

# LEASE news

- └ **PNRR, OPERE PUBBLICHE E LEASING**
- └ **MORATORIE, ANALISI ASSILEA ALLA VIGILIA DELLA SCADENZA**
- └ **EUROPA E LEASE, LE PREVISIONI MACRO**
- └ **IMMOBILIARE, GLI OPERATORI ATTENDONO UNA CRESCITA**
- └ **BANKITALIA, PRODUCT GOVERNANCE DEI PRODOTTI BANCARI**
- └ **GARANZIE, COSA CI SI ASPETTA NEL POST-COVID**



## Service per banche e società di leasing

Progettazione e gestione soluzioni su misura di attività in BPO

### Fondo Centrale di Garanzia

*(Lato banca)*

- **Accesso al Fondo Centrale di Garanzia**
- **Gestione e monitoraggio delle posizioni** (*eventi rischio*)
- **Attivazione ed escussione della garanzia**
- **Art. 56 DL Cura Italia** (*garanzia su moratoria*)
- **Gestione chiavi in mano accesso garanzia** (*flussi FEA*),  
monitoraggio e gestione contenzioso

*(Lato impresa)*

- **Allegato 4**
- **Consulenza e assistenza per la predisposizione**
- **Caricamento bilanci sul portale imprese MCC**
- **Supporto per la gestione delle verifiche ministeriali**

### Legge Sabatini

*(Lato banca)*

- **Verifica domanda di agevolazione**
- **Prenotazione contributo**
- **Trasmissione delibera, domanda e contratti**
- **Consulenza per tutti gli adempimenti**

*(Lato impresa)*

- **Assistenza e consulenza diretta per ottenimento  
e rendicontazione del contributo**

### Gestione altre misure agevolative

*(nazionali e regionali)*



[www.garanziaetica.it](http://www.garanziaetica.it)  
Centr. 070.2113201

NUMERO VERDE **800899200**

# Soluzioni a portata di mano



GRANDANGOLO - ph. Jammson028/Freeipik



**TREBI Generalconsult**  
Full Service Software

**SOFTWARE FINANZIARIO E CONSULENZA**  
Dal 1980 leadership, competenza, flessibilità, innovazione

[www.trebi.it](http://www.trebi.it)

# Con il contributo di Francesco Pastore e Antonio Ciucci (ANCE)

## PNRR, OPERE PUBBLICHE E LEASING

Mettiamo la lente su un tema fondamentale per l'attuazione del PNRR

E' all'attenzione di tutti gli operatori del nostro settore la produzione normativa del Governo, nella forma della decretazione d'urgenza, incentrata in larga misura sull'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) italiano, trasmesso alla Commissione europea dal Governo Draghi, in vista della sua formale approvazione attesa per la fine del mese di giugno.

In tal senso, emerge sicuramente il ruolo del Decreto Semplificazioni 2021 (decreto-legge n. 77 del 31.05.2021), che ha dettato un corposo complesso di norme tese, da un lato, a individuare una disciplina di principio sulla governance nazionale del PNRR e, dall'altro, ad accelerare e snellire le procedure dell'azione amministrativa con il concorrente obiettivo di rafforzarla.

Oltre a tenere in debita considerazione questo profilo, certamente decisivo e perciò destinato a ricevere ulteriori norme di dettaglio, coloro che - in tanti - si confrontano con la materia per la prima volta si chiedono spesso, a fronte dello storico e consistente programma di investimenti tracciato dal Governo, quali concreti impatti possano prodursi nel comparto del leasing. Lo scopo dell'interrogativo, naturalmente, è quello di poter valutare correttamente il contributo che il nostro settore può offrire alla realizzazione di quel programma, all'occorrenza anticipando eventuali ostacoli.

Da qui la necessità di **una lettura del PNRR italiano attraverso la "lente" del leasing**, per individuare e comprendere il ruolo che sicuramente tale strumento può rivestire nel suo ambito. È noto, infatti, come il leasing presenti innumerevoli vantaggi non solo per i privati, ma anche per gli operatori pubblici. In particolare, il c.d. leasing pubblico offre una soluzione di partenariato pubblico-privato flessibile, capace di adattarsi davvero a tutte le esigenze dell'azione amministrativa.

A ciò, poi, non può non aggiungersi che il leasing potrà sicuramente supportare le imprese aggiudicatrici dei prossimi bandi (**ad esempio anche in project financing**), continuando a costituire un loro valido strumento nell'esecuzione degli incarichi affidati.

La necessità di comprendere come e in che misura queste dinamiche potranno innestarsi nel PNRR costituisce dunque l'ispirazione e la ragion d'essere dello speciale Focus, a cura del Dott. Francesco Pastore, noto esperto in materia di leasing pubblico, e **del Dott. Antonio Ciucci, Vicepresidente di ANCE Roma**. Entrambi, infatti, partendo da una profonda conoscenza del PNRR e dei rapporti con le tematiche descritte, offrono una coerente e olistica chiave di lettura dell'argomento, capace di fornire ai lettori ottimi spunti e strumenti per loro ulteriori approfondimenti.

# Determinati fino alla vetta

**FINARC PERCHÉ?**

Perché potrai contare su un Partner  
affidabile con in testa un solo obiettivo

**IL TUO**

**finarc**

CREDIT RECOVERY SERVICE  
PHONE & HOME COLLECTION

Finarcs.r.l. - LARGO DELL'ARTIGIANATO 1 - 23100 SONDRIO - T+390342512496 - F+390342212895 - [info@finarc.it](mailto:info@finarc.it) - [www.finarc.it](http://www.finarc.it)  
Sede Legale: Milano - Uffici di rappresentanza: Bologna - Foligno



# L'importanza di attivare soluzioni di coinvolgimento finanziario e di know-how di partner privati

## IL LEASING COME STRUMENTO COMPLEMENTARE PER L'ATTUAZIONE DEL PNRR

Nel complesso, il 61,8 per cento delle risorse messo a disposizione è destinato a investimenti pubblici.



**Francesco Pastore**  
Consulente in materia di leasing e appalti pubblici

Il piano mette a disposizione dell'Italia 191,5 miliardi per il 2021/26 cui vanno ad aggiungersi 13,00 miliardi del REACT EU, fondi strutturali europei per il 2021/27, oltre a 30,62 miliardi di fondi complementari nazionali senza scadenza prefissata per un totale quindi di 235,12 miliardi. La spesa è vincolata a sei "missioni" secondo le indicazioni UE e deve finanziare prevalentemente investimenti piuttosto che incentivi e meno che mai sussidi.

La maggior parte dei fondi per nuovi progetti è destinata al finanziamento di investimenti pubblici, ossia, spese in conto capitale a carico delle amministrazioni pubbliche. La parte rimanente verrà destinata a incentivi per gli investimenti delle imprese, a ridurre i contributi fiscali sul lavoro e, in misura limitata, a spesa pubblica corrente e trasferimenti alle famiglie. Nel complesso, il 61,8 per cento delle risorse è destinato a investimenti pubblici, il 12,2 per cento è costituito da spesa corrente, il 18,7 per cento sono incentivi alle imprese, il 5,0 per cento trasferimenti alle famiglie e il 2,4 sono riduzioni di contributi datoriali.

Nel contesto economico derivante da una impostazione di spesa così delineata, la Società di leasing vedrebbe il suo coinvolgimento sotto quattro aspetti diversi:

- il finanziamento degli investimenti delle imprese private verso le quali si riverserà la domanda di prestazioni, prodotti e servizi determinata dagli investimenti pubblici;
- il finanziamento degli investimenti delle imprese private non direttamente interessate dallo stock di spesa pubblica ma in qualche maniera complementari perché facenti parte dell'indotto ovvero operanti nei settori trainanti del Piano (digitalizzazione e transizione ecologica);
- il finanziamento degli investimenti delle imprese private che potranno godere di benefici fiscali e/o di contributi e pertanto incentivate a nuove produzioni, ad aumentare la propria produttività ovvero assumere iniziative volte a rendere "green" l'attività svolta;
- affiancare la Pubblica Amministrazione nell'ottica del PPP Partenariato Pubblico Privato sia con finanziamenti aggiuntivi rispetto a quelli previsti dal PNRR sia con l'apporto dell'esperienza acquisita nel controllo della realizzazione degli investimenti finanziati.

Gli investimenti che contribuiscono alla formazione dello stock di capitale pubblico possono essere il motore di una crescita sostenibile e duratura ed un catalizzatore della produttività delle imprese private ma il loro impatto sul sistema economico potenzialmente elevato è anche molto eterogeneo.



La stima di una crescita nominale del PIL nel periodo 2021/26 del 12,7% (7,8% nella previsione meno ottimistica) considera in maniera statica l'impatto dell'ingente mole di spesa. Non si tiene conto esplicitamente della possibilità che i fondi del PNRR vengano utilizzati per sostenere oppure attrarre investimenti privati tradizionalmente ovvero con forme di PPP Partenariato Pubblico Privato, contributi a progetti di investimento, prestiti

o garanzie. In tal caso l'impatto potrebbe essere ben maggiore per l'operare di un effetto leva.

Nel breve termine prevale la domanda innescata da maggiori spese per la realizzazione e messa in opera degli investimenti pubblici. Nel medio periodo i maggiori investimenti accrescono lo stock di capitale pubblico con effetti positivi persistenti su Pil ed una sinergia evidente tra i soggetti coin-



volti direttamente o indirettamente nell'attuazione del PNRR.

La Società di leasing che decidesse di finanziare la realizzazione di opere pubbliche e/o di pubblica utilità godrebbe indirettamente di una maggiore operatività con le imprese private coinvolte negli appalti pubblici e/o facenti parte dell'indotto. La somma da spendere è certamente consistente ma potrebbe non essere sufficiente per la realizzazione degli ambiziosi obiettivi indicati nel piano, dove si sottolinea più volte l'importanza di attivare soluzioni di coinvolgimento finanziario e di know-how di partner privati insieme alla necessità di semplificare l'iter di realizzazione delle opere pubbliche.

Non siamo in grado di prevedere a oggi l'orientamento finale del legislatore in merito alle decisioni che riguarderanno il nuovo Codice dei Contratti Pubblici, ma si ritiene che un maggiore allineamento alla normativa comunitaria non può che semplificare l'approccio della società di leasing al settore pubblico aprendo ulteriormente un mercato che da anni sembra non mantenere le promesse potenziali. Nonostante i buoni risultati in termini di realizzazione delle opere nel rispetto dei tempi e dei costi insieme alla regolarità riscontrata nei pagamenti dei canoni pattuiti, la complessità di approccio rapportata ad un mer-

cato ancora limitato nei numeri ha posto un freno operativo a molte Società di leasing.

I nodi da sciogliere non sono pochi, i processi decisionali sono condizionati dai tempi della politica, semplificare non è la cosa che ci riesce meglio, la pandemia è una ulteriore complicazione ma considerando la capacità italiana di dare il meglio durante le criticità, possiamo guardare al futuro con moderato ottimismo immaginando le opportunità che il PNRR offre alle Società di leasing come partner della Pubblica Amministrazione nella realizzazione degli investimenti.

I settori di possibile operatività del leasing sono i seguenti.

**a) Rinnovo flotta bus e treni verdi (3,64 miliardi)**

- 3.360 autobus
- 53 treni per trasporto locale
- 100 carrozze di nuova concezione
- 3.600 mezzi elettrici per i Vigili del Fuoco

L'investimento, pur cospicuo, non è sufficiente a coprire il gap nel settore dell'Italia dove dei circa 100.000 autobus in circolazione, di cui il 70% pubblici, solo il 20% è stato immatricolato dopo il 2013 (la vita media europea infatti è poco meno di 8 anni contro i 12 dell'Italia), molti i mezzi Euro

2 o Euro 3. Le Amministrazioni e le Società pubbliche non si faranno sfuggire l'occasione di rinnovare ed aumentare i veicoli a disposizione per cui i fondi previsti andranno certamente ripartiti costituendo un congruo anticipo sulla fornitura (o su un contratto di leasing).

Stesso discorso per treni, carrozze e mezzi VVFF.

**b) Efficienza energetica e riqualificazione edifici**

La previsione di spesa riguarda:

- 195 edifici scolastici per 410.000 Mq ed una spesa prevista di 800 milioni;
- 48 edifici giudiziari per 290.000 Mq ed una spesa prevista di 400 milioni.

Il punto b) si collega al punto e) per quanto riguarda l'edilizia scolastica ed ambedue utilizzano il termine "riqualificazione". In effetti sappiamo che riqualificare un vecchio edificio dal punto di vista energetico e sismico si rivela spesso un'opera antieconomica. Meglio allora la costruzione ex novo secondo criteri edilizi aggiornati, con maggiore dotazione di verde e parcheggi, laboratori di informatica, nonché di palestre ed attrezzature sportive.

In Italia si contano quasi 58.000 sedi scolastiche di cui circa 41.000 pubbliche e 17.000 parificate (dato MIUR 2019) nei quasi 8.000 comuni italiani di cui:

- Scuola infanzia (Asili) 22.797
- Scuola primaria (Elementari) 17.369
- Scuola Secondaria I Grado (Media) 8.797
- Scuola Secondaria II Grado (Superiori) 8.868

In Italia si contano circa 170 Tribunali (sedi di Tribunale, Procure, Corti di appello, Tribunali dei minori, Giudici di pace, ecc..) oltre a sedi di TAR e Corte dei Conti molto spesso ubicati in luoghi diversi nello stesso Comune. Il Ministero di Grazia e Giustizia non è in grado di fornire un dato preciso ma si può stimare un numero di edifici interessa-

ti non inferiore alle 1.500 unità. Queste sedi non sono di proprietà del Ministero ma sono messe a disposizione o in affitto da parte dei Comuni.

La dispersione su varie sedi degli Uffici giudiziari, spesso inadeguate, provoca inefficienze ed alti costi tanto che ormai è orientamento generale quello di realizzare delle "cittadelle della giustizia", edifici in cui far rientrare ogni attività locale riguardante l'amministrazione della Giustizia.

**c) Servizi di istruzione**

Riguardano la costruzione di nuovi asili nido per 228.000 nuovi posti ed una spesa prevista di 4,6 miliardi.

Si tratta di strutture che normalmente accolgono 100/150 bambini e pertanto se ne prevede la costruzione di circa 1.800 con un incremento del 13% rispetto ai 14.000 asili pubblici esistenti, molti dei quali tuttavia hanno sedi inadeguate. Un riparto dei fondi appare possibile ma non scontato.

**d) Alloggi per studenti**

Si prevede di aumentare i posti disponibili da 40.000 a 100.000 con uno stanziamento pari a 960 milioni. Il finanziamento non appare congruo. Si prevede una spesa media di 1.000 euro/Mq per strutture che dovranno contare anche su spazi comuni, mensa, parcheggi, biblioteca, ecc.

**e) Riqualificazione edilizia scolastica**

Si prevede uno stanziamento di 3,9 miliardi che interesserà 2.400.000 di Mq.

La riqualificazione (energetica ed antisismica e, aggiungeremmo, anche l'adeguamento degli impianti), per quanto già detto al punto b) riguarderebbe almeno 28.000 istituti scolastici.

Secondo stime già fatte, in alcuni casi i lavori di adeguamento sarebbero troppo costosi fatti su edifici di vecchia data. Se al costo di costruzione



di un moderno efficiente edificio scolastico si togliesse l'introito della vendita del vecchio (magari accompagnata da una modifica del PRG), il contributo UE e si attualizzassero i risparmi di manutenzione e gestione, non rimarrebbe un gran debito in capo all'Amministrazione, soprattutto se spalmato su una durata abbastanza lunga. Gli Enti che hanno utilizzato il leasing in costruendo finora hanno ragionato in tal modo e gli esiti sono stati ritenuti positivi anche dalla Corte dei Conti.

#### f) Impianti sportivi

Lo stanziamento totale previsto di 1 miliardo è suddiviso in 300 milioni per infrastrutture sportive nelle scuole (palestre e spazi per praticare sport a servizio di edifici scolastici che ne sono privi) e 700 milioni per impianti sportivi e parchi attrezzati (palazzetti dello sport, piscine comunali e spazi attrezzati all'aperto).

#### g) Ammodernamento parco tecnologico e digitale ospedaliero

Si prevede di finanziare l'acquisizione di 1568 apparecchiature entro il III trimestre 2023 con una spesa di 600 milioni, e di altre 1565 entro la fine del 2024 per altri 600 milioni. La spesa media per apparecchiatura ammonterebbe a circa 380.000 euro: non è molto se si considera che il costo, comprensivo di adeguamento impianti, predisposizione padiglione, schermatura, corsi di addestramento ed avvio operatività si stima prudenzialmente in circa 500.000 euro per una TAC, in 1.500.000 euro per una RM o RMN ed almeno 3.000.000 per una PET. Molto di più se si deve realizzare una nuova piastra ospedaliera per la diagnostica, soluzione che attualmente è allo studio nei maggiori ospedali.

Dall'esame fatto delle varie iniziative oggetto di finanziamento PNRR, si può evincere che le Am-



ministrazioni difficilmente potranno godere del finanziamento completo necessario per la realizzazione di un investimento e che quindi una funzione importante avranno le forme di partnership con il privato sia esso finanziatore, piuttosto che fornitore, progettista o realizzatore. Tra questi un ruolo certamente significativo lo potrebbe rivestire la Società di leasing.

Ma come (e se e quando) potrebbe essere utilizzato il leasing negli obiettivi del Piano sopra menzionato?

L'obiettivo a) appare in linea con quanto già fatto in passato sia pure con numeri contenuti. Non sono pochi infatti gli autobus (ma anche treni se la memoria non inganna) oggetto di leasing finanziari con Amministrazioni pubbliche ma soprattutto con Società di trasporto pubblico che, in quanto parte della PA a tutti gli effetti, rientrerebbero tra i beneficiari del PNRR. Il noleggio non

è utilizzato normalmente su questi beni e appare dubbio che possa rientrare nella logica del PNRR.

Gli obiettivi b), c) ed e) sono accomunati dallo scopo (riqualificazione di edifici pubblici o di pubblica utilità la maggior parte con costruzione ex novo) e dai soggetti interessati (Comuni e Province). Nell'ipotesi di riparto dei fondi, come potrebbero gli enti soddisfare la necessità di reperimento di fondi aggiuntivi, e, se possibile affiancare alla propria struttura il know-how del privato? Gli strumenti messi a disposizione dalle normative sono i seguenti:

- 1) **Utilizzo di fondi propri;**
- 2) **Ricorso a mutui bancari o CDP;**
- 3) **Project financing** (il privato realizza con contributo pubblico in unica soluzione o dilazionato fino al 49% della spesa + fondi propri e gestisce l'opera introitando i corrispettivi pagati dagli utilizzatori della struttura);

- 4) **Project financing con contratto di leasing sottostante** (come sopra ma il concessionario/gestore si finanzia con un leasing in costruendo per la realizzazione dell'opera);
- 5) **Leasing secondo le prescrizioni relative al PPP Partenariato Pubblico Privato** (finanziamento, progettazione, realizzazione e manutenzione a cura di una ATI Associazione Temporanea di Impresa costituita tra Società di leasing, Progettista, Finanziatore, Realizzatore, Manutentore se diverso dal Realizzatore) secondo una procedura ormai sperimentata su decine di casi
- 6) **Project leasing** (come sopra ma l'ATI nel suo insieme o solo attraverso uno dei suoi componenti si fa "promotrice" della realizzazione)

La soluzione 1) presuppone fondi disponibili derivanti da forte recupero crediti o vendita beni di proprietà: situazioni abbastanza sporadiche nella vita di un Ente.

La soluzione 2) comporterebbe un aumento dell'indebitamento, cosa non gradita o spesso non concessa dalle normative contabili cui l'Ente deve sottostare.

La soluzione 3) si può applicare solo per le opere "calde", quelle cioè che si ripagano con l'utilizzo commerciale del bene realizzato (quindi non edi-

fici scolastici) e non sono troppo gradite perché la gestione è del privato i cui obiettivi non sono sempre allineati con quelli dell'Ente.

La soluzione 4) si differenzia per le modalità e probabilità di finanziamento del soggetto privato, per vantaggi indubbi di gestione contabile e finanziaria per l'Ente nel caso di default del concessionario, fermo restando tutto il resto.

La soluzione 5) presenta tutti i vantaggi del PPP (operazione "off balance") e permette di considerare il contributo UE come anticipo sul contratto di leasing nella misura massima del 49% della spesa totale. Può essere applicata sia per le opere "fredde" che per quelle "calde" ed ha trovato il gradimento degli Enti che l'hanno utilizzata (finora sono state realizzate oltre 150 opere, soprattutto scuole).

La soluzione 6) non è applicabile in questo caso perché ogni eventuale proposta verrebbe condizionata dall'ottenimento del contributo UE.

Quanti Enti potrebbero essere interessati? Al momento è difficile dirlo perché dipenderà molto dalle modalità di erogazione dei fondi: un contributo elevato escluderebbe molte Amministrazioni, uno molto ridotto non rappresenterebbe un incentivo interessante.

**Lobiiettivo d)** riguarda l'edilizia per studenti universitari fuori sede il cui finanziamento, in qualsiasi forma, appare problematico perché interessa in Italia circa 60 Enti per il diritto allo studio universitario che gestiscono sia le borse di studio che le residenze universitarie e vengono finanziate sia dalle Regioni che dal MIUR. A causa della assoluta dipendenza da contributi di terzi la loro gestione è discontinua. Affidare nel medio-lungo termine un ente pubblico che non abbia una base di autonomia finanziaria derivante dalla applicazione di tasse, tributi e tariffe per prestazioni, appare abbastanza difficoltoso.

**Lobiiettivo f)** per la parte che riguarda la realizzazione di infrastrutture sportive nelle scuole non interessa il leasing che notoriamente non dovrebbe finanziare ampliamenti o opere aggiuntive ad altre già esistenti. Discorso diverso invece per impianti sportivi, palazzetti dello sport, piscine che essendo opere "calde" possono essere realizzate sia con la formula del project financing che del leasing in costruendo PPP, soluzione che negli ultimi anni è apparsa quella preferita.

Il costo medio di una struttura sportiva integrata (sport al coperto ed all'esterno più nuoto) potrebbe attestarsi intorno ai 10/15 milioni comprendendo l'acquisizione del suolo. I fondi disponibili potranno finanziare per intero non più di 60/70 opere altrimenti si dovrà ricorrere al riparto ed all'utilizzo delle formule già sperimentate di PPP di cui sopra.

**Lobiiettivo g)** riguarda l'ammodernamento del parco tecnologico e digitale ospedaliero. Dalle considerazioni già fatte in precedenza i fondi stanziati 600 + 600 milioni non appaiono sufficienti in considerazione della evoluzione tecnologica delle attrezzature per cura e diagnosi. In Italia si contano circa 1.000 strutture ospedaliere che necessitano di un continuo aggiornamento tecnologico per grossi impianti (TAC, RMN, PET, robot per diagnosi e intervento, laboratori di analisi sempre più sofisticati, nuove tecnologie per la cura tipo radioterapia mirata ed adroterapia, ecc...) oltre ad una rete di digitalizzazione, conservazione e messa a disposizione delle informazioni medico sanitarie riguardanti il singolo cittadino.

Oltre alle strutture ospedaliere si contano almeno 8.000 centri di assistenza specialistica ambulatoriale dotate di apparecchiature per la diagnosi di primo livello (ecografi, radiologia tradizionale, mammografi, ecc. dal costo contenuto ma sempre di alcune decine di migliaia di euro ciascuno). Le formule di acquisizione di queste attrezzature varia secondo il tipo di fornitore. Se da un lato alcuni di questi offrono consegne "chiavi in mano" (comprendenti di opere murarie, adeguamento impianti, manutenzione post vendita, persino materiali di consumo), altre offrono soluzioni di noleggio a medio lungo termine, altre preferiscono tenere separate le prestazioni ed operare da fornitori puri.

Nel 2019 (fonti Assilea) sono stati stipulati 8.972 contratti nel settore elettromedicale per 342 milioni di euro di cui il 63% con Amministrazioni pubbliche ed importo medio di 38.000 euro. Questo significa che il mondo del leasing tratta con piccoli fornitori non con i big del settore e/o che ha probabilmente qualche remora nel finanziare il mondo della sanità pubblica. La sua attività qui appare del tutto marginale. Il PNRR potrebbe essere l'occasione giusta per alcune riflessioni sulla possibilità ed opportunità di tornare ad operare nel settore elettromedicale pubblico.

### Conclusioni

Gli obiettivi che si intendono raggiungere trovano un volano nella quantità e qualità della spesa pubblica sia a livello di infrastrutture e grandi opere pubbliche sia nel favorire la transizione ecologica, la digitalizzazione dei processi di comunicazione e la trasformazione e modernizzazione dell'offerta di servizi pubblici.

Il risultato sarà tanto più cospicuo quanto maggiore sarà il coinvolgimento e l'immissione delle risorse private. Anche le Società di leasing sono coinvolte nelle forme che riterranno opportune ma che, per forza di cose, causeranno un ampliamento della normale operatività di finanziatore delle imprese private per diventare anche un partner delle Amministrazioni pubbliche chiamate a far da volano nella realizzazione del PNRR.

# La ricostruzione post-pandemica dal punto di vista ANCE

## INFRASTRUTTURE, MOBILITÀ E LOGISTICA SOSTENIBILI ACCELERATORE DELLA RIPRESA

L'esigenza di far fronte alla consistente domanda e, al tempo stesso, la limitata disponibilità di denaro pubblico, hanno spinto le Amministrazioni a ricercare forme alternative di realizzazione di lavori di pubblica utilità, basate sulla cooperazione tra soggetti pubblici e soggetti privati.



**Antonio Ciucci**  
Vicepresidente ANCE  
Roma

La crescita economica passerà necessariamente per massicci investimenti e certamente, se la liquidità messa a disposizione dalla Banca Centrale Europea sarà adeguatamente sfruttata, tutto ciò potrà rappresentare un acceleratore per il rilancio dell'assetto infrastrutturale italiano.

Dimostrazione della virtuosità di tale meccanismo è data dal fatto che il recente PNRR riserva proprio alla voce "Infrastrutture, mobilità e logistica sostenibili" ben 62 miliardi di euro di risorse.

Da un lato, infatti, gli investimenti in infrastrutture producono effetti a lungo termine che sono fondamentali per il benessere della società, contribuendo a stimolare la crescita economica globale attraverso una riduzione di costi e tempi a vantaggio della produttività ed efficienza delle singole imprese. Dall'altro, essi hanno un impatto diretto anche nel breve termine, offrendo occupazione e nuovi posti di lavoro.

L'esigenza degli enti pubblici di far fronte alla consistente domanda di infrastrutture e, al tempo stesso, la limitata disponibilità di denaro pubblico, hanno spinto le Amministrazioni a ricercare

forme alternative di realizzazione di lavori di pubblica utilità, basate sulla cooperazione tra soggetti pubblici e soggetti privati.

Tale esigenza, se è evidente nell'ambito delle cc.dd. infrastrutture economiche (trasporti, energia, acqua e comunicazioni), risulta essere ancora più pressante nel caso delle cc.dd. infrastrutture sociali (ospedali, scuole, musei, carceri, impianti sportivi, studentati, ecc.) al fine di colmare il gap di natura infrastrutturale che attanaglia l'Italia in questo settore.

Nell'ottica di tale prospettiva il modello del partenariato pubblico-privato e, tra questi in particolare lo strumento del project financing, emerge come uno dei più innovativi per fronteggiare la scarsità di risorse che caratterizza il sistema economico globale.

Il project financing ha origini anglosassoni e si sviluppa, a partire dagli anni '70 e il legislatore italiano ne fornisce una specifica disciplina all'art. 183 dlgs 50/2016. Per quanto concerne la disciplina, sebbene sia parzialmente sovrapponibile a quella delle concessioni di costruzione e gestione

relativamente alla fase esecutiva, il project financing ha alcune caratteristiche peculiari rispetto al tradizionale modello concessorio.

Il nuovo codice semplifica ampiamente il precedente assetto, contemplando una sola procedura ad iniziativa pubblica (assimilabile a quella a gara unica del promotore monofase) e una a totale iniziativa privata. A base di gara, deve essere posto il progetto di fattibilità tecnica ed economica predisposto da personale qualificato dell'amministrazione precedente o, in assenza, da soggetti esterni. Il bando di gara deve specificare che l'amministrazione ha facoltà di richiedere al promotore di apportare modifiche al progetto definitivo presentato e che l'aggiudicazione interverrà solo ove tali modifiche siano accettate.

Qualora il promotore non accetti, si potrà richiedere l'accettazione delle modifiche ai concorrenti successivi in graduatoria (art.183, comma 3).

Con riferimento al contenuto delle offerte (art.183, comma 9), i concorrenti devono presentare un progetto definitivo, una bozza di convenzione, un piano economico-finanziario asseverato da un istituto di credito o da una società di servizi o da una società di revisione, nonché la specificazione delle caratteristiche del servizio e della gestione.

Il criterio di valutazione delle offerte deve necessariamente essere quello dell'offerta economicamente più vantaggiosa (OEPV). La procedura ad iniziativa privata è disciplinata ai commi 15-19 dell'art. 183.

Le proposte presentate dai privati, relativi a progetti che possono essere inseriti oppure no negli strumenti di programmazione dell'ente pubblico, devono contenere un progetto di fattibilità, oltre alla bozza di convenzione, al piano economico-finanziario asseverato ed alla specificazione delle caratteristiche del servizio e della gestione. Successivamente alla presentazione della proposta, l'amministrazione è

tenuta ad operare una stringente verifica sulla fattibilità della medesima. All'esito della verifica, deve inserire il progetto di fattibilità negli strumenti di programmazione ponendolo, successivamente, in approvazione.

In caso di esito positivo, il progetto di fattibilità sarà posto a base della gara per l'affidamento della concessione, alla quale deve ovviamente essere invitato il proponente. Come in passato, è tuttavia previsto un esplicito diritto di prelazione in favore del proponente, nel caso in cui quest'ultimo non dovesse risultare aggiudicatario.

In entrambe le tipologie di procedure, il bando di gara deve prevedere la facoltà per l'aggiudicatario di costituire, dopo l'eventuale aggiudicazione, la c.d. società di progetto quale entità indipendente le cui partecipazioni sono detenute dai vari soggetti coinvolti nell'operazione e che può subentrare nel rapporto di concessione all'aggiudicatario senza necessità di approvazione o autorizzazione.

Per avere un'idea sull'andamento dei PPP nel nostro Paese è opportuno ricorrere ai dati raccolti dall'Osservatorio Nazionale del Partenariato Pubblico Privato, relativi al periodo 2002 -2018. Si è passati dalle 332 iniziative del 2002 alla media annua di oltre 3.000 iniziative nel periodo 2012-2017 a quasi 4.000 gare nel 2018. Anche gli importi, sebbene con un trend annuale altalenante condizionato da grandi progetti, hanno segnato, comunque, nel medesimo arco temporale, una chiara crescita anche se ancora non sufficiente rispetto alla potenzialità dello strumento.

Sulla base dei dati e delle relazioni effettuate nel tempo, è possibile infatti evidenziare alcune criticità nelle operazioni di PPP, quale - ad esempio - la criticità tecnica nella formulazione delle proposte e dei bandi gara, nella costruzione dei progetti e nella gestione dei rapporti complessi tra soggetti pubblici e soggetti privati, ovvero quella legata alla certezza dei tempi.



Da quanto visto, il cammino per l'Italia è ancora lungo per raggiungere gli standard di altri paesi e richiede sicuramente molti sforzi da parte del Governo al fine di superare le criticità rilevate e supportare il trend in crescita e l'aumento dei casi di successo. I temi sicuramente da affrontare in modo prioritario sono quelli legati alla semplificazione e standardizzazione normativa e dei processi e alla formazione delle amministrazioni pubbliche, in qualità di stazioni appaltanti, nonché degli operatori privati.

In particolare:

1. semplificazione e standardizzazione: è necessario un programma di azioni concrete che porti alla semplificazione dei processi e del codice dei contratti, sia in fase di formulazione delle proposte, che di aggiudicazione. È inoltre necessario un forte supporto alle amministrazioni, soprattutto quelle lo-

cali, al fine di favorire e incentivare l'accesso a tale istituto;

2. formazione: le amministrazioni pubbliche, nonché gli operatori privati, dovrebbero poter accedere a moduli informativi e percorsi educativi digitali che permettano loro, ognuno per le specifiche esigenze, di avere una chiara visione dei principali aspetti del PPP;
3. non da ultimo, la classe politica dovrebbe concentrarsi su azioni concrete volte ad aiutare e favorire la crescita della cultura imprenditoriale del nostro Paese, la quale rappresenta il motore della nostra economia nonché il fattore chiave per il successo delle collaborazioni pubblico-private.

Tali misure necessarie per far sì che lo strumento del project financing diventi funzionale insieme ai consistenti investimenti pubblici alla ripresa del settore si auspica possano trovare spazio anche nella prossima necessaria riscrittura del codice degli appalti.



"SUPERIAMO OGNI DIFFICOLTÀ CON  
DETERMINAZIONE E OTTIMISMO VERSO  
UN OBIETTIVO COMUNE."



**SERVICE CREDIT**<sup>®</sup>  
collection lab

[WWW.SERVICECREDIT.IT](http://WWW.SERVICECREDIT.IT) | [INFO@SERVICECREDIT.IT](mailto:INFO@SERVICECREDIT.IT)

- 2**      **PNRR opere pubbliche e Leasing**
- 4**      **Il Leasing come strumento complementare per l'attuazione del PNRR**  
Francesco Pastore
- 12**     **Infrastrutture, mobilità e logistica sostenibili acceleratore della ripresa**  
Antonio Cucci
- 18**     **Europa e Lease, i finanziamenti e le previsioni macroeconomiche**  
Eleonora Pontecorvi
- 22**     **Leasing immobiliare, nel 2021 gli operatori si attendono una crescita del 4% nei volumi**  
Roberto Neglia
- 26**     **Moratorie Covid-19: impatto nel mercato del Lease**  
Nadine Cavallaro
- 30**     **Garanzie, cosa ci si aspetta nel post-Covid**  
Andrea Beverini, Marcello Tiddia
- 34**     **Le buone pratiche (e quelle cattive) nella POG dei prodotti bancari**  
Luca Zitiello, Ludovica d'Ostuni
- 38**     **Covid-19, approvato il nuovo protocollo per le aziende**  
Mario Casellato
- 42**     **Lo smart working nel lease**  
Katia Ricci, Dimitri Verdecchia

## **Direttore Generale Assilea**

Luigi Macchiola

## **Direttore Responsabile**

Roberto Neglia

## **Comitato di redazione**

Andrea Albensi, *Direttore Operativo*

Andrea Beverini, *Direttore Commerciale*

Alessandro Berra, *Responsabile Area Tecnica*

Fabrizio Contenta, *Responsabile Amministrazione e Controllo, Affari Generali e Societari*

Michela Moruzzi, *Responsabile Comunicazione*

Chiara Palermo, *Responsabile Area Relazioni Istituzionali e Rapporti con i Soci*

Danila Parrini, *Responsabile Relazioni Interne e Area Editoria*

Katia Ricci, *Responsabile Area Formazione e Servizi di Audit*

Beatrice Tibuzzi, *Responsabile Area Vigilanza e Area Centro Studi e Statistiche*

Marco Viola, *Responsabile Area consulenza fiscale*

## **Segreteria di redazione**

Lea Caselli

## **Grafica e Impaginazione**

Marco Errico

## **Hanno collaborato a questo numero**

Mario Casellato, Nadine Cavallaro, Antonio Cucci, Ludovica D'Ostuni, Francesco Pastore, Eleonora Pontecorvi, Katia Ricci, Marcello Tiddia, Dimitri Verdecchia, Luca Zitiello

Chiuso in redazione il 2 luglio 2021

## MISSIONE.....QUASI COMPIUTA!

Perché quasi?

Perché noi di ASSILEA ci eravamo posti tre obiettivi e ne abbiamo centrato uno, quello però più importante: il rifinanziamento della Nuova Sabatini.

Eravamo rimasti sorpresi quando scorrendo il Decreto Sostegni Bis non avevamo trovato traccia del rifinanziamento della Nuova Sabatini. Stentavamo a credere che il Governo avesse trascurato il contributo in conto interessi a favore degli investimenti fissi posti in essere dalla spina dorsale del Paese: artigiani, microimprese e PMI.

UCIMU, ASSILEA, Confindustria e Confartigianato in prima fila hanno sostenuto le ragioni dell'opportunità. Il MISE, con successivo decreto, ha posto rimedio con un rifinanziamento di circa € 600 milioni che dovrebbero favorire nuovi investimenti fissi stimati tra 6 e 7 miliardi. Noi di ASSILEA siamo contenti in quanto il provvedimento va a favore della nostra clientela, che, è bene ricordarlo, rappresenta la spina dorsale del Paese.

Nel contesto macroeconomico gli investimenti fissi sono uno dei tre "propellenti" del PIL Prodotto Interno Lordo (in aggiunta ai consumi interni ed esteri) e le società di leasing, statistiche del MISE alla mano, intermediano tre quarti dei contributi 4.0 e due terzi di quelli ordinari.

Evviva!

Il rammarico è che un'altra nostra proposta associativa non è stata presa in considerazione dal Potere Legislativo: quella che mirava ad equiparare i beni di proprietà con quelli in leasing al fine della rivalutazione. Sia i primi che i secondi rappresentano "investimenti fissi" posti in essere dalle imprese (n.d.r. con il leasing finanziario si "acquista" a cose fatte!). Perché mai ai primi è consentita la rivalutazione a bilancio (n.d.r. per adeguarli al loro fair market value favorendo così trasparenza dei bilanci da un lato e patrimonializzazione delle imprese dall'altro) e ai secondi invece è preclusa? ASSILEA aveva anche studiato una formula seconda la quale:

- la corresponsione all'Erario dell'imposta di rivalutazione avverrebbe in vigenza di contratto di leasing e la rivalutazione SOLO a seguire l'opzione di acquisto finale;
- l'effetto della rivalutazione al fair market value sarebbe riservato SOLO agli utilizzatori (e non alle società di leasing).

Torneremo in argomento con "chi di dovere".

Un altro punto sul quale non siamo riusciti a ottenere riconoscimento è quello, nel contesto delle moratorie di legge (n.d.r. a favore delle quali ASSILEA ha, sin dal Decreto Cura Italia del marzo 2020, sempre sostenuto l'opportunità a favore delle imprese in difficoltà), che il processo istruttorio di credito delle società di leasing si differenzia da quello delle altre istituzioni bancarie e finanziarie dato che l'analisi del bene oggetto del leasing (n.d.r. non va dimenticato che la "legal ownership" è della società di leasing) si affianca a quella del cliente secondo un binomio in cui la prima talvolta assume carattere

integrativo a supporto della seconda. È innegabile che:

- sotto il profilo dell'analisi del cliente le società di leasing sono equiparabili nel processo istruttorio alle istituzioni bancarie e finanziarie;

- sotto il profilo dell'analisi del bene (n.d.r. soprattutto quando questa assume carattere dominante nel processo istruttorio) la moratoria, con la terza proroga a fine dicembre 2021, infrange la "neutralità" degli oneri per le parti in causa (n.d.r. società di leasing e cliente) bloccando da un lato i piani finanziari e dall'altro subendo il degrado fisico-economico del bene nel periodo di 22 mesi (da marzo 2020 a dicembre 2021).



ASSILEA aveva chiesto che tale "infrangimento" di neutralità fosse tenuta in debita considerazione p.e. con un incremento della percentuale di garanzia del Fondo Centrale (n.d.r. dal 33% al 66%) SOLO per i canoni compresi nel periodo luglio – dicembre 2021.

E ora quali sono le sfide per il settore del leasing?

A parere di chi scrive le sfide più importanti sono due.

La prima. Che gli organi competenti (BCE e Bankitalia) favoriscano una chiara illustrazione dei regolamenti in materia di classificazione dei crediti, segnatamente quelli rimasti "in moratoria" evitando che ragioni di standardizzazioni e semplificazione dei controlli prevalgano su analisi che tengano in debito conto le situazioni presenti e prospettiche della clientela. Per la tipologia della "spina dorsale del Paese" l'Italia, per amor di verità e credibilità, ha tutto da perdere se i regolamenti permeassero criteri di oggettività a danno di analisi soggettive, ancorché approfondite e severe.

La seconda. Per la tipologia della clientela del leasing ASSILEA è consapevole che la sfida per la "spina dorsale del Paese" è la digitalizzazione sia per la competitività delle imprese italiane sui mercati sia per avere le "carte in regola" per attingere a tutti i fondi del NGEU. Il vantaggio dell'utilizzo del digitale è innegabile anche nei processi industriali della clientela del leasing sottoforma di risparmio di tempi e costi e, spingendosi più in là, per non restare esclusi dai processi e dalle commesse concepiti con "digital twin".

Compito (n.d.r. estremamente difficile) di ASSILEA è quello di "aiutare" le associate ad assimilare il cambio di cultura della digitalizzazione e degli sviluppi correlati a favore di artigiani, microimprese e PMI. Questa è una via sfidante!

A tutti i lettori della nostra rivista i miei migliori auguri di buona salute e serene vacanze.

## L'attività economica fa ben sperare in una vigorosa ripresa

### EUROPA E LEASE, I FINANZIAMENTI E LE PREVISIONI MACROECONOMICHE

La diffusione del Covid-19 ha causato il rallentamento del mercato anche in Europa, ma nonostante la dinamica in flessione il lease si è posizionato al secondo posto nella classifica delle fonti di finanziamento esterne maggiormente utilizzate.



Eleonora Pontecorvi

Il 2020 è stato un anno particolare, lo shock legato alla pandemia si è diffuso a livello globale e la dinamica del nuovo stipulato leasing a livello europeo lo conferma. Dai dati preliminari pubblicati da Leaseurope, l'associazione di categoria che rappresenta le industrie europee del leasing e dell'autonoleggio, si osserva, nel 2020, una diminuzione complessiva dei volumi totali di nuove attività del 13,4% rispetto all'anno precedente raggiungendo complessivamente 288,6 miliardi di euro. La maggior parte dei mercati nazionali del leasing in

Europa ha registrato risultati in peggioramento, con circa due terzi dei paesi che hanno visto diminuzioni a due cifre nel 2020 rispetto all'anno precedente. I paesi baltici, Croazia, Portogallo e Spagna hanno subito le perdite maggiori, con volumi totali di nuovi leasing in calo di oltre il 20%.

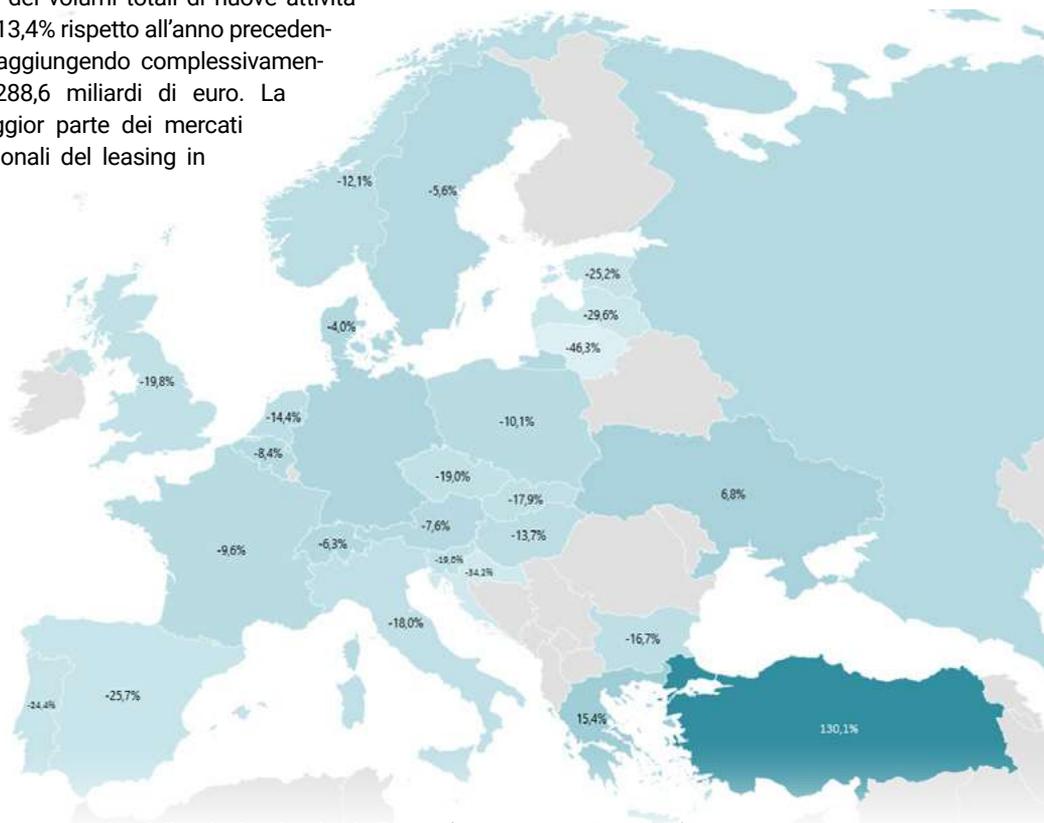


figura 1 - dinamica dello stipulato leasing in Europa (variazione % 2020/2019)  
Fonte: elaborazioni Assilea su dati Leaseurope, provvisori

Al contrario, Ucraina, Turchia e Grecia sono stati gli unici paesi che hanno indicato una crescita di nuovi volumi nel 2020, in ripresa dai bassi livelli raggiunti negli anni passati (cfr. fig.1).

In linea con la ripartizione sui dati 2019, il leasing europeo è rivolto per lo più a beni mobili, che nell'anno di analisi hanno rappresentato oltre il 96% del totale contro il 4% dei beni immobili. Complessivamente il comparto dei beni mobili ha registrato una flessione del -13% attestandosi a circa 277 miliardi di nuovi finanziamenti; nello specifico, i volumi di nuovi affari per i veicoli sono diminuiti del 14,2% nel 2020; anche se a un ritmo più lento, il leasing di attrezzature è diminuito del 10,4%, mentre i beni immobili hanno avuto una flessione del -22,9% e 11,6 miliardi di nuovo business (cfr. fig. 2).

Dunque, da quanto analizzato, il mercato leasing europeo paga la crisi che ha colpito le principali economie continentali. In **tabella 1** si osserva lo stipulato mobiliare che vede in testa il Regno Unito che, nonostante l'importante calo registrato nel 2020, rappresenta circa ¼ dello stipulato del settore; seguono la Francia, Germania e Italia sempre con dinamiche in flessione rispetto ai dati dell'anno precedente. Il mercato dei beni immobili arretra a ritmi più importanti ed i primi paesi in classifica, Francia e Italia, registrano delle flessioni maggiori rispetto alla media di mercato europea.

Inoltre, dai dati pubblicati nell'indagine annuale del Gruppo BEI sugli investimenti e la finanza per gli investimenti, è emerso che le imprese dell'UE finanziano la maggior parte dei propri investimenti mediante risorse interne (62%), con riferimento alla restante quota relativa ai finanziamenti esterni, si trovano al primo posto i prestiti bancari che a livello complessivo detengono il 59%. Nello specifico, sono state soprattutto le imprese del settore dei servizi a mostrare una particolare predilezione per i prestiti bancari con una quota del 73% sul totale dei finanziamenti esterni, seguiti da una

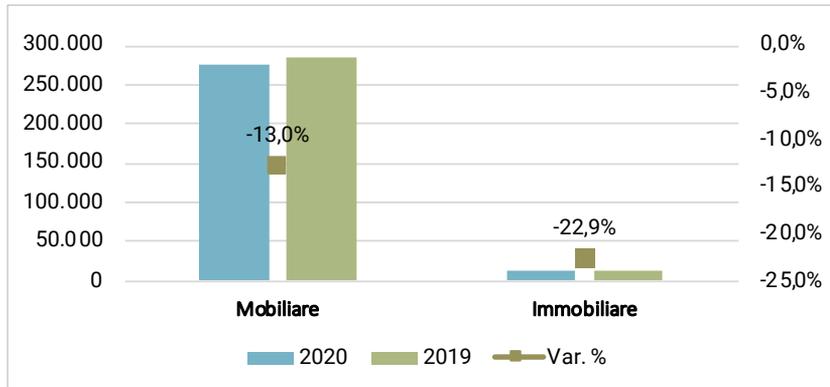


figura 2 - andamento dello stipulato leasing europeo (valori in milioni di euro e variazione % 2020/2019)

Fonte: elaborazioni Assilea su dati Leaseurope, provvisori

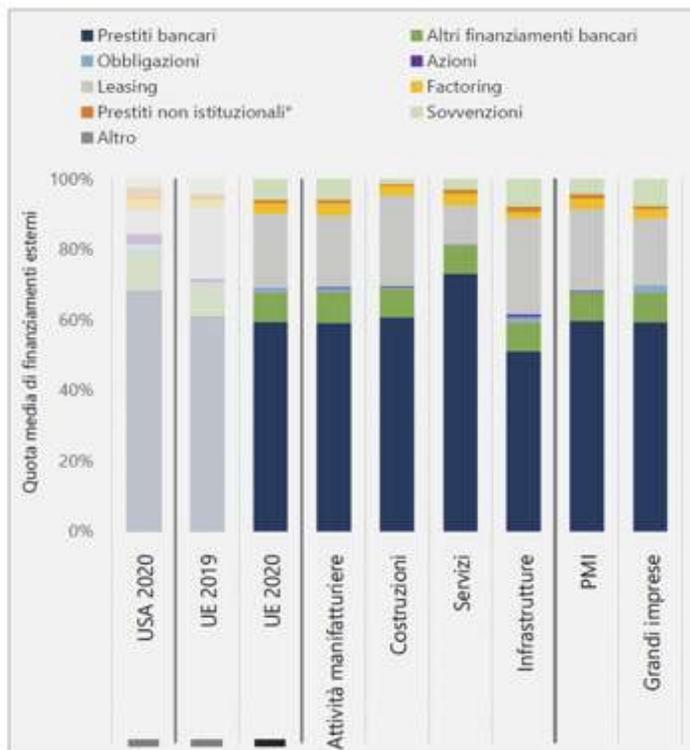
IMMOBILIARE	2020	2019	Var. %	MOBILIARE	2020	2019	Var. %
Francia	3.671	4.813	-23,73%	Regno Unito	64.421	81.373	-19,75%
Italia	2.739	3.837	-28,62%	Francia	38.259	41.570	-7,96%
Germania	884	nd	nd	Germania	35.231	nd	nd
Spagna	850	951	-10,63%	Italia	20.149	24.089	-16,36%
Austria	797	467	70,66%	Russia	16.908	19.488	-0,94%
Portogallo	741	846	-12,41%	Polonia	15.579	17.945	-10,25%
Belgio	730	736	-0,74%	Svezia	13.333	13.985	-5,59%
Turchia	409	551	-5,91%	Spagna	10.750	14.742	-27,10%
Polonia	196	194	4,14%	Svizzera	10.074	10.349	-6,32%
Danimarca	176	151	16,79%	Danimarca	8.564	8.941	-4,37%
Altri paesi	473	1.621	-70,79%	Altri paesi	43.692	51.056	-14,40%
<b>Totale</b>	<b>11.666</b>	<b>14.166</b>	<b>-22,89%</b>	<b>Totale</b>	<b>276.960</b>	<b>283.537</b>	<b>-12,95%</b>

tabella 1 - stipulato leasing mobiliare e immobiliare nei principali paesi europei Europa (valori in milioni di euro)

Fonte: elaborazioni Assilea su dati Leaseurope, provvisori

quota media del 21% riconducibile al leasing e noleggio, che si posiziona così al secondo po-

sto nella classifica delle fonti di finanziamento esterne (cfr. fig. 3).



Negli Stati Uniti i finanziamenti esterni seguono invece dinamiche differenti rispetto all'Unione europea. Infatti, la quota di prestiti bancari (68%) è più alta, mentre quella riconducibile al leasing è più bassa (7%). Le imprese maggiormente dipendenti dai prestiti bancari sono quelle di Cipro e Francia (rispettivamente con l'82% e l'80%), mentre il paese in cui il ricorso a tale tipo di finanziamento esterno è stato il più scarso in assoluto è l'Ungheria con il 26%.

In **figura 4** si osserva che tra i diversi Stati membri, la Danimarca è quello che registra la maggior frequenza in assoluto per quanto riguarda il ricorso al leasing come mezzo di finanziamento esterno delle imprese (47% del totale)

**figura 3 - tipo di finanziamento esterno utilizzato per le attività di investimento**

Fonte: Indagine del Gruppo BEI sugli investimenti e la finanza per gli investimenti 2020. Rapporto sull'Unione europea

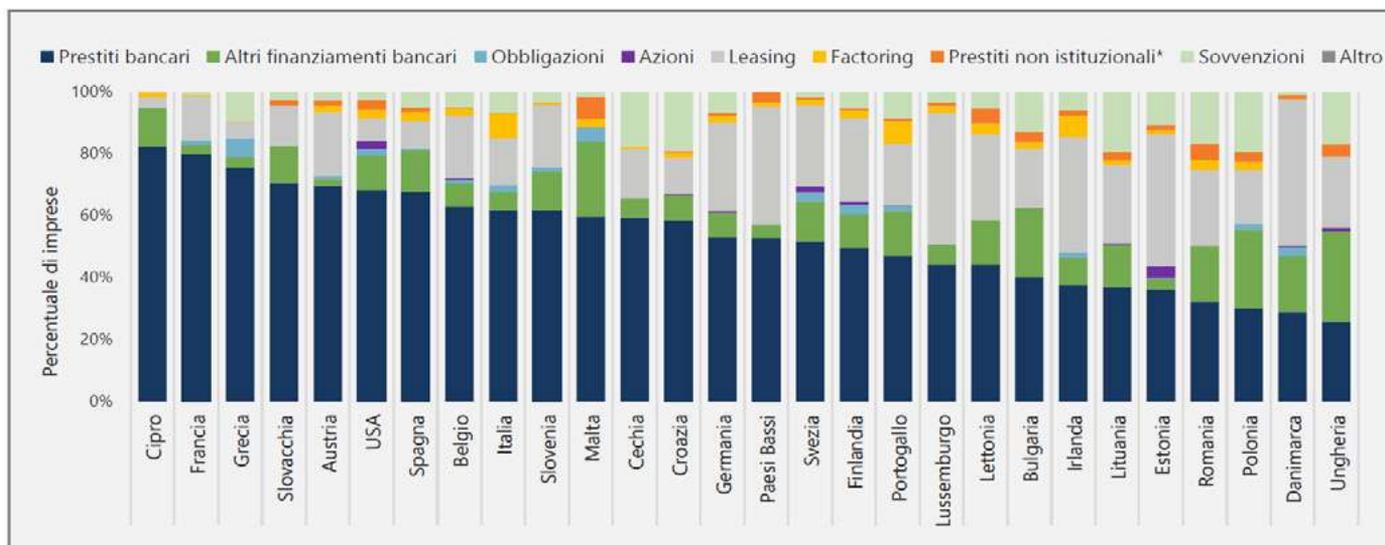
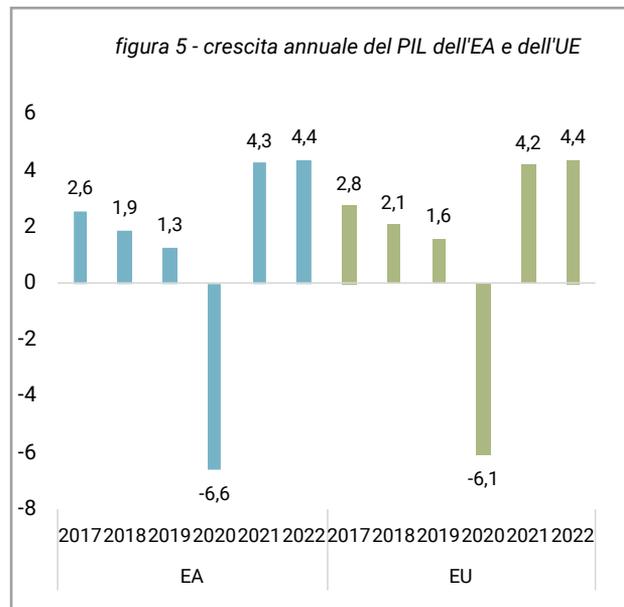


figura 4 - tipo di finanziamento esterno utilizzato per le attività di investimento - distribuzione per paese  
 Fonte: Indagine del Gruppo BEI sugli investimenti e la finanza per gli investimenti 2020. Rapporto sull'Unione europea

Dalle recenti previsioni economiche pubblicate dalla Commissione europea si osserva che dopo lo storico calo dell'attività registrato nella prima parte del 2020 e il rimbalzo dell'estate, l'economia dell'UE ha subito un'altra battuta d'arresto alla fine dell'anno, poiché la ripresa della pandemia ha portato a un nuovo ciclo di misure di contenimento. Tuttavia, considerando il rigore delle restrizioni, il calo dell'attività è stato di gran lunga inferiore alla flessione della prima metà del 2020. Un migliore adattamento delle imprese e delle famiglie ai vincoli del contesto pandemico, un maggiore sostegno da parte della crescita globale e del commercio e un forte sostegno politico hanno aiutato gli operatori ad affrontare le sfide economiche.

Dati della Commissione europea indicano che l'attività nell'economia dell'UE ha già cambiato marcia negli ultimi mesi. Con il graduale allentamento delle misure di contenimento e dell'impatto del Recovery Plan, l'attività economica dovrebbe accelerare nel terzo trimestre 2021, riportando il PIL dell'UE al livello pre-crisi prima di quanto previsto in precedenza (cfr. fig. 5).

Nel 2021, l'economia dell'UE dovrebbe crescere del 4,2% e rafforzarsi a circa il 4,4% nel 2022 (rispettivamente 4,3% e 4,4% nell'area dell'euro). Un rimbalzo dell'attività e del commercio globale più forte del previsto e l'impulso alla crescita fornito dal Next Generation EU e Recovery and Resilience Facility contribuiscono a spiegare le prospettive più brillanti per tutti i paesi rispetto alle previsioni invernali.



Fonte: European Economic Forecast Spring 2021, European Commission

## Rapporto OMI non residenziale

# LEASING IMMOBILIARE, NEL 2021 GLI OPERATORI SI ATTENDONO UNA CRESCITA DEL 4% NEI VOLUMI

E' quanto risulta dall'indagine effettuata dall'Ufficio di Assilea, diffusa in occasione della presentazione del Rapporto dell'Agenzia delle Entrate.



Roberto Neglia

Come di consueto, il Rapporto OMI 2021 analizza il consuntivo dei fenomeni del mercato degli immobili a destinazione terziaria, commerciale e produttiva osservati nell'anno precedente, in collaborazione con ASSILEA che ha curato l'analisi delle dinamiche del leasing immobiliare in termini di nuovi contratti di finanziamento e di prezzi di rivendita, degli immobili "ex-leasing". Il quadro di sintesi nazionale del mercato non residenziale mostra l'impatto della crisi pandemica, che ha interrotto una fase di espansione ininterrotta dal 2014.

I negozi rappresentano la tipologia edilizia con il numero di unità più elevato con poco più di 2,5 milioni di unità e restano il segmento con il più elevato volume di scambio. La distribuzione territoriale mostra come oltre un quarto del totale sia concentrato al Sud (27%), seguito dal Nord Ovest (24,2%) e dal Centro (21,9, per meno di un terzo nelle città capoluogo e per più di due terzi nei comuni minori.

Il tasso aggregato nazionale in termini di volumi compravenduti segna un -14,5%, il più basso tra quelli registrati dai tre principali segmenti del settore non residenziale. Le macro aree territoriali evidenziano una certa omogeneità nella distribuzione del dato, con tassi compresi tra il -16,7% del Nord Ovest e il -11,3% del Sud. Su scala regionale

solo le Marche vedono un'espansione dei volumi di compravendita (+0,6%), mentre tutte le altre realtà fanno registrare significative compressioni (dal -6,5% dell'Abruzzo al -23,8% della Basilicata). In termini assoluti, la Lombardia continua a concentrare circa un quinto (20,8%) del totale nazionale delle compravendite, quasi il doppio del Lazio (10,7%), che permane la seconda regione per volumi di scambio.

La quotazione media di riferimento per unità di superficie dei negozi a livello nazionale è pari a 1.482€/m<sup>2</sup>, in ulteriore calo (-2,7%) rispetto al 2019. Tra le macro aree il valore assoluto più alto è quello del Centro (1.662€/m<sup>2</sup>), in calo del 2,9%. Da sottolineare il notevole divario territoriale tra le quotazioni medie delle macro aree centro-settentrionali, prossimi o superiori ai 1.600 €/m<sup>2</sup>, e le macro aree di Sud e Isole, entrambe con quotazioni medie inferiori ai 1.300 €/m<sup>2</sup>. A livello regionale, il Lazio conserva la quotazione media più alta, ma scende a 1.953 €/m<sup>2</sup>, mentre Basilicata e Calabria sono le due regioni che mantengono il proprio dato medio al di sotto dei 1.000 €/m<sup>2</sup> (Fig. 1).

Esaminando le quotazioni dei negozi nei soli capoluoghi di provincia, risulta che la quotazione media di riferimento, per unità di superficie, a livello

nazionale è pari a 2.007€/m<sup>2</sup>, in calo rispetto alla quotazione media 2019 del 3,3% e segno meno ovunque. La regione con la quotazione media più elevata è la Lombardia (2.889€/m<sup>2</sup>), seguita da Veneto (2.553€/m<sup>2</sup>) e Campania (2.403€/m<sup>2</sup>) che presenta una forte flessione del -8,3%.

Nel 2020 risultano censite poco meno di 635mila unità immobiliari della tipologia uffici, oltre il 53% al Nord, poco più del 20% localizzato nel Centro, poco più del 25% al Sud e nelle Isole. Su scala regionale prevale la Lombardia (21,4%), seguita da Emilia-Romagna e Veneto, che, sommate, contano il 21,2% del totale; al di fuori dell'area settentrionale, i dati più significativi si osservano nel Lazio (8%) e in Toscana (7,9%), mentre al Sud spiccano Campania e Puglia (rispettivamente 6,2% e 5,5%).

Il comparto uffici presenta andamenti abbastanza altalenanti almeno dal 2012.

Il calo nell'aggregato nazionale 2020 è stato del -10,3%, con un segno marcatamente negativo nelle Isole (-19,8%). La macro area del Nord Est segna un -13,9%, il Nord Ovest un -9%, mentre il Centro è stato l'ambito territoriale che ha assorbito meglio lo shock con una flessione del -3,8%. A livello di singole regioni, vanno segnalate tre eccezioni che presentano un tasso positivo: l'Umbria (+13,3%), il Lazio (+8,3%, con un numero di compravendite che si avvicina al 10% del totale nazionale) e la Puglia (+7,5%).

La quotazione media annuale di riferimento a livello nazionale, per unità di superficie, risulta nel 2020 pari a 1.335€/m<sup>2</sup>, proseguendo e accentuando la dinamica di diminuzione già in atto dal 2019. La macro area Nord Ovest è l'unica sostanzialmente stabile rispetto all'anno precedente (-0,1%), con due regioni che addirittura hanno registrato una crescita della quotazione (Lombardia e Valle d'Aosta, rispettivamente +0,5% e +0,4%). Il calo più consistente si è avuto al Sud (-3,7%).

In termini assoluti, la Liguria resta la regione con la quotazione media più elevata (1.981€/m<sup>2</sup>), seguita dal Lazio (1.845€/m<sup>2</sup>). Sono sei le regioni che presentano una quotazione media inferiore a

1.000 €/m<sup>2</sup>: Friuli-Venezia Giulia, Abruzzo, Basilicata, Calabria, Molise, Sicilia.

L'approfondimento del mercato delle unità a destinazione uffici nelle 12 città con popolazione superiore ai 250 mila abitanti mostra due sole città, Roma e Venezia, che mostrano un incremento dei volumi di compravendita. Il mercato più dinamico resta quello di Milano. In termini di quotazioni, tutte in calo, Venezia resta la città con il dato medio più elevato (3.791 €/m<sup>2</sup>).

L'immobiliare produttivo censisce quasi 800 mila unità, di cui circa il 60% ubicate nell'area del Nord (rispettivamente il 31,8% nel Nord Ovest e il 25,9% nel Nord Est); il 17,8% nel Centro e il 17,4% al Sud. Lo stock presenta una concentrazione marcata nei comuni non capoluogo, con circa l'84% delle unità concentrate nei comuni minori.

Mappa delle quotazioni medie regionali 2020 - negozi

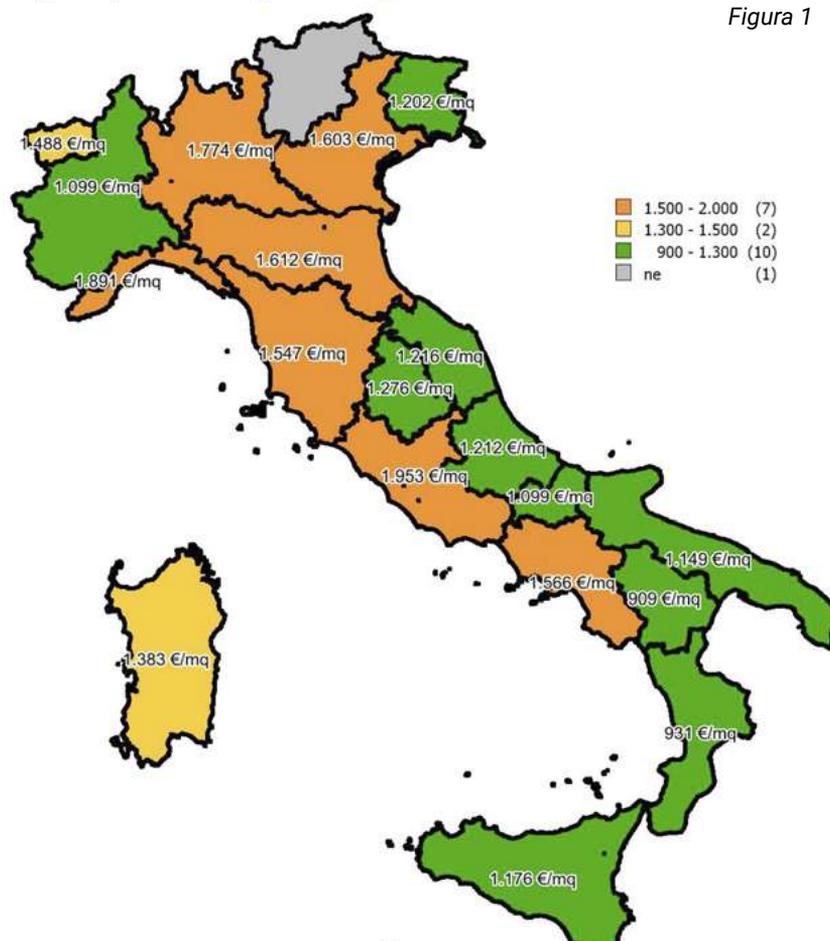


Figura 1

## Tipologia immobili in leasing (% valori contratti)

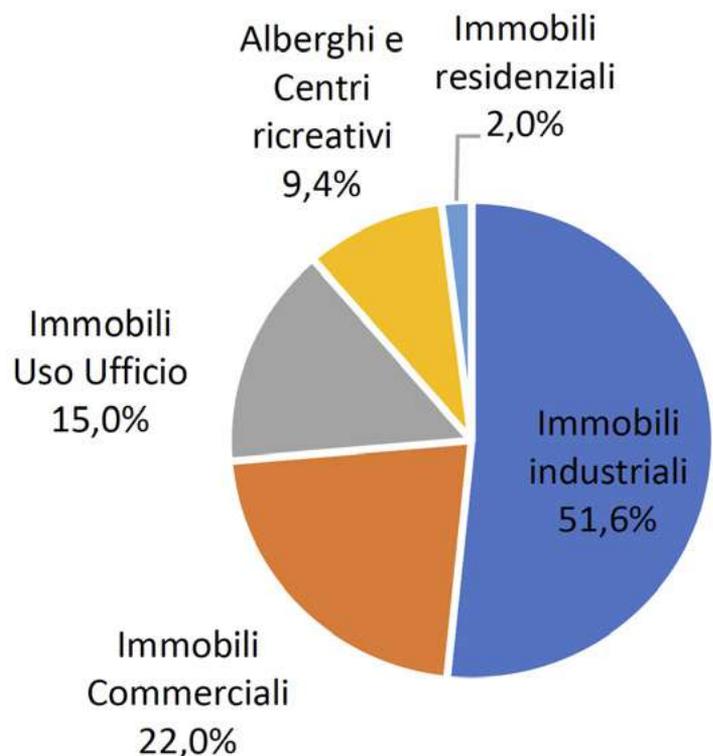


Figura 2

Con una dinamica di mercato già in fase di rallentamento da un paio di anni, i capannoni tipici e industriali, che rappresentano una gran parte del settore produttivo, presentano una quotazione media 2020 pari a 469€/m<sup>2</sup>, in calo di un ulteriore 1,6% rispetto al 2019. La quotazione più alta resta quella della Liguria (732 €/m<sup>2</sup>), seguita da Valle d'Aosta (684 €/m<sup>2</sup>) e Lazio (631 €/m<sup>2</sup>). Gran parte delle quotazioni inferiori a 400€/m<sup>2</sup> si concentrano invece nelle regioni meridionali, con l'unica eccezione della sola Campania.

Dalla composizione del portafoglio del leasing immobiliare in essere a dicembre 2020 emerge la prevalenza degli immobili industriali, con una

quota del 45,8% in valore e al 48,8% in numero, resta importante l'incidenza del leasing nel settore produttivo, (29,0% in numero e 28,0% negli importi), cresce la penetrazione del leasing sulle compravendite di Uffici (Fig. 2).

Il leasing in questo settore ha visto un forte rallentamento, più accentuato di quello già registrato nell'anno precedente, per via degli effetti della pandemia. Tuttavia, già a partire da dicembre 2020 si è osservata una veloce ripresa, proseguita nel corso del primo quadrimestre del 2021. Gli immobili industriali continuano ad essere quelli maggiormente leasingati, seguiti dagli immobili commerciali e dagli uffici. Il settore di destinazione principale nel 2021 è proprio quello manifatturiero, seguito dal settore delle imprese del commercio all'ingrosso e al dettaglio che, per la riorganizzazione della distribuzione accelerata dalla pandemia, cresce notevolmente d'importanza (Fig. 3).

Il sotto-comparto degli immobili costruiti ha comunque visto una performance migliore nel primo quadrimestre 2021 crescendo del +15,7% e arrivando a rappresentare oltre il 55% dei volumi totali del comparto. Anche il «da costruire» registra un +2% sui valori complessivi. Nonostante il

miglioramento del trend congiunturale, tuttavia, l'effetto della pandemia sul dato 2020 ha inciso con una contrazione del -25,6% nei numeri e del -28,5% nei volumi di stipulato. Si osservano dinamiche negative per tutte le fasce d'importo dell'immobiliare costruito, che hanno portato a un complessivo -25,16% in numero e -26,70% in valore rispetto al 2019. Ancora più significativa la flessione dello stipulato immobiliare da costruire: -27,1% in numero e -30,6% in valore.

Nell'immobiliare si concentra circa l'80% dei contratti NPL del settore leasing, che residua in gran parte dai numerosi contratti - di lunga durata - che erano stati stipulati prima della crisi del mercato immobiliare del 2008-2009. Negli ultimi anni il processo di rivendita ha accelerato anche per venire incontro alle raccomandazioni delle autorità di vigilanza competenti.

L'indagine annuale di Assilea sul remarketing dei beni immobili provenienti da contratti di leasing ha messo infine in evidenza come la rivendita a terzi risulti per il 2020 la modalità più utilizzata (72,1%),

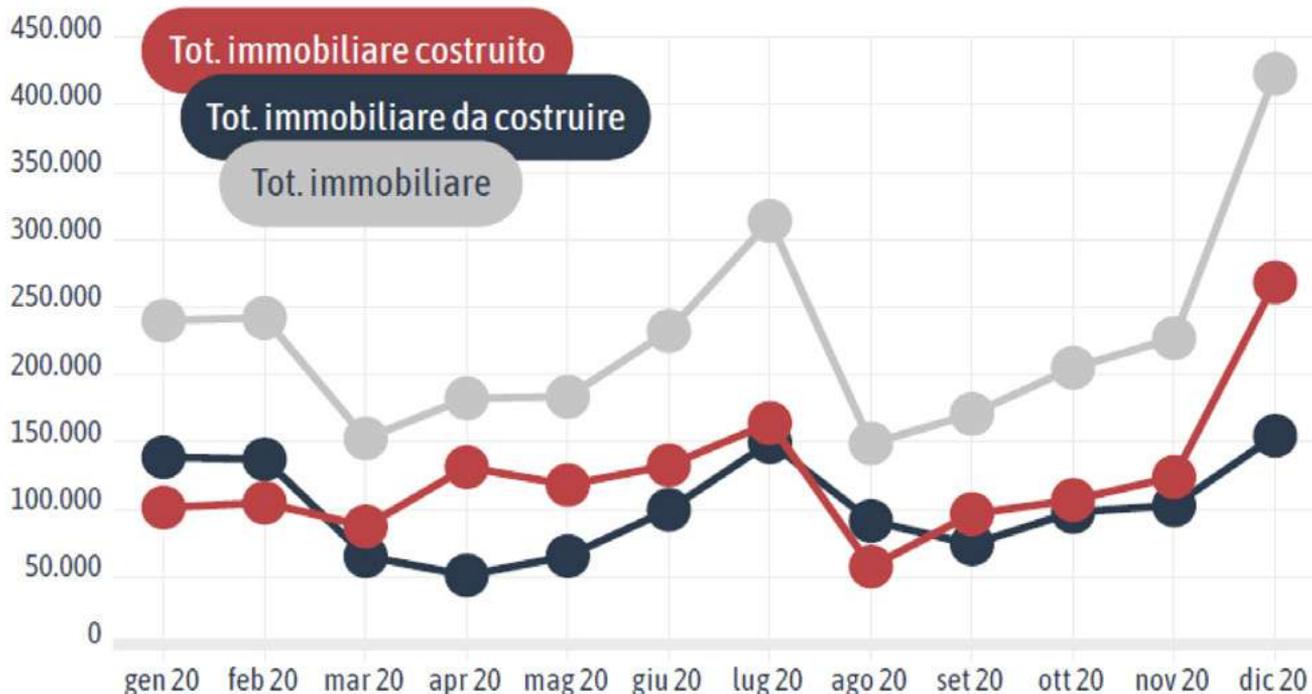
seppur in diminuzione. I conferimenti a un fondo immobiliare detengono una quota pari al 17,4%, mentre la locazione ordinaria cresce di +1,1 p.p. e rappresenta l'1,5% della torta. Nel 2020, un ulteriore 9% ha interessato beni immobiliari destinati ad un nuovo contratto di leasing registrando un aumento di 3,4 p.p. rispetto ai dati 2019.

Diminuisce il valore medio di rivendita, che si attesta a 505mila euro contro i 538mila del 2019. Le difficoltà del mercato immobiliare di riassorbire gli immobili rivenienti da contratti di leasing risolti (o inoptati) si sono riflesse nelle variazioni percentuali dei valori di stima del patrimonio immobiliare, che risulta più bassa rispetto all'anno precedente.

Guardando alle procedure di recupero chiuse nel 2019, si osserva, un importante aumento del numero dei contratti chiusi contabilmente con la rivendita a terzi dell'immobile, che risultano essere oltre il doppio rispetto al 2018. Il tasso di recupero sul costo bene diminuisce sensibilmente (46,1%), mentre il tasso di recupero sull'esposizione aumenta di +11 p.p. e si attesta al 77,8%.

**La ripresa nei volumi di stipulato in leasing nei sottocomparti "costruito" e "da costruire" (valori espressi in migliaia di euro).**

Figura 3



## Moratorie, l'analisi di Assilea alla vigilia della scadenza

# MORATORIE COVID-19: IMPATTO NEL MERCATO DEL LEASE

Il Centro Studi e Statistiche di Assilea, alla luce della recente proroga della scadenza delle moratorie Covid-19 introdotta dal D.L. Sostegni Bis, ha ritenuto opportuno proseguire l'analisi sul loro impatto nel mercato del lease.



Nadine Cavallaro

A seguito dello scoppio della pandemia Covid-19 e delle relative misure restrittive che hanno causato un netto rallentamento dell'economia nazionale, il Governo italiano ha approvato in modo tempestivo misure per favorire imprese e privati che necessitavano di liquidità, tra queste le misure di moratoria parziale o totale dei finanziamenti hanno inciso profondamente nel mondo lease.

Il Centro Studi e Statistiche di Assilea ha proseguito le proprie analisi, basate sui dati leasing di fonte BDCR aggiornati a fine aprile 2021, allo scopo di indagare la tipologia di clientela, i settori, le regioni e i comparti leasing maggiormente interessati dal fenomeno delle moratorie Covid-19.

Inoltre, alla luce del recente **D.L. Sostegni Bis con il quale sono stati prorogati i termini di scadenza delle moratorie fino al 31 dicembre 2021** per i mutui e gli altri finanziamenti a rimborso rateale, con riferimento però unicamente alla quota capitale, sono state effettuate stime sul possibile impatto in termini di portafoglio sospeso che avrà la continuazione della sospensione per la sola quota capitale e sulla rischiosità delle esposizioni che sono già uscite dalla moratoria.

**Complessivamente, da marzo 2020 fino ad aprile 2021 sono state concesse 211.393 moratorie le-**

**asing su esposizioni con un debito residuo di oltre 21,6 miliardi di euro.** Tali sospensioni incidono sul totale portafoglio leasing delle società oggetto dello studio per il 26,1% sul numero dei contratti in essere e per il 38,8% sul loro debito residuo.

**Ad aprile 2021 risultano ancora attive circa 140 mila sospensioni leasing con un debito residuo di oltre 14,1 miliardi di euro** che rappresentano il 17,3% del numero dei contratti in portafoglio e il 25,5% dell'outstanding. Al momento, come mostrato in **Fig. 1**, si osserva una netta prevalenza delle moratorie governative che prevedono la sospensione della "quota capitale + interessi" sia nel numero delle concessioni sia nel relativo debito residuo. Nell'ipotesi in cui tutte le moratorie ancora attive "quota capitale + interessi" verranno prolungate e di conseguenza trasformate nella tipologia "solo quota capitale", come conseguenza del citato D.L. Sostegni Bis, **abbiamo stimato il possibile impatto sul debito residuo delle moratorie leasing ancora vive** che, come anticipato, riguardano oltre ¼ del portafoglio leasing. Si ipotizza che la riduzione dell'incidenza delle moratorie attive sul debito residuo del portafoglio leasing possa risultare pari a -1 p.p. o -2 p.p., in funzione di diverse assunzioni di calcolo. **L'incidenza delle moratorie attive, quindi, potrebbe passare dall'attuale 25,5% al 24,5% o al 23,5%.**

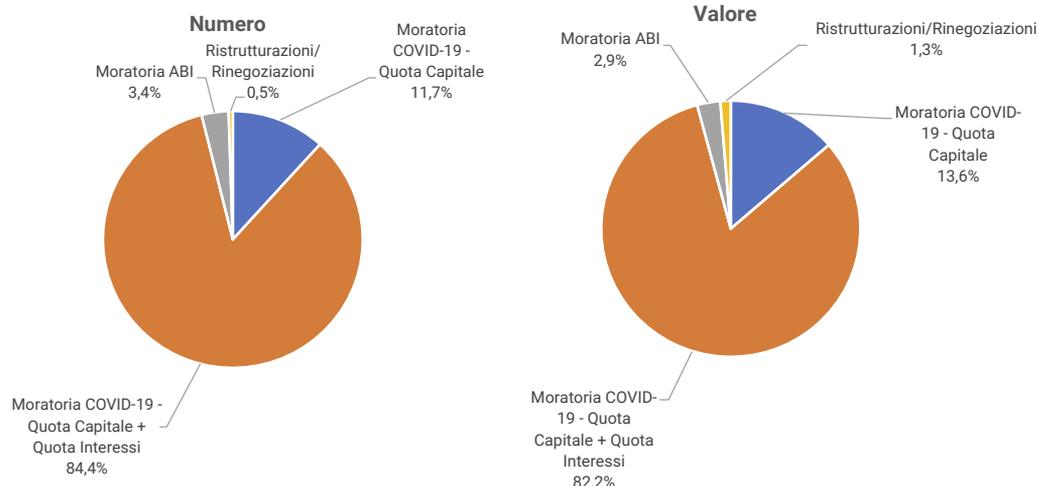


Fig. 1 - Ripartizione per tipologia di moratoria delle concessioni leasing attive ad aprile 2021

Fonte: elaborazioni su dati BDCR

Con riferimento alle posizioni che presentano una moratoria scaduta, nella Tab. 1 è riportata la **matrice di transizione sulla qualità del credito dei contratti che sono usciti dalla moratoria, tra lo status "pre-moratoria" e lo status registrato a fine aprile 2021**. Dai dati esaminati emerge che il 2% dei contratti che prima dell'applicazione della moratoria erano classificati come "regolari", oggi non sono più in tale stato.

Dall'analisi complessiva sulle **moratorie leasing accolte** la ripartizione per **forma giuridica** della clientela leasing, riportata in Tab. 2, conferma una prevalenza di sospensioni rivolte alle società di capitali sia per numero (65,6%) sia per debito residuo (82,4%) dei contratti in moratoria, seguite da ditte individuali, persone fisiche e professionisti che mostrano quote pari al 23,0% in numero e al 10,4% in valore.

Numero Contratti	Stato contratto post-moratoria							Totale complessivo
	CONTENZIOSO	ESTINTO	INSOLVENZA GRAVE	INSOLVENZA LEGGERA	REGOLARE	SINISTRO		
Stato contratto pre-moratoria								
<b>INSOLVENZA LEGGERA</b>	3,0%	1,7%	7,2%	11,7%	76,2%	0,2%	<b>100,0%</b>	
<b>REGOLARE</b>	0,1%	1,0%	0,6%	0,3%	98,0%	0,0%	<b>100,0%</b>	

Tab. 1 – Matrice di transizione sul numero dei contratti - Stato contratto pre e post-moratoria.

Fonte: elaborazioni su dati BDCR

	Ripartizione	
	% numero	% importo
Società di capitali	65,6%	82,4%
Ditte individuali, persone fisiche, professionisti	23,0%	10,4%
Società di persone	7,8%	5,9%
Altro	3,6%	1,3%
<b>TOTALE e incidenza media</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Tab. 2 – Moratorie leasing concesse per dimensione d'impresa (in % sul totale)

Fonte: Elaborazioni Assilea su dati BDCR

Per il mercato del lease i **settori di attività economica della clientela (Ateco)** che hanno maggiormente richiesto una sospensione dei canoni si confermano essere il settore delle attività manifatturiere (24,6% in numero e 27,9% in valore), quello delle attività immobiliari e il commercio all'ingrosso e al dettaglio, che in valore mostrano quote rispettivamente pari al 23,1% e 12,8%. Anche per i settori del trasporto e magazzinaggio, delle costruzioni e delle attività dei servizi di alloggio e ristorazione si registra una importante percentuale di richieste di moratorie accolte [cfr. Fig. 2].

In linea con la dinamica del leasing, le moratorie che sono state concesse a seguito dell'emergenza Covid-19 si sono concentrate nelle **regioni** del Nord Italia. Dai dati riportati in **Fig. 3**, infatti, si osserva che le moratorie leasing hanno visto un'importante concentrazione in Lombardia dove si è registrato oltre 26% del valore totale delle sospensioni leasing e il 21,2% del numero. Seguono le regioni del Veneto e dell'Emilia-Romagna con percentuali in valore rispettivamente pari al 12,5% e al 12,0%.

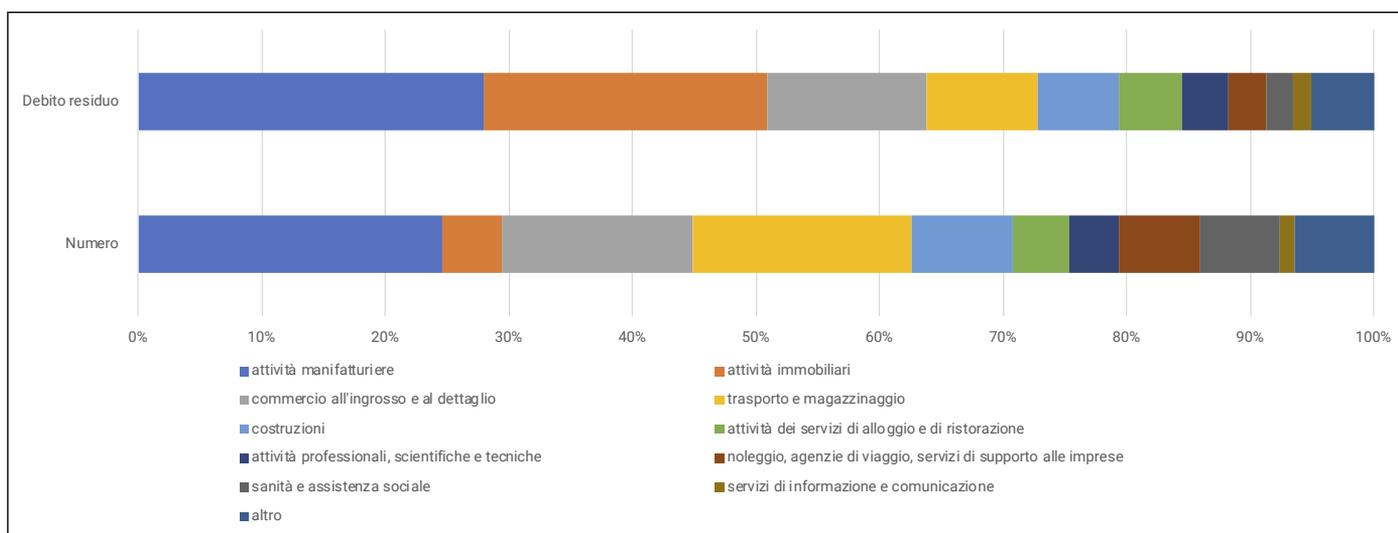


Fig. 2 – Ripartizione delle richieste di moratorie concesse per Attività della clientela leasing - Ateco (% in numero e importo)

Fonte: Elaborazioni Assilea su dati BDCR

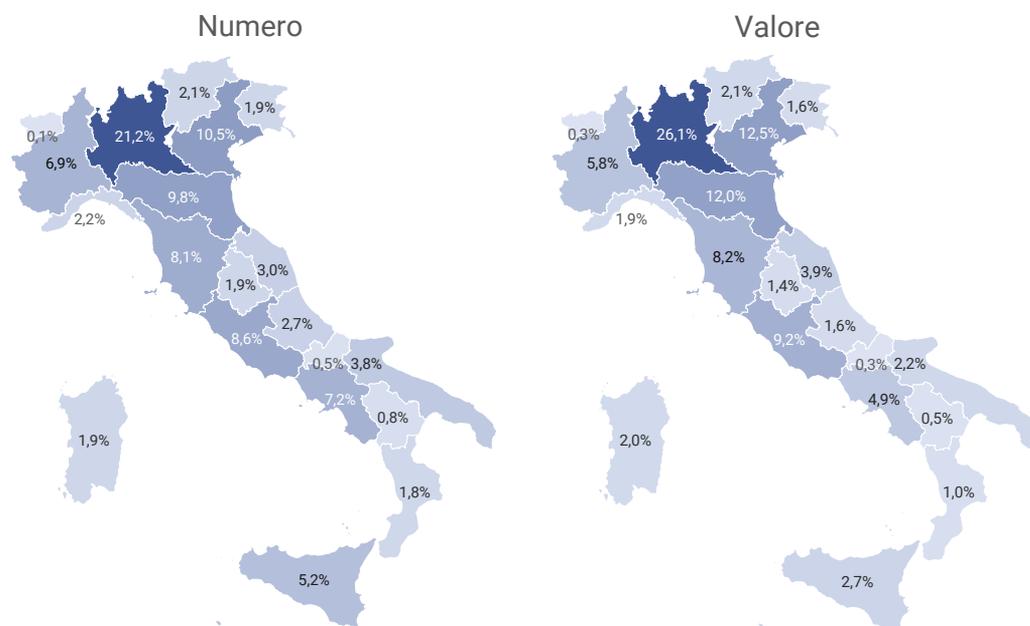


Fig. 3 - Richieste di moratorie leasing concesse per Regione (% in numero e importo)  
Fonte: Elaborazioni Assilea su dati

Con riferimento ai singoli **comparti** leasing, in **Fig. 4** viene riportata la distribuzione delle moratorie leasing per macro-tipo bene da cui emerge che i settori con il maggior numero di concessioni, registrate sui dati aggiornati ad aprile 2021, sono stati lo strumentale e l'auto con quote pari al 43,9% e 42,3%, seguiti dall'im-

mobiliare con il 13,3%. Con riferimento invece al peso dei singoli comparti sul debito residuo dei contratti oggetto di moratorie, si nota che oltre i 3/5 della torta sono rappresentati dal leasing immobiliare (62,1%) che rispetto ai comparti mobiliari è caratterizzato da importi medi molto più elevati per singolo contratto.

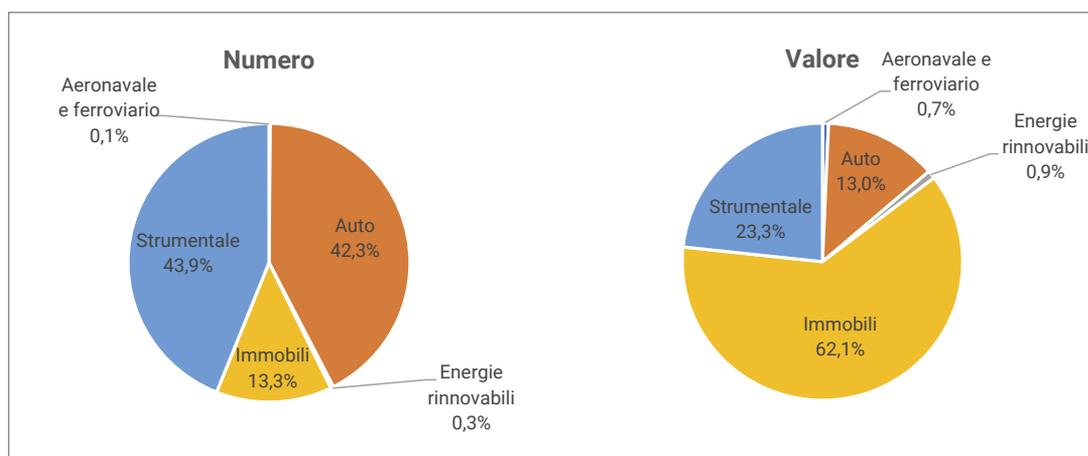


Fig. 4 - Ripartizione delle richieste di moratorie concesse per comparto leasing (% in numero e importo)  
Fonte: Elaborazioni Assilea su dati BDCR

## Il monitoraggio strumento necessario per seguire l'andamento di portafoglio

### GARANZIE, COSA CI SI ASPETTA NEL POST-COVID?

Di fronte all'incertezza degli imminenti scenari economici, è necessario trovare soluzioni operative che consentano di intercettare tempestivamente i segnali che possono causare i rischi di insolvenza.



**Andrea Beverini**

Le misure a sostegno della liquidità adottate dal Governo italiano per far fronte all'emergenza Covid-19 hanno favorito la presentazione di oltre 2 milioni di richieste al Fondo di Garanzia per un valore di 168 miliardi di euro. Inoltre, superano i 23 miliardi di euro i volumi dei prestiti garantiti da SACE con Garanzia Italia e 146 miliardi di euro sono il valore delle moratorie attive.

I dati, monitorati e rilevati in continuo dalla task force costituita dal Governo per promuovere l'attuazione delle misure, di cui fanno parte il Ministero dello Sviluppo Economico, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Banca d'Italia, Associazione Bancaria Italiana, Mediocredito Centrale e Sace, rappresentano uno straordinario impiego di risorse finanziarie a favore del sistema, e in particolare del sistema imprese.

A distanza di oltre un anno dall'avvio delle prime misure si può ritenere, senza timore di smentita, che la strategia attuata sia risultata in buona parte efficace a raggiungere gli obiettivi voluti.

Si tratta ora di capire cosa succederà a breve con il ritorno alle regole ante Covid-19 e alla ripresa delle normali scadenze degli affidamenti e delle rate dei finanziamenti e dei leasing.

Le moratorie attive a favore di società non finanziarie riguardano prestiti per circa 117 miliardi. Per quanto riguarda le PMI, sono ancora attive sospensioni ai sensi dell'art. 56 del DL 'Cura Italia' per 117 miliardi. La moratoria promossa dall'ABI riguarda al momento 4 miliardi di finanziamenti alle imprese.

Le analisi dei più autorevoli studiosi prevedono un incremento esponenziale delle insolvenze post crisi. Diventa prioritario, per le Banche e le società di leasing che hanno scelto di utilizzare la garanzia statale del Fondo di Garanzia, presidiare adeguatamente le singole posizioni per evitare l'inefficacia della garanzia e l'impossibilità di escuterla. Risulta infatti non particolarmente agevole "manutenere" la garanzia in vigore per conservarne la validità sino al momento in cui sarà necessario e possibile attivarla e ottenere il pagamento in caso di default della posizione.

Le disposizioni operative del Fondo Centrale di Garanzia, che disciplinano la gestione della garanzia pubblica, prevedono infatti un articolato numero di adempimenti da attivare durante la vita della garanzia e termini temporali perentori per ciascuno dei diversi eventi, che vanno co-

municati al Fondo Centrale pena la perdita della validità della garanzia. Si rende pertanto necessario strutturare con urgenza un'attività di monitoraggio completo, tempestivo e capillare, che permetta di seguire l'andamento economico del Portafoglio che beneficia della Garanzia del Fondo Centrale di Garanzia.

L'attività di monitoraggio del portafoglio dovrà confrontare tutti gli eventi pregiudizievoli e le variazioni aziendali, rilevati presso conservatorie, tribunali e CCIAA, sulle singole anagrafiche costituenti il portafoglio e mettere a disposizione il risultato elaborato di tale confronto, dando rilievo degli incroci riscontrati e identificando gli eventi che devono obbligatoriamente essere inviati al Fondo Centrale di Garanzia.

L'attività dovrà matchare le diverse fonti e rilevare tutti gli eventi pregiudizievoli a livello nazionale relativi a pregiudizievoli di conservatoria, a tutte le diverse tipologie di procedure rilevate sia dai tribunali che dalle camere di commercio e a tutti i protesti di assegni o cambiali.

Oltre agli eventi pregiudizievoli citati, l'attività deve rilevare anche tutte le variazioni camerali intervenute sulle aziende a livello nazionale.

Il tutto si completa, inoltre, con l'attività di elaborazione e analisi del flusso mensile delle informazioni contrattuali, sulle rate impagate, gli allungamenti, le moratorie e/o qualsiasi altra variazione contrattuale intervenuta nel mese, al fine di individuare quali eventi siano soggetti a obbligatoria





comunicazione del Fondo Centrale di Garanzia.

Assilea Servizi nell'ambito del responsabile mandato di supporto dei propri Soci, da anni attraverso la partnership con primari operatori del settore e grazie al costante confronto con il Fondo Centrale di Garanzia, svolge l'attività di affiancamento delle Società di leasing nell'ambito delle Garanzie attive su operazioni di leasing. Assilea Servizi e Garanzia Etica, hanno pertanto impostato un servizio di assistenza ai Soci per aiutare la loro struttura interna dedicata all'attività o, in alternativa per gestire completamente l'attività chiavi in mano.

L'attività viene svolta da un gruppo di lavoro dedicato e specificamente addestrato che ha il compito di analizzare, classificare e gestire con continuità le informazioni utili al puntuale presidio e mantenimento della validità della garanzia ottenuta dal fondo centrale di garanzia.

Mai come nell'attuale situazione il monitoraggio delle posizioni garantite presenti nel portafoglio diventa un'attività strategica per mettere in sicurezza la Società di leasing.

Quindi, la soluzione c'è!

# Lease 2021 riparte e **DIVENTA** **HYBRID**

20|21 ottobre 2021

**Un format innovativo,  
veloce e dinamico,  
in presenza e fruibile in  
streaming, un'area  
espositiva e contributi digitali**

Sono questi gli ingredienti dell'unico evento che ha l'obiettivo di portare il leasing e il noleggio al centro del dibattito istituzionale sulla ripartenza del Paese.

Con la volontà di reagire, pensare al futuro, cogliere le opportunità, valorizzare le esperienze e creare valore.

**Perché il nostro futuro  
ha bisogno di Lease**

In collaborazione con:

  
**NEWTON**



**assilea**

Seguici su:



[lease2021.it](https://lease2021.it)

## Banca d'Italia sulla product governance bancaria

# LE BUONE PRATICHE (E QUELLE CATTIVE) NELLA POG DEI PRODOTTI BANCARI

Nello scorso mese di aprile la Banca d'Italia ha emesso un richiamo di attenzione sul tema della product governance dei prodotti bancari.



**Avv. Luca Zitiello**  
Managing Partner  
Zitiello Associati  
Studio Legale

L'EBA nel 2018 aveva emanato gli "Orientamenti sui dispositivi di governance e di controllo sui prodotti bancari al dettaglio" attuati nel nostro ordinamento con le modifiche apportate nello stesso anno da Banca d'Italia al "Provvedimento sulla Trasparenza delle operazioni e dei servizi bancari e finanziari; correttezza delle relazioni tra intermediari e clienti".

L'intervento dell'Autorità europea trae origine dalla pubblicazione del secondo report sull'applicazione degli Orientamenti e riveste grande interesse in quanto dà conto dei risultati di una *survey* effettuata presso un cospicuo numero di intermediari europei.

Nel documento vengono fornite indicazioni sulle "buone pratiche" che gli intermediari possono attuare al fine di una più efficace applicazione dei dispositivi di *product governance* affinché questi siano effettivamente messi al centro gli interessi della clientela.

EBA evidenzia che il processo di attuazione degli Orientamenti non è talvolta soddisfacente nella misura in cui gli obiettivi commerciali e prudenziali dell'intermediario tendono a prevalere sulla tutela dell'interesse della clientela.

L'esame delle *good practices* costituisce quindi un valido supporto per gli intermediari tenuti a

manutenere nel tempo le policy e le procedure POG.

Il primo aspetto esaminato riguarda l'ambito di applicazione dei processi di POG ove si rileva la necessità di declinare con maggiore dettaglio i criteri per individuare i "prodotti nuovi" e quelli "sostanzialmente modificati". Una chiara definizione del perimetro di applicazione è infatti essenziale per assicurare una piena conformità. EBA suggerisce l'utilizzo non di un singolo criterio, ma una combinazione di più *driver*.

Possono rilevare non solo le variazioni di *target market* o l'introduzione di nuovi canali distributivi - già menzionati nel *final report* emesso in occasione della pubblicazione degli Orientamenti - ma anche circostanze ulteriori quali modifiche del prodotto che il cliente può percepire come modificative del livello di servizio fornito. Sono tali quelle che alterano il profilo di rischio del prodotto da valutare sia nella prospettiva dell'intermediario in termini di rischiosità del business o del portafoglio che in quella del cliente.

Rilevano inoltre interventi sul prodotto correlati a novità regolamentari o normative e modifiche a processi correlati, come quelli sull'IT o legati all'utilizzo di nuovi *outsourcer*, quando questi hanno un impatto sui clienti. Utile al riguardo è

considerato poi l'uso di parametri "negativi". Dal punto di vista organizzativo, viene suggerito di delineare in modo chiaro flussi e responsabilità dei vari soggetti coinvolti e di documentare, anche tramite appositi *template* o *check list*, i vari passaggi interni.

Analoghe considerazioni sono svolte in merito alla declinazione del target market.

Le *good practices* delineate da EBA suggeriscono agli intermediari di fare uso di un insieme di parametri tra cui vengono menzionati l'età dei clienti, l'avversione al rischio in termini di situazione finanziaria, la solvibilità, anche in comparazione con altri prodotti presenti nel catalogo, il livello di conoscenza e la capacità finanziaria, l'eventuale esperienza dei clienti nell'ambito degli investimenti, la normativa rilevante.

EBA si sofferma sul profilo di rischio e sul grado di complessità dei prodotti, chiedendo che siano valutati i costi in rapporto all'effettivo valore aggiunto del prodotto per verificare se non sia inutilmente complesso al fine di verificare la sua concreta "utilità" per il mercato di riferimento.

Il processo di identificazione del target market può anche passare attraverso una valutazione (tramite questionari o *focus group*) degli effettivi bisogni in capo alla clientela target di quel prodotto. Il report EBA opportunamente fornisce indicazioni utili sulle modalità più corrette di articolazione della fase di test del prodotto che nella pratica è apparso particolarmente difficile. Viene suggerito di strutturare il test in tre fasi: test di progressione su tutte le nuove caratteristiche del prodotto ed i nuovi processi via via che essi vengono implementati; test di regressione nel quale si ritestano tutte le caratteristiche esistenti per verificare che quelle *ex novo* introdotte siano coerenti con quelle già presenti; test post implementazione con un campione di clientela target per valutare la *user experience*.

Alla luce del principio di proporzionalità si prevede che per i prodotti più semplici e con ampio

target market la fase di test verifichi che la clientela comprenda appieno ed agevolmente il prodotto. Per i prodotti più articolati e che possono comportare maggiori rischi per il cliente, come i prodotti di credito, occorre condurre anche un'analisi di scenario per controllare come ciò possa impattare sulla clientela. Anche in questo contesto l'EBA fornisce indicazioni di carattere organizzativo ritenendo una buona pratica quella di includere le metodologie di test utilizzate nella *policy* formalizzando appositi flussi e strumenti condivisi tra le varie funzioni che possano agevolare l'attività dell'intermediario e che possano consentire anche di rintracciare eventuali sovrapposizioni di prodotti a catalogo che possono ingenerare quindi confusione alla clientela. Da ultimo si suggerisce di effettuare anche test relativi ai differenti canali di contatto con il cliente.

Il processo di POG, come noto, non si esaurisce con l'immissione del prodotto sul mercato, ma coinvolge l'intero ciclo di vita dello stesso: le attività di monitoraggio e le eventuali azioni di rimedio dunque sono fondamentali.

Nel report si dà conto di quanto emerso al riguardo dalla *survey* e considerato coerente con gli Orientamenti: le attività di monitoraggio degli intermediari non si devono focalizzare solo su prezzo e profittabilità del prodotto, ma guardare anche ai *feedback* ricevuti dai clienti. A questo fine gli strumenti maggiormente utilizzati sono interviste, colloqui con la clientela, monitoraggio del social network e, naturalmente, l'esame dei reclami ricevuti.

In tema di monitoraggio EBA interviene non tanto nel suggerire gli strumenti da utilizzare, quanto per fornire indicazioni sulle modalità più corrette di articolare questa attività: si ravvisa l'opportunità di stabilire *ex ante* le tempistiche delle attività di monitoraggio in funzione delle caratteristiche e della complessità dei prodotti.

Correlata al monitoraggio è la revisione del prodotto: tra le due attività si configura secondo EBA una corrispondenza "biunivoca". In sede di

revisione, alla luce delle attività svolte, infatti, l'intermediario potrebbe valutare di modificare l'intervallo temporale stabilito per le attività di monitoraggio.

L'ultimo, e certamente non secondario, aspetto di cui si occupa il report è quello dei canali distributivi. All'esito dell'indagine è emerso che la selezione dei distributori è effettuata sostanzialmente in funzione della tipologia di clienti cui il prodotto è destinato e quindi del posizionamento del distributore sul mercato. A detta dell'EBA tale criterio non è però sufficiente nella misura in cui non consente di valutare se il distributore prescelto abbia adeguate conoscenze, competenze e capacità per immettere correttamente ciascun prodotto sul mercato e di fornire informazioni adeguate per spiegare ai consumatori le caratteristiche e i rischi del prodotto.

Il report individua dunque come buona pratica quella di svolgere un'attività di "due diligence" del distributore più ampia nella quale si tenga conto non solo delle caratteristiche del *target market*, ma anche della effettiva capacità e competenza del distributore nel collocare il prodotto in modo trasparente e corretto.

L'EBA ritiene poi coerente con gli Orientamen-

ti che negli accordi distributivi vi sia una parte dedicata alla POG nella quale si declinano gli obblighi del distributore, quali quello di verificare che i prodotti siano in linea con esigenze, caratteristiche ed obiettivi dei clienti, di provvedere adeguate attività di formazione del proprio staff al fine di consentire che i prodotti siano allocati nell'ambito del *target market*, di non modificare in alcun modo la documentazione relativa ai prodotti predisposta o approvata dall'intermediario produttore, monitorare la condotta dei propri addetti. È inoltre considerata tra le *good practices* quella di prevedere *ex ante* quali iniziative debbano essere condotte nel caso di vendite fuori dal *target market*.

In tale contesto si inquadra l'intervento della Banca d'Italia nel quale raccomanda agli intermediari, alla luce delle buone prassi declinate da EBA, di rafforzare i dispositivi di governo e controllo dei prodotti affinché siano tenuti in effettiva considerazione i bisogni ed interessi della clientela piuttosto che gli obiettivi di carattere commerciale.

In aggiunta, ed a completamento del quadro, la Banca d'Italia fornisce indicazioni sulle principali "anomalie" riscontrate nell'ambito delle proprie attività ispettive.

Vengono rilevati una serie di aspetti critici dei dispositivi di *product governance* degli intermediari quali:

- un limitato coinvolgimento del vertice aziendale sull'applicazione dei dispositivi di POG e carenze nella documentazione delle attività svolte;

- il non sufficiente coinvolgimento della funzione di *compliance*;

- carenze nella progettazione dei nuovi prodotti correlata all'assenza di criteri chiari per l'individuazione dei prodotti nuovi e di quelli sostanzialmente modificati da sottoporre a POG;

- incompletezza nelle attività di revisione dei prodotti nella quale viene spesso trascurata la revisione della documentazione di trasparenza e del

catalogo dei prodotti;

- non adeguata formazione del personale addetto all'elaborazione ed alla distribuzione del prodotto e carenze nelle procedure informatiche necessarie per coadiuvare la rete distributiva nella soddisfazione delle esigenze della clientela;

- eccessiva articolazione e complessità del catalogo dei prodotti con eccessive sovrapposizioni.

Il quadro fin a qui delineato conferma in modo chiaro come gli aspetti di *product governance* assumano una rilevanza crescente nella considerazione delle autorità di vigilanza. Anche le società di leasing sono quindi chiamate a svolgere un *assessment* dei dispositivi di POG adottati, con la finalità di renderli più efficaci e di correggere eventuali aspetti di debolezza e criticità.



## Il punto sull'organizzazione aziendale e il Modello 231

# COVID-19, APPROVATO IL NUOVO PROTOCOLLO PER LE AZIENDE

L'emergenza sanitaria ha spinto le imprese ad adattare il proprio assetto organizzativo e le proprie modalità lavorative al fine di adeguarsi alle numerose nuove regole e misure dettate da diversi provvedimenti normativi.



**Mario Casellato**  
Studio Casellato  
Avvocati Penalisti

L'emergenza epidemiologica da Covid-19 ha comportato sin da subito la necessità di prevedere specifiche misure volte a garantire la tutela della salute e sicurezza dei lavoratori all'interno delle aziende.

Pur essendo, infatti, la materia in questione interessata da una normativa nazionale (il D.Lgs. 81/08) pressoché completa ed esaustiva, la straordinarietà che caratterizza l'emergenza pandemica in atto ha **reso necessari diversi interventi normativi** che – sulla base anche delle indicazioni fornite dalle competenti autorità sanitarie – hanno dettato delle specifiche raccomandazioni volte a contrastare e contenere la diffusione del virus Covid-19 nei luoghi di lavoro. Facciamo il punto.

Accanto alla produzione normativa di rango primario – costituita principalmente da DPCM e Decreti Legge – ed alle indicazioni fornite dall'ISS e dal Ministero della Salute nei diversi provvedimenti ad oggi emanati, assume particolare rilevanza l'ormai noto **"Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto ed il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro"**, sottoscritto tra il Governo e le parti sociali il 14 marzo 2020 e integrato

in data 24 aprile 2020, e successivamente aggiornato e modificato, come più avanti si dirà, in data 6 aprile 2021, volto a coniugare la prosecuzione delle attività lavorative con la necessità di garantire la tutela della salute e della sicurezza degli ambienti di lavoro e delle modalità lavorative.

Tale protocollo, come noto, detta specifiche regole di prevenzione, è articolato in 13 punti - ciascuno dei quali relativo ad una specifica misura precauzionale - e la sua rilevanza in ambito aziendale è apparsa da subito evidente. Non solo per quanto stabilito nei DPCM, che già a partire da aprile 2020 hanno espressamente previsto l'obbligo, per tutte le attività produttive e commerciali, di rispettare *"i contenuti del protocollo condiviso di regolamentazione (...)"* (si veda, da ultimo, l'art. 4 del DPCM del 2 marzo 2021), ma anche per quanto disposto dall'art. 29 bis del D.L. n. 23/2020 (c.d. Decreto liquidità) il quale prevede che *"Ai fini della tutela contro il rischio di contagio da COVID-19, i datori di lavoro pubblici e privati adempiono all'obbligo di cui all'articolo 2087 del codice civile mediante l'applicazione delle prescrizioni contenute nel protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del COVID-19 negli ambienti di lavoro (...)"*.

Tale disposizione, introdotta per rispondere all'esigenza di circoscrivere e delimitare la responsabilità "da contagio" del datore di lavoro ai soli casi di effettiva violazione di obblighi normativamente previsti, ha allo stesso tempo avuto come conseguenza quella di assegnare al Protocollo condiviso la funzione di "massimo standard di sicurezza", dettando regole cautelari specifiche che, ove adottate, contribuiscono ad esonerare il datore di lavoro da qualsivoglia forma di responsabilità in tema di contagio da Covid-19.

Affinché possa assolvere a tale funzione, tuttavia, è necessario che il documento rispecchi effettivamente la situazione epidemiologica e i provvedimenti emanati alla luce di quest'ultima dal Governo e dalle Autorità sanitarie. Ed è proprio questo che ha portato, in data 6 aprile 2021, all'**aggiornamento del Protocollo Condiviso** sopra citato, finalizzato a recepire *"le novità normative e scientifiche per aggiornare le regole di sicurezza contro l'epidemia e semplificarne l'applicazione per le imprese, superando previsioni non più attuali ed in contrasto con leggi e circolari sopravvenute"*.

Tra le varie novità, rispetto alla precedente versione, alcune meritano particolare attenzione.

Il primo aspetto di rilievo riguarda i **dispositivi di protezione individuale**, rispetto ai quali – in linea con quanto disposto dagli ultimi provvedimenti governativi emanati – non solo si attribuisce espressamente la qualifica di DPI alle sole mascherine "chirurgiche" e a quelle di livello superiore, ma si stabilisce anche che ne deve essere assicurato l'utilizzo in tutti gli spazi aziendali condivisi, siano essi al chiuso o all'aperto.

Viene poi notevolmente ampliato, rispetto alla precedente versione, il ruolo del medico competente, oggi espressamente coinvolto sia nella gestione di casi sintomatici e nella relativa individuazione dei cc.dd. "contatti stretti" che in punto di sorveglianza sanitaria laddove, tra gli altri, gli

1 Nota all'aggiornamento del Protocollo – Confindustria, 8 aprile 2021

viene attribuito il compito - unitamente al RSPP ed al RLS - di provvedere all'identificazione e all'attuazione delle misure volte al contenimento del rischio di contagio, nonché di suggerire **strategie di testing/screening utili nell'ottica prevenzionale** di cui sopra.

Ulteriore aspetto di grande rilevanza è poi quello relativo al lavoro agile. L'attuale Protocollo - che, a differenza del precedente, non parla più di "smart working" ma di "**lavoro agile**" - conferma l'importanza di tale modalità lavorativa quale vero e proprio strumento di prevenzione della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro incentivando le aziende, ove possibile, al suo massimo uso.

Sia tale incentivo, sia, più in generale, tutte le specifiche regole cautelari dettate in punto di emergenza sanitaria hanno dunque portato le aziende ad attuare consistenti cambiamenti, volti ad adattare la propria struttura organizzativa al fine di garantire la tutela della salute e sicurezza dei propri lavoratori. Cambiamenti che, senza dubbio, **si riflettono anche in tema di responsabilità amministrativa** degli enti ex D.Lgs. 231/01.

Come messo in evidenza da Confindustria nel position paper di giugno 2020, dal titolo *"La responsabilità amministrativa degli enti ai tempi del Covid-19. Prime indicazioni operative"*, il Covid-19 ha infatti determinato o comunque amplificato alcuni **potenziali profili di rischio** che possono essere raggruppati in due macrocategorie: rischi diretti e rischi indiretti.

Da un lato, l'epidemia ha determinato il sorgere del rischio diretto relativo al contagio da Covid-19. Si tratta di un rischio "biologicamente nuovo" ma che rientra, comunque, in una categoria di reati già contemplata dal D.Lgs. 231/01, ossia quella dei reati di lesioni personali colpose e omicidio colposo commessi in violazione delle norme antinfortunistiche.

Il determinarsi di tale rischio, dunque, non determina automaticamente la necessità di provvede-



re all'**aggiornamento del Modello organizzativo**, dovendosi al contrario verificare in concreto se quel Modello preso in considerazione contenga o meno, tra i presidi generali idonei ad assicurare la prevenzione di tale categoria di reati, degli strumenti che possano efficacemente prevenire e contenere anche il rischio da contagio da Covid-19.

Ciò che conta, in tema di prevenzione del rischio contagio, è che l'azienda abbia predisposto misure adeguate a tutelare i lavoratori da tale rischio, alla luce e sulla base delle disposizioni contenute nei provvedimenti emanati dalle competenti Autorità pubbliche tra i quali, appunto, il Protocollo condiviso del 6 aprile 2021. L'impresa dovrà, dunque, predisporre un **protocollo aziendale** che indichi tutte le misure attuate per fronteggiare l'epidemia e dovrà documentare tutte le attività realizzate, le decisioni assunte dagli organi competenti (incluso il Comitato di Crisi) e le informative rivolte ai dipendenti.

Discorso simile vale, poi, per quelli che sono i cc.dd. rischi indiretti, ossia quei **rischi che non derivano direttamente dall'epidemia**, ma che si verificano in quanto quest'ultima rappresenta semplicemente *"una ulteriore occasione di commissione di alcune fattispecie di reato già incluse all'interno del catalogo dei reati presupposto"*<sup>2</sup>. Si pensi, ad esempio, all'impiego da parte delle imprese della modalità di lavoro agile, prima non contemplata, che potrebbe certamente costituire l'occasione per la commissione di alcuni reati presupposti quali, ad esempio i **delitti informatici e di trattamento illecito di dati** di cui all'art. 24 bis D.Lgs. 231/01.

Anche in tal caso, trattandosi di rischi riconducibili a fattispecie di reato già incluse nella disciplina 231, gli stessi dovrebbero essere già stati valutati nell'attività di *risk assessment* ed il relativo Modello organizzativo dovrebbe dunque già contenere i presidi idonei a prevenire il loro verificarsi.

<sup>2</sup> Cfr. Position Paper Confindustria, pag. 1

Vero è, con particolare riferimento allo smart working, che questo - in tale contesto emergenziale - non rappresenta semplicemente una diversa modalità di svolgimento dell'attività lavorativa, ma costituisce un vero e proprio strumento utilizzato dalle aziende per contenere e mitigare il rischio di contagio da Covid-19. E in tale ottica, tenere conto di tale diverso assetto organizzativo all'interno del proprio Modello vorrebbe dire anche dare atto dell'esistenza di una determinata politica aziendale volta a contenere lo specifico rischio in questione<sup>3</sup>.

Tra l'altro, come noto, il Modello di organizzazione e gestione, per essere considerato efficace e idoneo a svolgere la propria funzione, richiede che le misure e i presidi nello stesso contenute siano **effettivamente parametrati alla specifica struttura organizzativa** che caratterizza l'azienda<sup>4</sup>. Non può essere perciò irrilevante il fatto che i lavoratori si trovino a svolgere gran parte della propria attività lavorativa fuori dai locali aziendali - e, dunque, fuori dalla vigilanza diretta del datore di lavoro - dovendo al contrario il Modello organizzativo prevedere dei presidi specifici che siano comunque idonei, proprio alla luce di tale peculiare caratteristica, a garantire al datore di lavoro la possibilità di adempiere agli obblighi prevenzionali impostigli dalla legge.

La riorganizzazione aziendale conseguente all'emergenza epidemiologica in atto, dunque, comporta la necessità per le aziende di riesaminare il proprio Modello di organizzazione e gestione al fine di valutarne la perdurante efficacia e idoneità e di provvedere ad un suo aggiornamento ed adeguamento ogniqualvolta i presidi già in essere non risultino sufficienti a garantire un effettivo contenimento del rischio contagio<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> Così anche DE FALCO, *Lo smart working come misura organizzativa di sicurezza nel periodo emergenziale: lavoro agile in sicurezza ed aggiornamento dei modelli di organizzazione e gestione*, in *Rivista 231*

<sup>4</sup> Si vedano, sul punto, l'art. 7, comma 4, D.Lgs. 231/01 e l'art. 30, comma 4, D.Lgs. 81/08

<sup>5</sup> DOVERE, *La sicurezza dei lavoratori in vista della fase 2 dell'emergenza da Covid-19*, in *Giustizia insieme*, maggio 2020

*Mario Casellato esercita la libera professione di penalista dal 1982 ed è professore a contratto di "Responsabilità di Impresa e Modelli Organizzativi" presso l'Università degli Studi della Tuscia e di "D.Lgs. 231/01 e Modelli di Gestione del Rischio" presso l'Università degli Studi di Ferrara. Ha fondato nel 1989 lo Studio Casellato Avvocati Penalisti e svolge, anche attraverso attività di assistenza agli Organismi di Vigilanza, attività di consulenza per l'adeguamento e la manutenzione dei Modelli di organizzazione e controllo ai requisiti di cui al D.Lgs. 231/2001 ed è presidente o componente di Organismi di Vigilanza nominati ai sensi del D.Lgs. 231/01 di primarie aziende nazionali ed internazionali.*



# Impatti e prospettive nella “ripartenza”.

## LO SMART WORKING NEL LEASE

I risultati dell'indagine promossa dal Gruppo di lavoro HR di Assilea.



**Katia Ricci**

Lo scorso marzo è stato costituito il Gruppo di lavoro HR di Assilea che coinvolge le associate che fanno ricorso, almeno in parte, allo smart working. La survey che ne è nata trova fondamento nella consapevolezza che l'emergenza da Covid-19 ha trasformato irreversibilmente il mondo del lavoro, si è rivolta, in particolare, agli HR manager impegnati in prima persona a gestirne la complessità. Il campione dei rispondenti è costituito da intermediari finanziari la cui numerosità dell'organico si attesta da un minimo di 30 ad un massimo di 400 dipendenti.

Ecco alcuni risultati.

Modalità di lavoro (possibile doppia modalità)	
In presenza	87%
Telelavoro	7%
Smart Working	80%

Rispetto all'80% del campione che adotta lo smart working, un 13% lo utilizza in via esclusiva, il restante 67%, invece, se ne avvale in formula mista in associazione al lavoro in presenza.

Ricorso allo Smart Working	
In via esclusiva	13%
In formula mista (In presenza + Smart Working)	67%

Utilizzo dello Smart Working durante la settimana	
Media dei giorni	3,4



**Dimitri Verdecchia**

Il numero medio di giorni in cui, durante la settimana, si fa ricorso allo smart working è pari a 3,4.

Soggetti coinvolti	
Percentuale dei dipendenti in Smart Working	68%
Categorie di dipendenti coinvolte	100%

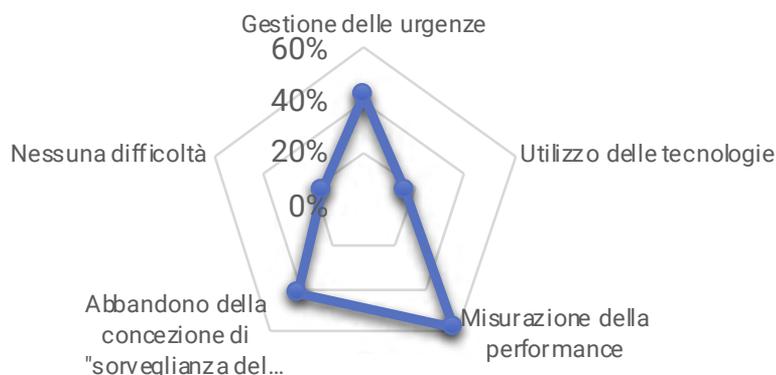
Si adotta la modalità di lavoro “smart” per tutte le categorie di dipendenti. Interessante sottolineare che, nel prossimo futuro, secondo il 50% dei rispondenti il ricorso allo smart working diminuirà.

Nel prossimo futuro, il ricorso allo Smart Working	
Aumenterà	30%
Resterà invariato	20%
Diminuirà	50%

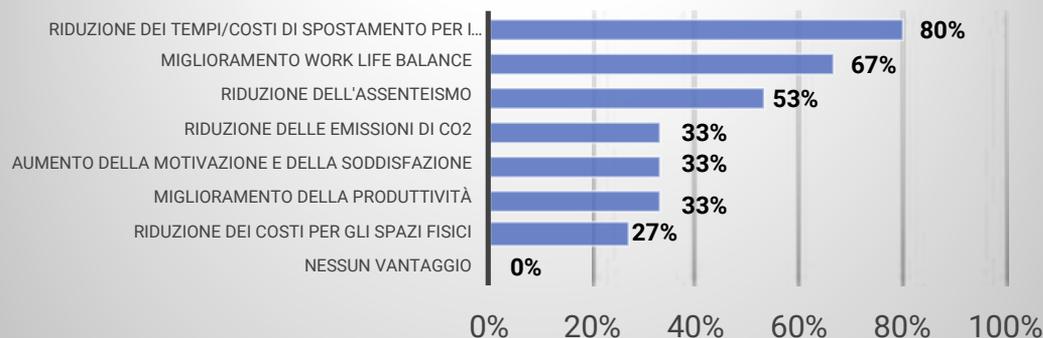
Secondo gli HR manager intervistati, le principali difficoltà rilevate da responsabili di team di lavoro riguardano, in primis, la misurazione delle performance. A seguire, emergono criticità nella gestione delle urgenze e nell'abbandono della concezione di “sorveglianza del lavoratore”.

Relativamente ai vantaggi della modalità di lavoro “smart”, in prima istanza, i responsabili di team di lavoro hanno riscontrato una riduzione dei tempi e dei costi di spostamento per i dipendenti. Subito a seguire, è stato rilevato un miglioramento del work life balance e una riduzione dell'assenteismo.

## Principali difficoltà nella modalità Smart Working



## Vantaggi rilevati nella modalità Smart Working



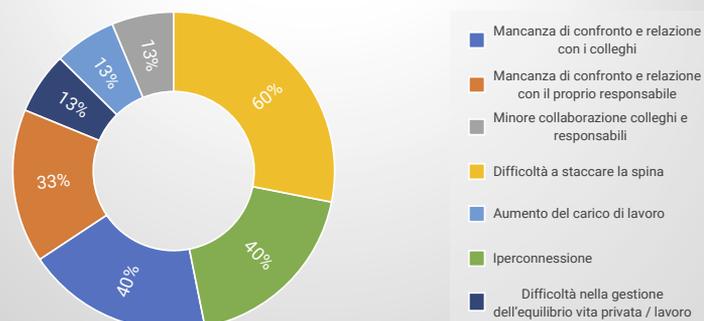
Il 65% del campione dichiara che sono state assunte le seguenti misure per supportare il management nella gestione dei collaboratori che lavorano in smart working: formazione dedicata, tool per agevolare la collaborazione tra diverse aree, messa a disposizione di tutti i dipendenti di nuovi tools per facilitare il lavoro da casa (poltrona ergonomica, tastiera e mouse wireless, ecc.), dispositivi per il collegamento internet.

Qual è lo stato d'animo dei lavoratori in "smart"? Senza altro la principale fonte di insoddisfazione coincide con la difficoltà a staccare la spina e con l'iperconnessione. Sembrano preoccupare meno, invece, il confronto e la relazione con i colleghi e l'aumento dei carichi di lavoro.

Ultimo, ma non meno importante, il dettaglio sul tipo

di supporto potrebbe fornire Assilea nell'ambito del GdL HR nell'implementazione di un progetto di smart working: se, dal un lato, prevale la necessità di istituire un codice etico per la buona condotta di manager e collaboratori in smart working, in seconda battuta emerge un interesse per la raccolta e la condivisione di best practices sullo smart working (esperienza di successo delle associate Assilea).

## Fonti di insoddisfazione del lavoratore nella modalità Smart Working



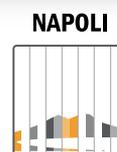
# MACHINE LEARNING

## Le tecniche di Intelligenza Artificiale al servizio del tuo business



Raggiungi i tuoi obiettivi di business con maggior efficienza ed efficacia grazie ai modelli previsionali elaborati dagli algoritmi di **Machine Learning**, massimizzando il valore di tutti i dati a disposizione.

In questo ambito, Sadas supporta le associate Assilea con tecnologie e competenze maturate nel settore del Leasing su progetti di **credit scoring**, **risk analysis** e prevenzione del **rischio di riciclaggio**.



Contatti

[www.sadasdb.com](http://www.sadasdb.com)

[sales@sadasdb.com](mailto:sales@sadasdb.com)

# Giochiamo alla quarta rivoluzione industriale?

## #allYOUneedisLEASE

Fare impresa 4.0  
non è mai stato così semplice.



[allyouneedislease.it](http://allyouneedislease.it)

 assilea



**ASSILEA - ASSOCIAZIONE ITALIANA LEASING**  
Via d'Azeglio, 33 - 00184 Roma Tel. 06 9970361  
[www.assilea.it](http://www.assilea.it) - [editoria@assileaservizi.it](mailto:editoria@assileaservizi.it)