenzioni: proseguire nella ricerca di controparti affidabili <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sviluppo di contatti preliminari ✓ Valutazione delle potenzialità delle controparti ✓ Definizione degli obiettivi ✓ Perfezionamento degli accordi ✓ Esame delle performance conseguite 	Direttore Generale Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Risk Manager (compliance contrattuale)															

4. PIANO D'AZIONE

4.1 Azioni, tempi e funzioni responsabili (segue)

N°	Regione	Area tematica	Azioni programmate	Funzioni coinvolte	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lu.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.	
LO1	Lombardia (segue 1)	Risorse commerciali	<ul style="list-style-type: none"> I potenziali interventi possono essere la miglior gestione commerciale delle risorse aziendali e la ricerca e selezione di nuove figure agenziali dirette di comprovata professionalità. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Assegnazione e verifica sistematica degli obiettivi individuali ✓ Assegnazione di programmi d'azione ✓ Sviluppo di contatti preliminari ✓ Esame del portafoglio acquisito dai candidati ✓ Definizione degli obiettivi ✓ Perfezionamento degli accordi ✓ Esame delle performance conseguite 	Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capi Area e Responsabili di A.T.													
		Competenze e capacità professionali	<ul style="list-style-type: none"> i due terzi delle risorse sono di profilo amministrativo; è quindi necessaria l'ottimizzazione del lavoro di back office per canalizzare le risorse dirette verso il fronte commerciale. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analisi dei flussi procedurali ed individuazione degli aspetti di miglioramento ✓ Diffusione delle nuove prassi ✓ Assistenza al ruolo per sviluppo proattività commerciale 	Direttore marketing				(*)									
		Sistema d'offerta	<ul style="list-style-type: none"> Integrare il sistema d'offerta mediante la proposta di nuove linee di servizio interne (ad esempio: consulenza / intermediazione) ed esterne (ad esempio: credito d'imposta). <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acquisizione dei potenziali predisposti nelle due attività precedenti ✓ Messa a punto degli obiettivi per la clientela acquisita e "prospect" ✓ Definizione di accordi con controparti per la distribuzione ✓ Avvio delle campagne 	Direttore Generale Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Direttore Crediti e C.V. Capi Area e Responsabili di A.T. Risk Manager													

(*) Verifica conseguimento obiettivi progetto "Innovare lavorando".

4. PIANO D'AZIONE

4.1 Azioni, tempi e funzioni responsabili (segue)

N°	Regione	Area tematica	Azioni programmate	Funzioni coinvolte	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lu.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.		
LC1	Lazio e Campania	Assesti distributivi	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliamento organico agenziale: si; <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sviluppo di contatti preliminari ✓ Esame del portafoglio acquisito dai candidati ✓ Definizione degli obiettivi ✓ Perfezionamento degli accordi ✓ Esame delle performance conseguite 	Direttore Generale Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capo Area e Responsabile di A.T.														
			<ul style="list-style-type: none"> • Apertura / chiusura filiali o p.c.: da valutare in base ed eventuali opportunità di mercato. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acquisizione ed analisi delle performance trimestrali dei singoli presidi ✓ Definizione eventuali manovre correttive 	Direttore Generale Direttore A.A.G. Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capo Area e Responsabile di A.T.														
			<ul style="list-style-type: none"> • Sottoscrizione di nuove convenzioni: proseguire nella ricerca di controparti affidabili. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sviluppo di contatti preliminari ✓ Valutazione delle potenzialità delle controparti ✓ Definizione degli obiettivi ✓ Perfezionamento degli accordi ✓ Esame delle performance conseguite 	Direttore Generale Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Risk Manager (compliance contrattuale)														

4. PIANO D'AZIONE

4.1 Azioni, tempi e funzioni responsabili (segue)

N°	Regione	Area tematica	Azioni programmate	Funzioni coinvolte	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lu.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.	
LC1	Lazio e Campania (segue 1)	Risorse commerciali	<ul style="list-style-type: none"> I potenziali interventi possono essere costituiti dalla miglior gestione commerciale delle risorse aziendali e dalla ricerca e selezione di nuove figure agenziali dirette di comprovata professionalità. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Assegnazione e verifica sistematica degli obiettivi individuali ✓ Assegnazione di programmi d'azione 	Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capi Area e Responsabili di A.T.													
		Competenze e capacità professionali	<ul style="list-style-type: none"> Valutare la possibilità di mantenere un affiancamento sistematico per testare le effettive potenzialità del territorio. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Monitoraggio periodico dei risultati e conseguenti azioni correttive 	Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capo Area e Responsabile di A.T.													
		Sistema d'offerta	<ul style="list-style-type: none"> Integrare il sistema d'offerta mediante la proposta di nuove linee di servizio interne (ad esempio: consulenza / intermediazione) ed esterne (ad esempio: credito d'imposta). <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acquisizione dei potenziali predisposti nelle due attività precedenti ✓ Messa a punto degli obiettivi per la clientela acquisita e "prospect" ✓ Definizione di accordi con controparti per la distribuzione ✓ Avvio delle campagne 	Direttore Generale Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Direttore Crediti e C.V. Capi Area e Responsabili di A.T. Risk Manager													

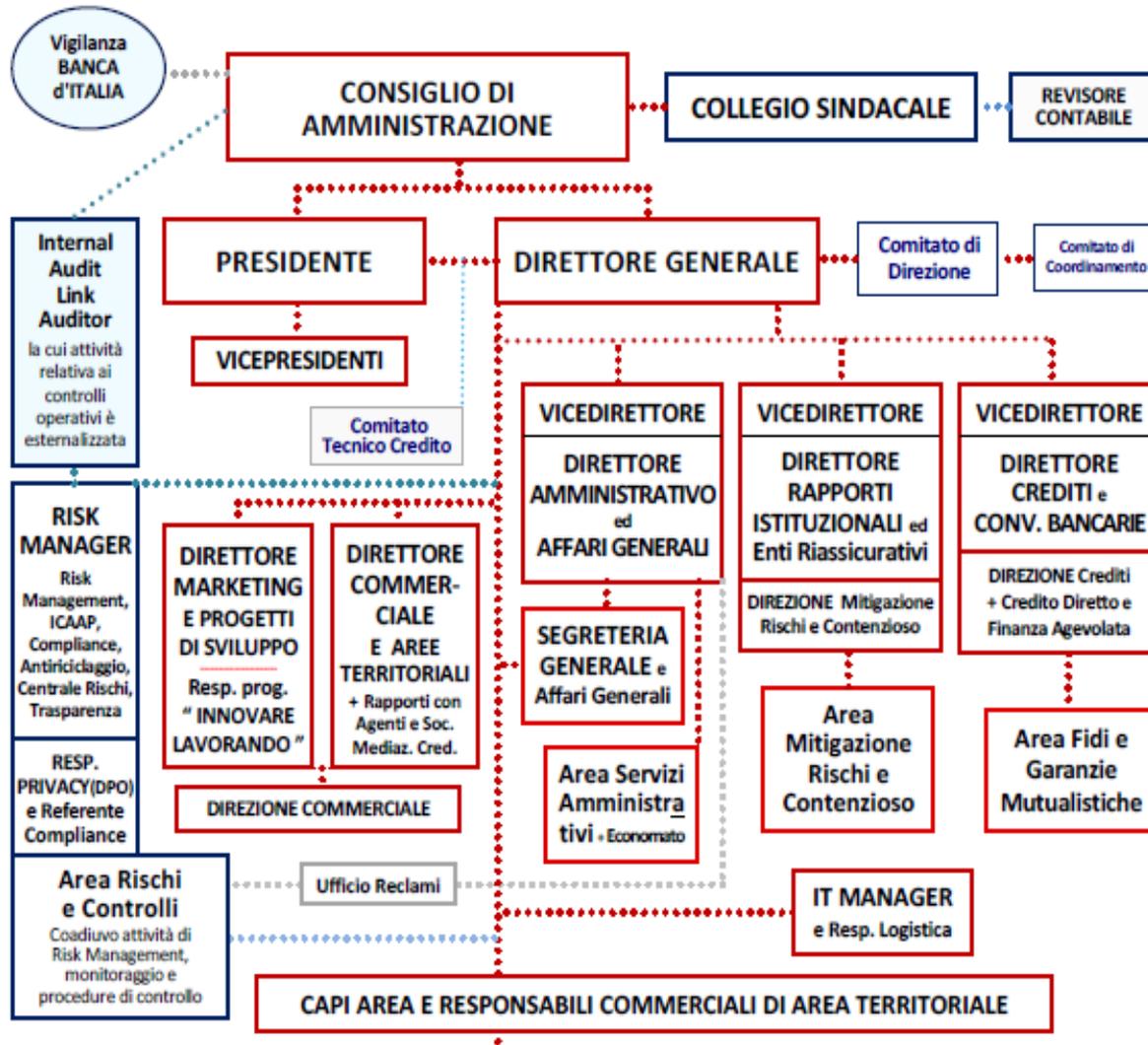
4. PIANO D'AZIONE

4.1 Azioni, tempi e funzioni responsabili (segue)

N°	Regione	Area tematica	Azioni programmate	Funzioni coinvolte	Gen.	Feb.	Mar.	Apr.	Mag.	Giu.	Lu.	Ago.	Set.	Ott.	Nov.	Dic.	
AR1	Altre regioni	Assesti distributivi	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliamento organico agenziale: non da escludere; <ul style="list-style-type: none"> ✓ Avvio della ricerca di candidati ✓ Effettuazione dei colloqui preliminari ✓ Selezione e proposta delle candidature ✓ Effettuazione delle assunzioni 	Direttore Generale Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capo Area e Responsabile di A.T.													
			<ul style="list-style-type: none"> • Apertura / chiusura filiali o p.c.: da valutare in base ad eventuali opportunità di mercato di comprovata rilevanza a livello nazionale. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Acquisizione ed analisi delle performance trimestrali dei singoli presidi ✓ Definizione eventuali manovre correttive 	Direttore Generale Direttore A.A.G. Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Capo Area e Responsabile di A.T.													
			<ul style="list-style-type: none"> • Sottoscrizione di nuove convenzioni: proseguire nella ricerca di controparti affidabili. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sviluppo di contatti preliminari ✓ Valutazione delle potenzialità delle controparti ✓ Definizione degli obiettivi ✓ Perfezionamento degli accordi ✓ Esame delle performance conseguite 	Direttore Generale Direttore Commerciale e AA.TT. Direttore Marketing Risk Manager (compliance contrattuale)													

4. PIANO D'AZIONE

4.2 Impatto organizzativo



L'attuazione del piano d'azione implicherà le seguenti ricadute organizzative:

- La funzione Marketing e Progetti di Sviluppo assume una puntuale responsabilità in merito all'attivazione delle iniziative collegate alla messa a punto dei modelli dedicati alla clientela acquisita e alla clientela potenziale, alla loro diffusione, alla sistematica verifica in merito ai ritorni delle predette iniziative.
- La funzione Commerciale e Aree Territoriali svolge il ruolo di "facilitatore" per agevolare il buon fine della progettualità prevista, ossia un ruolo di integrazione orizzontale e verticale.
- La funzione *Risk Management* verifica i rischi potenziali connessi all'innovazione di prodotto e servizio, nonché gli aspetti di conformità (ad esempio, trasparenza delle relazioni contrattuali nei confronti della clientela).
- Le linee di servizio riconducibili alla finanza agevolata, alla consulenza e al credito diretto saranno presidiate, in misura sempre più specializzata, dalla Direzione Commerciale e dalla Direzione Crediti (nell'ambito delle rispettive responsabilità) qualora la loro commercializzazione assicuri risultati durevoli, tali da consentire di destinare stabilmente risorse dedicate.

4. PIANO D'AZIONE

4.3 Condizioni e vincoli per la realizzazione del piano

La tavola seguente (già proposta nel capitolo dedicato all'Executive Summary) sintetizza in una matrice le minacce e le opportunità, nonché i punti di forza e di debolezza percepiti dall'Azienda. Il complesso di azioni illustrate nella sezione precedente si contestualizza nell'ambito di questa rappresentazione schematica.

<p style="text-align: center;">Punti di forza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Know how elevato nel settore delle garanzie • Solida posizione di mercato, soprattutto in Piemonte • Dinamismo e tendenziale capacità adattativa • Percezione di mercato positiva malgrado il rischio reputazionale che ha colpito il settore • Solidità patrimoniale come premessa all'assunzione degli impegni di garanzia • 	<p style="text-align: center;">Punti di debolezza</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo di diversificazione del sistema d'offerta nelle sue fasi iniziali • Non completa percezione delle opportunità di sviluppo presso la clientela acquisita • Assenza di un modello per l'intercettazione delle opportunità latenti nella clientela potenziale
<p style="text-align: center;">Opportunità</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sottrazione di quote di mercato ai competitor meno agguerriti • Fidelizzazione della clientela acquisita mediante cross selling, a fronte di un sistema d'offerta più articolato • Possibilità d'intercettare la clientela potenziale mediante analisi a distanza, assegnando, conseguentemente, puntuali obiettivi di campagna 	<p style="text-align: center;">Minacce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrenza "sleale" del Fondo Centrale di Garanzia delle PMI • Comportamenti opportunistici delle banche: la garanzia non serve ma la banca vuole scaricare il costo del capitale • Rilevanza della garanzia non in sede di concessione del credito, bensì in fase di gestione del credito anomalo: minori stimoli alla richiesta di garanzia in sede di concessione • Pressione competitiva da parte di operatori che possono contare su conferimenti pubblici

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.1 Modello economico

Le proiezioni contenute in questa sezione sono sostanzialmente allineate, per l'esercizio 2019, a quelle illustrate nel progetto industriale di fusione per incorporazione di COGART CNA Piemonte S.c.p.a.⁷.

Elementi di previsione (milioni di euro)	Progetto industriale di fusione (proiezioni 2019)	Piano strategico 2019/21 (proiezioni 2019) ipotesi prudenziale	NOTE
Margine d'interesse	1.211,0	1.480,0	Il dato corrisponde alle proiezioni di dettaglio
Ricavi da garanzie e da altri servizi	6.873,7	6.590,0	Nelle proiezioni di dettaglio, il dato è composto dalle commissioni nette e dagli altri proventi di gestione
Margine d'intermediazione	8.169,7	8.070,0	Il dato rappresenta la somma dei due valori differenti
Rettifiche su crediti e garanzie	-2.586,2	-2.340,0	=
Costi operativi	-5.497,2	-5.560,0	Il dato delle proiezioni è composto dalle spese amministrative, dalle rettifiche di valore su attività materiali, dagli altri oneri di gestione
Risultato di gestione	86,3	170	Al lordo delle imposte
Utile (perdita) d'esercizio	-41,3	50,0	=
Fondi propri	30.107,1	28.467,0	=

Le differenze sono, in larga misura, imputabili ai tempi in cui furono elaborate le proiezioni: aprile – maggio 2018 per quelle incluse nel progetto industriale; dicembre 2019 per le proiezioni incluse in questo Piano strategico.

⁷ Comunicazione all'Autorità di vigilanza dell'avvio del processo d'incorporazione – 25 maggio 2018.

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.1 Modello economico (segue)

Conto economico		PREC 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
			2019	2020	2021	2019	2020	2021
10	Interessi attivi e proventi assimilati	1.160.000	1.480.000	1.620.000	1.820.000	1.610.000	1.750.000	2.000.000
20	Interessi passivi ed oneri assimilati	(500)	-	-	-	-	-	-
30	MARGINE DI INTERESSE	1.159.500	1.480.000	1.620.000	1.820.000	1.610.000	1.750.000	2.000.000
40	Commissioni attive	2.630.000	3.050.000	3.050.000	3.050.000	3.350.000	3.350.000	3.350.000
50	Commissioni passive	(228.000)	(300.000)	(310.000)	(330.000)	(330.000)	(340.000)	(360.000)
60	COMMISSIONI NETTE	2.402.000	2.750.000	2.740.000	2.720.000	3.020.000	3.010.000	2.990.000
70	Dividendi e proventi simili	12.000						
80	Risultato netto dell'attività di negoziazione							
90	Risultato netto dell'attività di copertura							
100	Utile/perdita da cessione o riacquisto di:							
	a) attività finanziarie valutate al costo ammortizzato (IFRS 7 par. 20 lett. a) vi))							
	b) attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva (IFRS 7 par. 20 lett. a) viii))	(4.000)						
	c) passività finanziarie							
	Risultato netto delle altre attività e delle passività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico (IFRS 7 par. 20 lett. a) i))							
	a) attività e passività finanziarie designate al fair value							
	b) altre attività finanziarie obbligatoriamente valutate al fair value	(100.000)						
120	MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	3.469.500	4.230.000	4.360.000	4.540.000	4.630.000	4.760.000	4.990.000
130	Rettifiche/riprese di valore nette per rischio di credito:							
	a) attività finanziarie valutate al costo ammortizzato (IAS 1 par 82 lett. ba))	(2.850.000)	(500.000)	(550.000)	(600.000)	(500.000)	(600.000)	(700.000)
	b) attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva (IAS 1 par 82 lett ba))	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)
140	RISULTATO NETTO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	579.500	3.690.000	3.770.000	3.900.000	4.090.000	4.120.000	4.250.000

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.1 Modello economico (segue)

Conto economico	PREC 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
140 RISULTATO NETTO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	579.500	3.690.000	3.770.000	3.900.000	4.090.000	4.120.000	4.250.000
150 <i>Spese amministrative:</i>							
<i>a) spese per il personale</i>	(3.400.000)	(3.400.000)	(3.450.000)	(3.500.000)	(3.400.000)	(3.460.000)	(3.520.000)
<i>b) altre spese amministrative</i>	(1.950.000)	(1.900.000)	(1.930.000)	(1.960.000)	(1.920.000)	(1.960.000)	(2.000.000)
160 <i>Accantonamenti netti ai fondi per rischi ed oneri</i>							
<i>a) per rischio di credito relativo a impegni e garanzie rilasciate</i>	2.600.000	(1.800.000)	(1.850.000)	(1.900.000)	(1.800.000)	(1.900.000)	(2.000.000)
<i>b) altri accantonamenti netti</i>							
170 <i>Rettifiche/riprese di valore nette sulle attività materiali</i>	(130.000)	(180.000)	(180.000)	(180.000)	(180.000)	(180.000)	(180.000)
180 <i>Rettifiche/riprese di valore nette sulle attività immateriali</i>	(4.500)						
190 <i>Altri proventi e oneri di gestione:</i>							
<i>- altri proventi di gestione</i>	2.690.000	3.840.000	3.910.000	3.980.000	4.100.000	4.300.000	4.380.000
<i>- altri oneri di gestione</i>	(90.000)	(80.000)	(80.000)	(80.000)	(90.000)	(90.000)	(90.000)
200 COSTI OPERATIVI	(284.500)	(3.520.000)	(3.580.000)	(3.640.000)	(3.290.000)	(3.290.000)	(3.410.000)
210 <i>Utili (Perdite) delle partecipazioni</i>							
220 <i>Risultato netto della valutazione al fair value delle attività materiali e immateriali</i>							
230 <i>Rettifiche di valore dell'avviamento</i>							
240 <i>Utili (Perdite) da cessione di investimenti</i>							
250 UTILE (PERDITA) DELL'ATTIVITA' CORRENTE AL LORDO DELLE IMPOSTE	295.000	170.000	190.000	260.000	800.000	830.000	840.000
260 <i>Imposte sul reddito dell'esercizio dell'operatività corrente</i>	(110.000)	(120.000)	(130.000)	(140.000)	(150.000)	(155.000)	(160.000)
270 UTILE (PERDITA) DELL'ATTIVITA' CORRENTE AL NETTO DELLE IMPOSTE	185.000	50.000	60.000	120.000	650.000	675.000	680.000
280 <i>Utile (Perdita) delle attività operative cessate al netto delle imposte</i>							
290 UTILE (PERDITA) D'ESERCIZIO	185.000	50.000	60.000	120.000	650.000	675.000	680.000

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.1 Modello economico (segue)

ATTIVO		PREC 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
			2019	2020	2021	2019	2020	2021
10	Cassa e disponibilità liquide	800	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
20	Attività finanziarie valutate al fair value con impatto a conto economico (IFRS 7 par. 8 lett. a)):							
	a) attività finanziarie detenute per la negoziazione							
	b) attività finanziarie designate al fair value							
	c) altre attività finanziarie obbligatoriamente valutate al fair value	2.050.000	2.100.000	2.150.000	2.200.000	2.100.000	2.150.000	2.200.000
30	Attività finanziarie valutate al fair value con impatto sulla redditività complessiva (IFRS 7 par. 8 lett. h))	28.300.000	32.000.000	31.000.000	30.000.000	32.500.000	32.000.000	31.500.000
40	Attività finanziarie valutate al costo ammortizzato (IFRS 7 par. 8 lett. f))	52.950.000	50.900.000	52.300.000	53.880.000	51.150.000	52.850.000	54.650.000
	a) crediti verso banche	29.000.000	25.000.000	24.000.000	23.000.000	25.000.000	24.000.000	23.000.000
	b) crediti verso società finanziarie	550.000	500.000	400.000	300.000	500.000	400.000	300.000
	c) clientela	23.400.000	25.400.000	27.900.000	30.580.000	25.650.000	28.450.000	31.350.000
50	Derivati di copertura							
60	Adeguamento di valore delle attività finanziarie oggetto di copertura generica							
70	Partecipazioni	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000	74.000
80	Attività materiali	3.500.000	3.400.000	3.250.000	3.100.000	3.400.000	3.250.000	3.100.000
90	Attività immateriali	200	-	-	-	-	-	-
	di cui:							
	- avviamento							
100	Attività fiscali:							
	a) correnti	25.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
	b) anticipate							
110	Attività non correnti e gruppi di attività in via di dismissione							
120	Altre attività	3.250.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
	TOTALE ATTIVO	90.150.000	88.715.000	89.015.000	89.495.000	89.465.000	90.565.000	91.765.000

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.1 Modello economico (segue)

PASSIVO	PREC 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
10 Passività finanziarie valutate al costo ammortizzato (IFRS 7 par. 8 lett. g))							
a) debiti	4.800.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000
b) titoli in circolazione							
20 Passività finanziarie di negoziazione							
30 Passività finanziarie designate al fair value (IFRS 7 par. 8 lett. e))							
40 Derivati di copertura							
50 Adeguamento di valore delle passività finanziarie							
oggetto di copertura generica							
60 Passività fiscali:							
a) correnti	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000
b) differite							
70 Passività associate ad attività in via di dismissione							
80 Altre passività:	22.520.000	22.185.000	22.275.000	22.485.000	22.185.000	22.260.000	22.430.000
90 Trattamento di fine rapporto del personale	1.450.000	1.600.000	1.750.000	1.900.000	1.600.000	1.800.000	2.000.000
100 Fondi per rischi ed oneri							
a) impegni e garanzie rilasciate	33.300.000	33.300.000	33.300.000	33.300.000	33.400.000	33.500.000	33.600.000
b) quiescenza ed obblighi simili							
c) altri fondi per rischi e oneri	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
110 Capitale	35.300.000	35.300.000	35.300.000	35.300.000	35.350.000	35.400.000	35.450.000
120 Azioni proprie (-)							
130 Strumenti di capitale							
140 Sovrapprezzi di emissione							
150 Riserve	(7.680.000)	(7.495.000)	(7.445.000)	(7.385.000)	(7.495.000)	(6.845.000)	(6.170.000)
160 Riserve da valutazione	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
170 Utile (perdita) d'esercizio	185.000	50.000	60.000	120.000	650.000	675.000	680.000
TOTALE PASSIVO	90.150.000	88.715.000	89.015.000	89.495.000	89.465.000	90.565.000	91.765.000

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.1 Modello economico (segue)

RAPPORTO COST / INCOME	PREC 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
COSTI OPERATIVI:	5.574.500	5.560.000	5.640.000	5.720.000	5.590.000	5.690.000	5.790.000
Spese personale	3.400.000	3.400.000	3.450.000	3.500.000	3.400.000	3.460.000	3.520.000
Spese Amministrative	1.950.000	1.900.000	1.930.000	1.960.000	1.920.000	1.960.000	2.000.000
Ammortamenti	134.500	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000	180.000
Altri oneri di gestione	90.000	80.000	80.000	80.000	90.000	90.000	90.000
MARGINE DI INTERMEDIAZIONE IMPLEMENTATO	6.159.500	8.070.000	8.270.000	8.520.000	8.730.000	9.060.000	9.370.000
Margine di intermediazione	3.469.500	4.230.000	4.360.000	4.540.000	4.630.000	4.760.000	4.990.000
Altri proventi di gestione (*)	2.690.000	3.840.000	3.910.000	3.980.000	4.100.000	4.300.000	4.380.000
RAPPORTO TRA COSTI OPERATIVI E MARGINE DI INTERMEDIAZIONE	90,50%	68,90%	68,20%	67,14%	64,03%	62,80%	61,79%

(*) Gli altri proventi di gestione comprendono i ricavi percepiti a fronte della gestione e dell'istruttoria delle pratiche di garanzia, che si contrappongono direttamente ai costi amministrativi (sia spese del personale sia altre spese amministrative)

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.1 Modello economico (segue)

Quadro di sintesi del capitale interno e del capitale complessivo

La stima degli assorbimenti è stata predisposta sulla base delle ipotesi di piano economiche e patrimoniali per il triennio 2019/21, seguendo le stesse logiche utilizzate per la redazione del Resoconto ICAAP. **Le stime non includono l'impatto delle prove di stress (in termini di assorbimenti patrimoniali aggiuntivi), previste dalla normativa secondaria: esse saranno incluse nell'edizione 2018 del predetto Resoconto.**

Capitale Interno	Preconsuntivo 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Rischio di credito e di controparte	8.516.862	8.464.400	8.455.448	8.450.134	8.533.798	8.585.970	8.642.651
Rischio operativo	1.238.865	1.169.627	1.125.155	1.243.000	1.202.627	1.197.655	1.358.000
REQUISITI PATRIMONIALI (RISCHI DEL I° PILASTRO)	9.755.727	9.634.026	9.580.603	9.693.134	9.736.425	9.783.625	10.000.651
Rischio di concentrazione	978.120	1.050.259	1.035.431	1.019.857	1.071.479	1.073.332	1.076.471
Rischio tasso d'interesse	4.030.398	4.092.277	4.198.709	4.327.418	4.150.031	4.390.452	4.655.377
RISCHIO COMPLESSIVO (RISCHI I° E II° PILASTRO)	14.764.245	14.776.562	14.814.743	15.040.409	14.957.934	15.247.409	15.732.499

Capitale Complessivo	Preconsuntivo 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020
Fondi Propri	28.507.000	28.467.000	28.396.000	28.342.000	29.116.000	29.710.000	30.265.000
CAPITALE COMPLESSIVO	28.507.000	28.467.000	28.396.000	28.342.000	29.116.000	29.710.000	30.265.000

Adeguatezza Patrimoniale	Preconsuntivo 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Fondi Propri	28.507.000	28.467.000	28.396.000	28.342.000	29.116.000	29.710.000	30.265.000
Rischi I° e II° Pilastro	14.764.245	14.776.562	14.814.743	15.040.409	14.957.934	15.247.409	15.732.499
MARGINE DISPONIBILE	13.742.755	13.690.438	13.581.257	13.301.591	14.158.066	14.462.591	14.532.500

Come si evince dalla tavola precedente, l'assorbimento patrimoniale più rilevante è costituito dal rischio di credito, seguito a quello derivante dal rischio di tasso d'interesse.

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.1 Modello economico (segue)

Quadro di sintesi degli indicatori patrimoniali

Ratios patrimoniali	Preconsuntivo 2018	Scenario prudenziale			Scenario moderatamente propulsivo		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Capitale primario di classe 1 / attività di rischio ponderate (CET 1 - Capital Ratio)	17,5%	17,7%	17,8%	17,5%	17,9%	18,2%	18,2%
Capitale primario di classe 1	28.507.000	28.467.000	28.396.000	28.342.000	29.116.000	29.710.000	30.265.000
Attività di rischio ponderate	162.627.972	160.599.220	159.708.657	161.584.542	162.306.197	163.093.030	166.710.855
Capitale di classe 1 / attività di rischio ponderate (TIER 1 Capital Ratio)	17,5%	17,7%	17,8%	17,5%	17,9%	18,2%	18,2%
Capitale di classe 1	28.507.000	28.467.000	28.396.000	28.342.000	29.116.000	29.710.000	30.265.000
Attività di rischio ponderate	162.627.972	160.599.220	159.708.657	161.584.542	162.306.197	163.093.030	166.710.855
Totale Fondi propri / attività di rischio ponderate (Total Capital Ratio)	17,5%	17,7%	17,8%	17,5%	17,9%	18,2%	18,2%
Totale Fondi propri	28.507.000	28.467.000	28.396.000	28.342.000	29.116.000	29.710.000	30.265.000
Attività di rischio ponderate	162.627.972	160.599.220	159.708.657	161.584.542	162.306.197	163.093.030	166.710.855

In entrambi gli scenari gli indicatori di capitale si mantengono ampiamente al di sopra delle soglie prudenziali. Peraltro, l'Azienda mantiene, in entrambi gli scenari di previsione, un Total Capital Ratio elevato, nonché un margine disponibile consistente.

Alle pagine seguenti è illustrato il dettaglio delle stime relative agli assorbimenti patrimoniali per il rischio di credito, nei due scenari di previsione.

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.1 Modello economico (segue)

Assorbimenti patrimoniali per il rischio di credito – ipotesi prudentiale

Rischio di credito e controparte (euro)	Preconsuntivo 2018				Scenario prudentiale 31/12/2019				Scenario prudentiale 31/12/2020				Scenario prudentiale 31/12/2021			
	Importi non ponderati	Attivo ponderato	Requisito	%	Importi non ponderati	Attivo ponderato	Requisito	%	Importi non ponderati	Attivo ponderato	Requisito	%	Importi non ponderati	Attivo ponderato	Requisito	%
Esposizioni verso soggetti sovrani e banche centrali	119.154.415	34.602	2.076	0	122.329.570	35.000	2.100	0,0	124.615.628	35.000	2.100	0,0	127.084.116	35.000	2.100	0,0
Esposizioni verso intermediari vigilati	35.743.574	16.305.519	978.331	11,5	33.354.812	16.450.964	987.058	11,7	31.725.658	15.510.517	930.631	11,0	30.096.503	14.570.070	874.204	10,3
Organismi del settore pubblico	116.773	116.773	7.006	0,1	120.000	120.000	7.200	0,1	120.000	120.000	7.200	0,1	120.000	120.000	7.200	0,1
Esposizioni verso Banche Multilaterali di sviluppo	999.291	0	0	0,0	861.458	0	0	0,0	827.000	0	0	0,0	792.541	0	0	0,0
Esposizioni verso imprese e altri soggetti	7.901.943	7.884.833	473.090	5,6	9.135.114	9.117.906	547.074	6,5	8.749.143	8.731.836	523.910	6,2	8.363.173	8.345.767	500.746	5,9
Esposizioni al dettaglio (retail)	105.778.655	58.863.471	3.531.808	41,5	106.517.361	59.278.034	3.556.682	42,0	107.129.040	59.554.397	3.573.264	42,3	107.748.578	59.890.119	3.593.407	42,5
Esposizioni verso organismi di investimento collettivo del risparmio (OICR)	30.000	30.000	1.800	0,0	30.000	30.000	1.800	0,0	30.000	30.000	1.800	0,0	30.000	30.000	1.800	0,0
Esposizioni in stato di default	45.124.460	51.912.611	3.114.757	36,6	45.516.630	52.391.535	3.143.492	37,1	46.432.315	53.442.501	3.206.550	37,9	47.349.078	54.494.721	3.269.683	38,7
Esposizioni in strumenti di capitale	86.689	86.689	5.201	0,1	86.689	86.689	5.201	0,1	86.689	86.689	5.201	0,1	86.689	86.689	5.201	0,1
Altre esposizioni	6.713.999	6.713.199	402.792	4,7	3.564.199	3.563.199	213.792	2,5	3.414.199	3.413.199	204.792	2,4	3.264.199	3.263.199	195.792	2,3
Requisito patrimoniale rischio di credito e controparte	321.649.800	141.947.699	8.516.862	100	321.515.833	141.073.327	8.464.400	100	323.129.671	140.924.138	8.455.448	100	324.934.878	140.835.565	8.450.134	100

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.1 Modello economico (segue)

Assorbimenti patrimoniali per il rischio di credito – ipotesi propulsiva

Rischio di credito e controparte (euro)	Preconsuntivo 2018				Scenario propulsivo 31/12/2019				Scenario propulsivo 31/12/2020				Scenario propulsivo 31/12/2021			
	Importi non ponderati	Attivo ponderato	Requisito	%	Importi non ponderati	Attivo ponderato	Requisito	%	Importi non ponderati	Attivo ponderato	Requisito	%	Importi non ponderati	Attivo ponderato	Requisito	%
Esposizioni verso soggetti sovrani e banche centrali	119.154.415	34.602	2.076	0	123.493.626	35.000	2.100	0,0	126.532.420	35.000	2.100	0,0	129.680.985	35.000	2.100	0,0
Esposizioni verso intermediari vigilati	35.743.574	16.305.519	978.331	11,5	33.636.618	16.716.313	1.002.979	11,8	32.289.270	16.041.215	962.473	11,2	30.941.922	15.366.117	921.967	10,7
Organismi del settore pubblico	116.773	116.773	7.006	0,1	120.000	120.000	7.200	0,1	120.000	120.000	7.200	0,1	120.000	120.000	7.200	0,1
Esposizioni verso Banche Multilaterali di sviluppo	999.291	0	0	0,0	861.458	0	0	0,0	827.000	0	0	0,0	792.541	0	0	0,0
Esposizioni verso imprese e altri soggetti	7.901.943	7.884.833	473.090	5,6	9.353.689	9.336.390	560.183	6,6	9.186.298	9.168.808	550.128	6,4	9.018.916	9.001.233	540.074	6,2
Esposizioni al dettaglio (retail)	105.778.655	58.863.471	3.531.808	41,5	107.604.441	59.720.002	3.583.200	42,0	108.752.610	60.297.493	3.617.850	42,1	109.917.769	60.945.081	3.656.705	42,3
Esposizioni verso organismi di investimento collettivo del risparmio (OICR)	30.000	30.000	1.800	0,0	30.000	30.000	1.800	0,0	30.000	30.000	1.800	0,0	30.000	30.000	1.800	0,0
Esposizioni in stato di default	45.124.460	51.912.611	3.114.757	36,6	45.715.946	52.622.369	3.157.342	37,0	46.832.530	53.907.096	3.234.426	37,7	47.953.449	55.196.867	3.311.812	38,3
Esposizioni in strumenti di capitale	86.689	86.689	5.201	0,1	86.689	86.689	5.201	0,1	86.689	86.689	5.201	0,1	86.689	86.689	5.201	0,1
Altre esposizioni	6.713.999	6.713.199	402.792	4,7	3.564.199	3.563.199	213.792	2,5	3.414.199	3.413.199	204.792	2,4	3.264.199	3.263.199	195.792	2,3
Requisito patrimoniale rischio di credito e controparte	321.649.800	141.947.699	8.516.862	100	324.466.667	142.229.962	8.533.798	100	328.071.017	143.099.501	8.585.970	100	331.806.470	144.044.187	8.642.651	100

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.2 Le ipotesi alla base delle proiezioni economiche, patrimoniali, di rischio

Elemento di previsione	Scenario prudentiale			Scenario moderatamente propulsivo		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Tasso medio di rendimento atteso sul portafoglio strumenti finanziari di proprietà e finanziamenti diretti	<ul style="list-style-type: none"> Portafoglio strumenti finanziari: prossimo al 2% Finanziamenti diretti: rendimento stimato sulla base delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Portafoglio strumenti finanziari: prossimo al 2% Finanziamenti diretti: rendimento stimato sulla base delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Portafoglio strumenti finanziari: lievemente superiore al 2% Finanziamenti diretti: rendimento stimato sulla base delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Portafoglio strumenti finanziari: prossimo al 2% Finanziamenti diretti: rendimento stimato sulla base delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Portafoglio strumenti finanziari: prossimo al 2% Finanziamenti diretti: rendimento stimato sulla base delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Portafoglio strumenti finanziari: lievemente superiore al 2% Finanziamenti diretti: rendimento stimato sulla base delle previsioni di erogato
Commissioni attive (di garanzia)	<ul style="list-style-type: none"> Sono state stimate in funzione delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state stimate in funzione delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state stimate in funzione delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state stimate in funzione delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state stimate in funzione delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state stimate in funzione delle previsioni di erogato
Commissioni passive	<ul style="list-style-type: none"> Sono state stimate in relazione ai volumi di erogato nel comparto garanzie e nel comparto credito diretto 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state stimate in relazione ai volumi di erogato nel comparto garanzie e nel comparto credito diretto 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state stimate in relazione ai volumi di erogato nel comparto garanzie e nel comparto credito diretto 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state stimate in relazione ai volumi di erogato nel comparto garanzie e nel comparto credito diretto 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state stimate in relazione ai volumi di erogato nel comparto garanzie e nel comparto credito diretto 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state stimate in relazione ai volumi di erogato nel comparto garanzie e nel comparto credito diretto
Rettifiche di valore nette per deterioramento di altre operazioni finanziarie	<ul style="list-style-type: none"> Calcolate sulla base dell'attuale ammontare del fondo rischi, delle previsioni sulla qualità / consistenza del monte garanzie in essere (comprese le diverse forme di mitigazione del rischio, delle sofferenze e degli incassi del contributo a fondo perduto volto a implementare il fondo rischi, nonché sulla base delle attese derivanti dalle operazioni di saldo e stralcio 	<ul style="list-style-type: none"> Calcolate sulla base dell'attuale ammontare del fondo rischi, delle previsioni sulla qualità / consistenza del monte garanzie in essere (comprese le diverse forme di mitigazione del rischio, delle sofferenze e degli incassi del contributo a fondo perduto volto a implementare il fondo rischi, nonché sulla base delle attese derivanti dalle operazioni di saldo e stralcio 	<ul style="list-style-type: none"> Calcolate sulla base dell'attuale ammontare del fondo rischi, delle previsioni sulla qualità / consistenza del monte garanzie in essere (comprese le diverse forme di mitigazione del rischio, delle sofferenze e degli incassi del contributo a fondo perduto volto a implementare il fondo rischi, nonché sulla base delle attese derivanti dalle operazioni di saldo e stralcio 	<ul style="list-style-type: none"> Calcolate sulla base dell'attuale ammontare del fondo rischi, delle previsioni sulla qualità / consistenza del monte garanzie in essere (comprese le diverse forme di mitigazione del rischio, delle sofferenze e degli incassi del contributo a fondo perduto volto a implementare il fondo rischi, nonché sulla base delle attese derivanti dalle operazioni di saldo e stralcio 	<ul style="list-style-type: none"> Calcolate sulla base dell'attuale ammontare del fondo rischi, delle previsioni sulla qualità / consistenza del monte garanzie in essere (comprese le diverse forme di mitigazione del rischio, delle sofferenze e degli incassi del contributo a fondo perduto volto a implementare il fondo rischi, nonché sulla base delle attese derivanti dalle operazioni di saldo e stralcio 	<ul style="list-style-type: none"> Calcolate sulla base dell'attuale ammontare del fondo rischi, delle previsioni sulla qualità / consistenza del monte garanzie in essere (comprese le diverse forme di mitigazione del rischio, delle sofferenze e degli incassi del contributo a fondo perduto volto a implementare il fondo rischi, nonché sulla base delle attese derivanti dalle operazioni di saldo e stralcio
Spese per il personale	<ul style="list-style-type: none"> Si stima una sostanziale stabilità 	<ul style="list-style-type: none"> Si stima un incremento dell'1,5% 	<ul style="list-style-type: none"> Si stima un incremento dell'1,5% 	<ul style="list-style-type: none"> Si stima una sostanziale stabilità 	<ul style="list-style-type: none"> Si stima un incremento dell'1,85% 	<ul style="list-style-type: none"> Si stima un incremento dell'1,85%
Altre spese amministrative	<ul style="list-style-type: none"> Lieve contrazione 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento dell'1,6% 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento dell'1,6% 	<ul style="list-style-type: none"> Lieve contrazione 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del 2% 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento del 2%
Altri proventi di gestione (tassa di ammissione e costo istruttoria pratica di garanzia/diritti di segreteria)	<ul style="list-style-type: none"> Sono state prevalentemente stimate in funzione delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state prevalentemente stimate in funzione delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state prevalentemente stimate in funzione delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state prevalentemente stimate in funzione delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state prevalentemente stimate in funzione delle previsioni di erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Sono state prevalentemente stimate in funzione delle previsioni di erogato
Altri oneri di gestione	<ul style="list-style-type: none"> Costituiti, in larga parte, dal contributo annuale al fondo interconsortile pari allo 0,5 per mille sull'erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Costituiti, in larga parte, dal contributo annuale al fondo interconsortile pari allo 0,5 per mille sull'erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Costituiti, in larga parte, dal contributo annuale al fondo interconsortile pari allo 0,5 per mille sull'erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Costituiti, in larga parte, dal contributo annuale al fondo interconsortile pari allo 0,5 per mille sull'erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Costituiti, in larga parte, dal contributo annuale al fondo interconsortile pari allo 0,5 per mille sull'erogato 	<ul style="list-style-type: none"> Costituiti, in larga parte, dal contributo annuale al fondo interconsortile pari allo 0,5 per mille sull'erogato

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.2 Le ipotesi alla base delle proiezioni economiche, patrimoniali, di rischio (segue)

Elemento di previsione	Scenario prudentiale			Scenario moderatamente propulsivo		
	2019	2020	2021	2019	2020	2021
Consistenza del portafoglio strumenti di proprietà	<ul style="list-style-type: none"> La stima della consistenza del portafoglio strumenti finanziari di proprietà è basata sulla previsione delle eccedenze di liquidità tempo per tempo disponibili, anche in relazione all'andamento delle erogazioni, delle escussioni e del credito diretto 	<ul style="list-style-type: none"> La stima della consistenza del portafoglio strumenti finanziari di proprietà è basata sulla previsione delle eccedenze di liquidità tempo per tempo disponibili, anche in relazione all'andamento delle erogazioni, delle escussioni e del credito diretto 	<ul style="list-style-type: none"> La stima della consistenza del portafoglio strumenti finanziari di proprietà è basata sulla previsione delle eccedenze di liquidità tempo per tempo disponibili, anche in relazione all'andamento delle erogazioni, delle escussioni e del credito diretto 	<ul style="list-style-type: none"> La stima della consistenza del portafoglio strumenti finanziari di proprietà è basata sulla previsione delle eccedenze di liquidità tempo per tempo disponibili, anche in relazione all'andamento delle erogazioni, delle escussioni e del credito diretto 	<ul style="list-style-type: none"> La stima della consistenza del portafoglio strumenti finanziari di proprietà è basata sulla previsione delle eccedenze di liquidità tempo per tempo disponibili, anche in relazione all'andamento delle erogazioni, delle escussioni e del credito diretto 	<ul style="list-style-type: none"> La stima della consistenza del portafoglio strumenti finanziari di proprietà è basata sulla previsione delle eccedenze di liquidità tempo per tempo disponibili, anche in relazione all'andamento delle erogazioni, delle escussioni e del credito diretto
Crediti verso clientela	<ul style="list-style-type: none"> Rappresentati prevalentemente dalle sofferenze al netto delle svalutazioni e dai finanziamenti diretti 	<ul style="list-style-type: none"> Rappresentati prevalentemente dalle sofferenze al netto delle svalutazioni e dai finanziamenti diretti 	<ul style="list-style-type: none"> Rappresentati prevalentemente dalle sofferenze al netto delle svalutazioni e dai finanziamenti diretti 	<ul style="list-style-type: none"> Rappresentati prevalentemente dalle sofferenze al netto delle svalutazioni e dai finanziamenti diretti 	<ul style="list-style-type: none"> Rappresentati prevalentemente dalle sofferenze al netto delle svalutazioni e dai finanziamenti diretti 	<ul style="list-style-type: none"> Rappresentati prevalentemente dalle sofferenze al netto delle svalutazioni e dai finanziamenti diretti
Fondo rischi per garanzie prestate	<ul style="list-style-type: none"> L'utilizzo del fondo è direttamente collegato all'andamento delle sofferenze e alle previsioni in merito alla qualità / consistenza del monte garanzie in essere 	<ul style="list-style-type: none"> L'utilizzo del fondo è direttamente collegato all'andamento delle sofferenze e alle previsioni in merito alla qualità / consistenza del monte garanzie in essere 	<ul style="list-style-type: none"> L'utilizzo del fondo è direttamente collegato all'andamento delle sofferenze e alle previsioni in merito alla qualità / consistenza del monte garanzie in essere 	<ul style="list-style-type: none"> L'utilizzo del fondo è direttamente collegato all'andamento delle sofferenze e alle previsioni in merito alla qualità / consistenza del monte garanzie in essere 	<ul style="list-style-type: none"> L'utilizzo del fondo è direttamente collegato all'andamento delle sofferenze e alle previsioni in merito alla qualità / consistenza del monte garanzie in essere 	<ul style="list-style-type: none"> L'utilizzo del fondo è direttamente collegato all'andamento delle sofferenze e alle previsioni in merito alla qualità / consistenza del monte garanzie in essere
Riserve	<ul style="list-style-type: none"> Riflettono le attese di risultato di conto economico oltre che le previsioni di impatto da prima applicazione IFRS 9 	<ul style="list-style-type: none"> Riflettono le attese di risultato di conto economico oltre che le previsioni di impatto da prima applicazione IFRS 9 	<ul style="list-style-type: none"> Riflettono le attese di risultato di conto economico oltre che le previsioni di impatto da prima applicazione IFRS 9 	<ul style="list-style-type: none"> Riflettono le attese di risultato di conto economico oltre che le previsioni di impatto da prima applicazione IFRS 9 	<ul style="list-style-type: none"> Riflettono le attese di risultato di conto economico oltre che le previsioni di impatto da prima applicazione IFRS 9 	<ul style="list-style-type: none"> Riflettono le attese di risultato di conto economico oltre che le previsioni di impatto da prima applicazione IFRS 9

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.3 Analisi di sensitività

Nelle sezioni precedenti sono stati sviluppati **due scenari prospettici, basati, rispettivamente, su ipotesi tendenzialmente prudentziali e su ipotesi più propulsive**. Nella tavola seguente sono riepilogati i **differenziali più rilevanti alla base delle due predette ipotesi**.

ELEMENTI DI PREVISIONE	2019			2020			2021			2019/21 Delta cumulato
	Prud.	Prop.	Delta	Prud.	Prop.	Delta	Prud.	Prop.	Delta	
Margine d'intermediazione	4.230.000	4.630.000	400.000	4.360.000	4.760.000	400.000	4.540.000	4.990.000	450.000	1.250.000
Commissioni nette	2.750.000	3.020.000	270.000	2.740.000	3.010.000	270.000	2.720.000	2.990.000	270.000	810.000
Volumi di erogato	100.000.000	110.000.000	10.000.000	100.000.000	110.000.000	10.000.000	100.000.000	110.000.000	10.000.000	30.000.000
Credito diretto	4.000.000	4.400.000	400.000	4.480.000	4.928.000	448.000	5.020.000	5.522.000	502.000	1.350.000
Costi operativi	5.560.000	5.590.000	30.000	5.640.000	5.690.000	50.000	5.720.000	5.790.000	70.000	150.000
Rettifiche di valore	2.340.000	2.340.000	0	2.440.000	2.540.000	100.000	2.540.000	2.740.000	200.000	300.000
Utile netto	50.000	650.000	600.000	60.000	675.000	615.000	120.000	680.000	560.000	1.775.000
Fondi propri	28.467.000	29.116.000	649.000	28.396.000	29.710.000	1.314.000	28.342.000	30.265.000	1.923.000	3.886.000
TCR (%)	17,7	17,9	0,2	17,8	18,2	0,4	17,5	18,2	0,7	1,3
Margine disponibile	13.690.438	14.158.066	467.628	13.581.257	14.462.591	881.334	13.301.591	14.533.500	1.231.909	2.580.871

Benché retrospettivamente (triennio 2016/18), i dati di consuntivo annuale si siano rivelati più prossimi a quelli predisposti nello scenario prudentziale, appare opportuno isolare quelle variabili – esterne ed interne – che più potrebbero influenzare un *trend* migliorativo di alcuni elementi di previsione, i cui massimi effetti sono stati incorporati nell'ipotesi più propulsiva. In particolare:

- **Tassi di riferimento.** L'evoluzione dei tassi di mercato (attivi e passivi) si riflette in misura non marginale nella formazione delle proiezioni relative al margine d'intermediazione. L'ipotesi moderatamente propulsiva incorpora, quindi, uno scenario più ottimista per i tassi attivi, anche collegati al credito diretto – peraltro sostanzialmente in linea con le previsioni di mercato – rispetto a quella prudentziale. Un accrescimento, ancorché contenuto, dei tassi attivi (non accompagnato da un altrettanto contestuale incremento dei tassi passivi) potrebbe, quindi, contribuire a migliorare il margine d'intermediazione complessivo nel corso del triennio di previsione, unitamente all'incremento delle commissioni nette (strettamente collegate all'andamento dei volumi di erogato).

5. LE IPOTESI E I PIANI FINANZIARI PROSPETTICI

5.3 Analisi di sensitività (segue)

- **Volumi e redditività del comparto garanzie.** L'ipotesi propulsiva contempla, anno per anno, un incremento di circa il 10% rispetto a quella prudenziale. In prospettiva, questo obiettivo potrebbe essere, se non raggiunto, almeno approssimato, incrementando il pressing commerciale (sul punto, si rinvia alla progettualità prevista per il 2019).
- **Volumi e redditività del credito diretto.** Prospettive analoghe a quelle dedicate al comparto garanzie.
- **Redditività generata da altri servizi offerti alla clientela.** Prospettive analoghe a quelle dedicate al comparto garanzie.
- **Redditività derivante dalla gestione integrata della liquidità e del portafoglio strumenti finanziari di proprietà.** La gestione integrata della finanza aziendale e un'attività più mirata a cogliere le opportunità di mercato per quanto concerne l'operatività in strumenti finanziari potrebbe avvicinare le attese di *performance* inserite nell'ipotesi propulsiva.

Giova precisare che in entrambe le ipotesi sono stati incorporati gli effetti attesi dalla realizzazione del piano d'azione illustrato nel capitolo 4; le differenze, quindi, sono da ricondurre ad una stima degli impatti (più o meno intensi) delle iniziative previste dal predetto piano d'azione.