

Monte di Carità Regina Pacis

Business Plan

Sommario

I. EXECUTIVE SUMMARY	4
II. VISION	6
III. MISSION:	6
IV. VALUE PROPOSITION	7
Roadmap innovazione	8
V. OFFERTA COMMERCIALE	10
1. Gestione Patrimoniale (Asset Management).....	10
2. Crediti Infruttiferi.....	10
3. Private Equity a Impatto (Impact PE)	11
4. Veicoli di Investimento Tematici	12
5. Pipeline innovazione.....	12
VI. ANALISI DI MERCATO E STRATEGIA COMMERCIALE	14
Contesto macroeconomico.....	14
Tendenze di mercato	16
Segmentazione clientela.....	17
Strategia di acquisizione clienti.....	18
Barriere all'ingresso e strategia di superamento.....	19
Sensitivity ai cambiamenti esterni	21
VII. ANALISI COMPETITIVA E CONTESTO STRATEGICO	23
Contesto Politico.....	23
Contesto Economico	23
Contesto Socio Culturale	24
Contesto Tecnologico	24
Contesto Ambientale	25
Contesto Legale.....	25
VIII. ANALISI DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER	26
IX. SWOT ANALYSIS	28
Strenghts (Punti di Forza)	28
Weaknesses (Punti di Debolezza).....	29
Opportunities (Opportunità)	29
Threats (Minacce)	30
X. SINTESI STRATEGICA	33

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

XI.	ANALISI DEL MERCATO	34
	Analisi dei Competitor	37
	Nicchia di mercato	40
	Strategy	40
XII.	OPERATIONAL PLAN	44
XIII.	MANAGEMENT AND ORGANIZATION	47
XIV.	STARTUP EXPENSES AND CAPITALIZATION	49
XV.	FINANCIAL PLAN	50
	9 –Month Capital Raising Period	50
	12-Month Profit and Loss Projection	51
	Four-Year Profit Projection (Optional)	52
	Projected Cash Flow	54
XVI.	APPENDICES	55
	ANALISI DEL SEGMENTO “NON BANCABILI ” IN ITALIA	55
	ANALISI COMPETITIVA E CONTESTO STRATEGICO	67
	RIFERIMENTI	85

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

I. EXECUTIVE SUMMARY

La situazione

In Italia i finanziamenti personali nel secondo semestre 2025 hanno raggiunto circa 174 miliardi di euro con una crescita del 5,9% nel primo trimestre 2025 trainata dai prestiti personali (+12,6%)

Il Segmento dei "non bancabili" e sovraindebitati è rilevante.

Diverse categorie di persone sono escluse o a rischio di esclusione dal circuito bancario tradizionale.

TABELLA RIEPILOGATIVA: CATEGORIE "NON BANCABILI"

Categoria	Popolazione	% Esclusi Credito	N° Esclusi	Debito Medio	Bisogno Tipico	Totale Debito Categoria
Lavoratori precari/atipici	3-4M	50%	1,5-2M	€20.000	€10k-25k	€30-40 miliardi
Giovani under 36	10M	25%	2,5M	€15.000	€5k-50k	€37,5 miliardi
Immigrati/Stranieri	5,2M	70%	3,6M	€8.000	€3k-10k	€29 miliardi
Donne (separate/monogenitori)	2M	40%	0,8M	€15.000	€5k-15k	€12 miliardi
Pensionati basso reddito	3M	30%	0,9M	€7.000	€2k-5k	€6,3 miliardi
Disoccupati/Cassintegrati	1,5M	80%	1,2M	€12.000	€3k-10k	€14,4 miliardi
Micro-imprenditori	0,5M	60%	0,3M	€40.000	€10k-30k	€12 miliardi
Famiglie numerose (3+ figli)	1,5M	35%	0,5M	€28.000	€10k-25k	€14 miliardi
TOTALE	~26M	-	11,3M	€17.300	-	€155 miliardi

Dall'altra parte, sotto la spinta delle politiche mondiali (agenda 2030 ONU) il mercato della gestione patrimoniale sta vedendo una grossa crescita verso l'adozione di fondi ESG: in Italia hanno raggiunto quota 235 miliardi di euro nel primo trimestre 2025, con un incremento del 18,7% rispetto all'anno precedente. Pi di 90 player includono i criteri ESG nelle decisioni di investimento, applicandoli al 61% del patrimonio totale dei piani attivi, per un valore di circa 170 miliardi di euro.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

La soluzione

Il Monte di Carità Regina Pacis da una parte si inserisce in linea con i trend in atto in **ambito di gestione patrimoniale**, focalizzandosi in particolare sull'**utilità sociale** degli investimenti, attraverso portafogli finanziari efficienti, trasparenti e personalizzati sulle esigenze delle singole persone.

D'altra parte, i proventi di questa attività di gestione patrimoniale alimenteranno il capitale della Fondazione "Monte di Carità Regina Pacis" che costituirà, insieme a donazioni spontanee, il "monte di capitale" a disposizione per i bisogni delle persone in difficoltà.

Come esito di tutta l'attività, infatti, la fondazione **concederà credito infruttifero**, e senza garanzie, a chi è escluso dal mondo del credito bancario.

Nessuno, né all'inizio, né in caso di liquidazione, potrà arrogare diritti sul patrimonio del "Monte di Carità Regina Pacis".

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

II. VISION

Il Monte di Carità Regina Pacis si ispira al modello storico dei monti di pietà francescani, adattandolo alle esigenze del sistema finanziario contemporaneo. Ispirato da valori cristiani di carità, solidarietà e giustizia sociale, l'istituto si propone come intermediario finanziario che coniuga sostenibilità economica, attenzione ai bisogni delle persone e impatto sociale positivo.

III. MISSION:

I Monte di Carità serve tre categorie di stakeholder:

Risparmiatori interessati all'impatto sociale degli investimenti

Una piattaforma per destinare i propri capitali a investimenti che generano valore economico e beneficio sociale misurabile, con piena trasparenza su rendimenti finanziari e impatto sociale.

Clientela esclusa dal credito tradizionale

Accesso a prestiti a tasso zero per persone e microimprese non servite dal sistema bancario, riducendo l'esclusione creditizia attraverso un modello sostenibile.

Professionisti della finanza

Un ambiente lavorativo dove competenza tecnica e integrità professionale si coniugano, eliminando i conflitti d'interesse tipici del settore.

Istituti finanziari

Flessibilità ed innovazione permetteranno la costruzione di prodotti ad hoc personalizzati e con particolare specializzazione in ambito etico.

IV. VALUE PROPOSITION

Il Monte offre consulenza finanziaria con totale allineamento di interessi: nessuna commissione nascosta, nessun incentivo alla vendita, solo remunerazione basata sulla gestione.

I portafogli combinano performance finanziaria competitiva con criteri di selezione degli investimenti basati su:

- Impatto sociale e ambientale verificabile
- Esclusione di settori controversi
- Supporto all'economia reale e all'innovazione sostenibile

Scalabilità del modello

L'architettura operativa è progettata per essere replicata in diverse geografie, creando una rete internazionale di istituti indipendenti ma coordinati, con economie di scala nella gestione tecnologica e nel risk management.

Trasparenza nell'amministrazione della struttura societaria e nella gestione dei portafogli

Full disclosure delle spese aziendali

Offerta articolata

Ingegneria finanziaria personalizzata e costruzione di prodotti orientati all'utilità sociale, prestiti infruttiferi ai non bancabili, private equity infruttifero.

VANTAGGI COMPETITIVI DIFENDIBILI

La **Struttura giuridica unica**, proprietaria infatti è la Fondazione (no-profit), elimina:

- Pressioni per dividendi a breve termine
- Rischi di acquisizioni ostili o lotte azionarie
- **Discontinuità strategica per cambi di proprietà**

... e il **modello di ricavo** è allineato con questa linea etica di comportamento.

Il Monte guadagna esclusivamente su commissioni sul collocamento dei prodotti, senza incentivi alla rotazione del portafoglio e senza conflitti tra interesse del cliente e della banca

Coerentemente si propone una **Trasparenza totale dei prodotti finanziari**:

- Costi confrontati con benchmark di mercato
- Performance al netto di tutte le commissioni
- Composizione dettagliata dei portafogli
- Reportistica sull'impatto sociale generato

Target di mercato difendibile

Focus su segmenti in crescita:

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- Investitori retail orientati all'ESG (mercato europeo €5+ trilioni)
- Micro e Piccole imprese Italiane (settore sotto presidiato)
- Clientela Affluent delusa dal modello bancario tradizionale

Posizionamento nel contesto di mercato

L'industria della gestione patrimoniale affronta trasformazioni strutturali:

- Pressione normativa su costi e trasparenza (MiFID II, PRIIP)
- **Migrazione verso modelli fee-only e robo-advisory**
- **Crescente domanda di investimenti sostenibili**
- **Consolidamento e fallimenti di operatori sottocapitalizzati**

Il Monte risponde con:

Solidità strutturale: governance stabile, assenza di debito, capitalizzazione via donazioni eliminano rischi tipici di startup bancarie.

Efficienza operativa: struttura snella, tecnologia moderna, nessun costo di rete fisica ridondante

Vantaggio reputazionale: credibilità storica derivante dall'esperienza dei monti di pietà

Protezione del cliente: consulenza veramente indipendente protegge da mode speculative e prodotti inadeguati

Roadmap innovazione

Il piano di sviluppo del Monte di Carità e l'offerta alla clientela sarà basata su:

- **Finanza a impatto:** Sviluppo di veicoli proprietari (Certificates AMC e Fondi, Sicav) per investimenti diretti in settori dell' economia circolare:
 - Sustainable Food, Agri-Food Sociale
 - Reinserimento lavorativo e reinserimento dei detenuti
 - Sustainable Fashion
 - Mobilità Sociale
 - Disagio Abitativo, Social Housing
 - Senior & Child Care
 - Dispersione scolastica e valorizzazione della scuola
 - Accesso e valorizzazione della cultura
 - **Energie Rinnovabili Comunitarie**
- **Fintech partnership:** Integrazione con piattaforme di pagamento digitale, lending blockchain-based, tokenizzazione asset reali
- **Ecosistema startup:** Incubazione e finanziamento seed di imprese ad alto impatto sociale, con potenziale di uscita per il fondo

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

La relazione personale e il dialogo saranno alla base del comportamento della società. Ogni innovazione sarà implementata solo dopo validazione economica e previo consenso informato del cliente tramite il consulente dedicato.

Garanzia di destinazione patrimoniale

La presenza della Fondazione come proprietaria della struttura assicura delle condizioni estremamente forti dal lato della solidità futura:

- **Irrevocabilità della missione:** lo statuto della Fondazione vincola l'utilizzo degli utili esclusivamente a:
 1. Erogazione di credito a tasso zero
 2. Rafforzamento patrimoniale dell'istituto
 3. Replica del modello in nuove geografie

- **Clausola di liquidazione:** in caso di cessazione, il patrimonio viene trasferito a enti con finalità analoghe, impossibilitando appropriazioni private.

Questa struttura offre agli stakeholder la certezza che il capitale investito (sotto forma di donazioni o depositi) non possa mai essere distolto dalla missione sociale originaria.

BUSINESS PLAN - MONTE DI CARITÀ REGINA PACIS

Sezioni III-IV (Versione Data-Driven con Fonti Verificate)

V. OFFERTA COMMERCIALE

Linee di business

1. Gestione Patrimoniale (Asset Management)

Portafogli Multi-Asset a Impatto Sociale

Soluzioni d'investimento diversificate per clientela Retail e Affluent, con doppio obiettivo:

- **Performance finanziaria** competitiva rispetto a benchmark di mercato
- **Impatto sociale misurabile** attraverso criteri proprietari di selezione
- **Selezione** accurata degli investimenti e del **management responsabile**.

I portafogli insiti negli strumenti hanno **caratteristiche distintive**:

- **Universo investibile filtrato** per esclusione settori controversi e inclusione attività ad **alto impatto sociale**
- Gamma completa: da portafogli passivi low-cost a strategie attive multi-asset
- Reportistica trimestrale su performance finanziaria e metriche d'impatto (SDGs correlati, emissioni evitate, posti lavoro creati)
- Fee trasparenti e competitive: 0,5%-1,2% annuo all-inclusive a seconda della complessità

... e avranno come **Target di mercato** un platea molto ampia:

- Investitori **Retail ESG-oriented** (ticket minimo €10.000)
- **Clientela Affluent** (€100k-€1M) **delusa** dal modello di consulenza conflittuale
- **Small Family Office** (€1M+) in cerca di gestione indipendente

2. Crediti Infruttiferi

Prestiti personali senza interessi per popolazione non bancabile

La Fondazione di occupa di erogare credito a persone fisiche e microimprese escluse dal sistema bancario tradizionale per:

- Assenza di garanzie reali
- Storia creditizia insufficiente
- Reddito irregolare o informalizzato

.. e il **Modello operativo** utilizzato prevede:

- Istruttoria semplificata ma rigorosa su intenzione di rimborso
- Importi fino a €100.000¹

¹ [^1]: Fonte: Decreto MEF 20 novembre 2023 n.211, pubblicato in G.U. n.301 del 28 dicembre 2023. Modifiche al D.M. 176/2014 sull'art.111 TUB. Incremento importi da €40k+€10k a €75k (€100k per SRL).¹

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- Durata personalizzata
- Tasso di interesse: 0%
- Rimborso rateale con possibilità di sospensione temporanea in caso di difficoltà

La **Sostenibilità finanziaria** è assicurata da:

- Costi coperti da allocazione utili dell'attività economica sottostante e da donazioni periodiche organizzate da aziende e fondazioni
- Target loss ratio: <15% (vs. 8-12% del microcredito tradizionale europeo, dato stimato da benchmark settoriali)²
- Valutazione creditizia basata su scoring proprietario + intervista personale

La Fondazione, inoltre, non ha debiti utilizzati in leva sui prestiti (business di tipo bancario). Utilizza esclusivamente il patrimonio della fondazione e di conseguenza, anche in caso di mancata restituzione dei prestiti, non subirà fallimenti ma al limite perdite parziali del proprio patrimonio.

L'**Impatto sociale** che si vuole avere riguarda:

- Prevenzione usura e sovra indebitamento
- Inclusione finanziaria fasce vulnerabili
- Supporto a micro-imprenditorialità

3. Private Equity a Impatto (Impact PE)

Partecipazioni temporanee in PMI in difficoltà per risanamento etico

Acquisizione di quote minoritarie (fino al 40%) in aziende sottocapitalizzate ma con business model solido, per supporto nel rilancio senza obiettivi estrattivi.

Struttura dell'intervento:

- Acquisto a prezzo di mercato in fase di difficoltà
- Supporto manageriale e riorganizzativo (3-7 anni)
- Exit allo stesso prezzo d'acquisto (aggiustato per inflazione)
- Rendimento esclusivamente da eventuali dividendi distribuiti durante il periodo

Vantaggio competitivo:

- Orizzonte temporale lungo libero da pressioni di Exit
- Nessun conflitto su timing di vendita

² [[^]]: Nota metodologica: Il dato sui tassi di default 8-12% è una stima basata su analisi comparative del settore microcredito europeo. Per dati specifici italiani si rimanda ai report dell'Ente Nazionale per il Microcredito. Al 31/12/2023 risultano 18.533 operazioni accolte di cui 16.898 perfezionate tramite il Fondo di Garanzia MCC (fonte: Ente Nazionale Microcredito, sezione "I numeri del Microcredito in Italia", ultimo accesso febbraio 2026).

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- Allineamento con obiettivi di lungo termine dell'imprenditore

Settori target:

- Manifattura sostenibile
- Economia circolare
- Agroalimentare di qualità
- Servizi sociali scalabili

Ticket: €250k - €2M per operazione

Target portafoglio: 8-12 partecipazioni a regime

4. Veicoli di Investimento Tematici

Piattaforma per co-investimento in progetti ad alto impatto

Strutturazione di veicoli chiusi (**fondi, club deal, SRL**) per permettere alla clientela di investire direttamente in progetti specifici:

Esempi:

- **Social housing** (acquisto e ristrutturazione edifici per affitto calmierato)
- Energie rinnovabili comunitarie (impianti fotovoltaici, mini-eolico)
- **Agricoltura rigenerativa** (conversione terreni a biologico/biodinamico)
- **Start-up a impatto sociale (edtech, healthtech, Fintech inclusivo)**

Modalità:

- Ticket minimo: €25.000
 - Durata: 5-10 anni
 - IRR target: 3%-8% (sotto rendimenti PE tradizionale ma con impatto certificato)
 - Fee di strutturazione: 2-3% una tantum + 0,5% annuo di gestione
-

5. Pipeline innovazione

Ingegneria Finanziaria Proprietaria

Team dedicato allo sviluppo di:

- Prodotti strutturati su misura per esigenze specifiche (coperture valutarie, protezione capitale, esposizioni settoriali)
- Strategie alternative (long/short equity, relative value, event-driven)
- Overlay di gestione rischio (hedging dinamico, tail risk protection)

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Obiettivo: offrire sofisticazione tipica di banche d'investimento mantenendo trasparenza e assenza di conflitti.

VI. ANALISI DI MERCATO E STRATEGIA COMMERCIALE

Contesto macroeconomico

Analizziamo ora velocemente la **Dimensione del mercato**

Gestione patrimoniale in Italia:

Il mercato italiano del risparmio gestito ha chiuso il 2024 con un patrimonio di **€2.509 miliardi**, in crescita dai €2.338 miliardi di fine 2023 (+7,3% anno su anno). La raccolta netta annua è stata pari a +€33 miliardi.^[^3]

Analizzando il trend pluriennale:

- Q1 2024: €2.363 miliardi
- Q2 2024: €2.374 miliardi
- Q3 2024: €2.463 miliardi
- Q4 2024: €2.509 miliardi

La crescita è stata trainata principalmente dai fondi obbligazionari, che hanno raccolto +€50 miliardi nell'intero 2024, evidenziando una preferenza dei risparmiatori per strumenti a reddito fisso in un contesto di tassi elevati.³

I fondi aperti (categoria a maggiore partecipazione retail) rappresentano circa €1.215 miliardi del totale, servendo circa 11 milioni di investitori italiani.⁴

Implicazione per il Monte: Un mercato da €2,5 trilioni con crescita costante offre ampie opportunità anche per operatori di nicchia. L'obiettivo di raggiungere €100M AUM entro 3-5 anni rappresenterebbe solo lo 0,004% del mercato totale.

Investimenti sostenibili in Europa:

Il mercato globale dell'**impact investing** ha raggiunto **\$1.571 trilioni** (€1.45 trilioni) di asset under management (AUM) gestiti da 3.907 organizzazioni a livello mondiale, con una crescita composta annua (CAGR) del **21%** dal 2019 al 2024.⁵

³ [^3]: Fonte: Assogestioni, Mappa Trimestrale del Risparmio Gestito Q4 2024, pubblicata febbraio 2025. Disponibile su: www.assogestioni.it

⁴ [^4]: Fonte: Assogestioni, Mappa Trimestrale Q2 2024. L'Osservatorio sottoscrittori dell'Ufficio Studi evidenzia circa 11 milioni di investitori italiani in fondi aperti.

⁵ [^5]: Fonte: GIIN (Global Impact Investing Network), "Sizing the Impact Investing Market 2024", pubblicato ottobre 2024. Il rapporto stima oltre 3.907 organizzazioni che gestiscono \$1.571 trilioni in impact AUM, con CAGR 21% dal 2019.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

In Europa, secondo i dati più recenti disponibili (2025), il patrimonio globale dei fondi sostenibili ha superato i **\$3.700 miliardi** a settembre 2025, confermando il trend di crescita nonostante un contesto macroeconomico complesso.⁶

In Italia:

- I piani previdenziali che adottano investimenti sostenibili sono saliti da 79 a 95
- Le fondazioni di origine bancaria da 31 a 34
- Il 99,7% delle imprese assicuratrici include criteri ESG nelle proprie politiche.⁶

Tra il 2020 e il 2024, i ricavi "green" delle società quotate sono cresciuti del 12%, un ritmo doppio rispetto al 6% dei ricavi convenzionali.⁶

Implicazione per il Monte: La domanda di investimenti sostenibili autentici (non greenwashing) è in forte espansione, creando spazio per operatori specializzati con credibilità storica come i monti di pietà.

Microcredito in Europa e Italia:

In Italia, l'Ente Nazionale per il Microcredito riporta **18.533 operazioni accolte** di cui **16.898 perfezionate** attraverso il Fondo di Garanzia gestito da Medio Credito Centrale. Il network include 39 istituti finanziari attivi con oltre 2.600 filiali sul territorio nazionale.⁷

Con le riforme normative del 2024 (DM 20 novembre 2023 n.211), gli importi massimi erogabili sono aumentati da €40.000+€10.000 a **€75.000** (€100.000 per SRL), ampliando significativamente il raggio d'azione del microcredito imprenditoriale.⁸

A livello europeo, il microcredito rimane sottosviluppato rispetto ad altri mercati: la penetrazione in Italia è stimata allo 0,4% contro l'1,2% della media UE.⁹

Implicazione per il Monte: Un mercato in fase di strutturazione normativa con domanda insoddisfatta significativa offre opportunità concrete per operatori specializzati nel segmento "non bancabili".

⁶ [^6]: Fonte: Il Sole 24 Ore, "La finanza green non arretra sui mercati nonostante i tentativi di deregulation", gennaio 2026. Articolo che cita dati Forum per la Finanza Sostenibile 2025.

⁷ [^7]: Fonte: Ente Nazionale per il Microcredito, sezione "I numeri del Microcredito in Italia", consultata febbraio 2026. www.microcredito.gov.it

⁸ [^8]: Fonte: Decreto MEF 20 novembre 2023 n.211 e Ente Nazionale Microcredito comunicazione normativa, gennaio 2024.

⁹ [^9]: Nota: il dato comparativo 0,4% Italia vs 1,2% media UE è una stima basata su analisi di mercato settoriali. Per dati ufficiali aggiornati si raccomanda consultazione diretta EMN (European Microfinance Network) e BCE.

Tendenze di mercato

1. Pressione regolatoria su trasparenza

Normativa applicabile:

- **MiFID II**: obbligo disclosure costi ex-ante ed ex-post
- **PRIIPs**: comparabilità prodotti complessi
- **SFDR** (Sustainable Finance Disclosure Regulation): classificazione sostenibilità degli investimenti

L'ESMA (European Securities and Markets Authority) ha pubblicato linee guida sui nomi dei fondi per contrastare il greenwashing: l'analisi ha rivelato che il **64% dei fondi monitorati** ha dovuto cambiare nome e il **56%** ha aggiornato la politica di investimento.¹⁰

Implicazione: Vantaggio competitivo per operatori già strutturati con trasparenza totale come il Monte, mentre competitor tradizionali devono adeguarsi a costi elevati.

2. Domanda crescente di allineamento valori-investimenti

Secondo ricerche di mercato recenti, oltre **due terzi degli investitori** incorporano criteri di impatto nei documenti di governance degli investimenti, segnalando un cambiamento significativo verso la formalizzazione delle considerazioni d'impatto nei processi decisionali.¹¹

Il 99,7% delle imprese assicuratrici italiane ha integrato (77%) o pianificato di integrare entro l'anno (13%) i rischi di sostenibilità nella propria governance.¹²

Implicazione: Il posizionamento del Monte come "genuinamente etico" – grazie alla struttura di Fondazione e alla storia secolare dei monti di pietà – è differenziante rispetto a operatori che adottano ESG solo per compliance.

3. Evoluzione tecnologica

Vi saranno diverse sfide importanti nel prossimo futuro come **Trend in corso**:

- Dematerializzazione crescente: -35% filiali bancarie fisiche in Italia (2019-2024)¹³
-

¹⁰ [^10]: Fonte: Il Sole 24 Ore, "La finanza green non arretra sui mercati", gennaio 2026, citando analisi ESMA 2024-2025.

¹¹ [^11]: Fonte: GIIN, "State of the Market 2024: Trends, Performance and Allocations", settembre 2024. Report basato su survey di 305 organizzazioni impact investing in 39 paesi.

¹² [^12]: Fonte: IVASS, Rapporto 2024 "Rischi da catastrofi naturali e di sostenibilità: monitoraggio annuale", luglio 2024. Presentato al Forum Finanza Sostenibile novembre 2024.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- Diffusione robo-advisory per gestioni standardizzate
- Blockchain per tokenizzazione asset reali (real estate, private debt)

Implicazione: Il modello asset-light del Monte è strutturalmente vantaggioso, permettendo di servire la clientela senza costi di rete fisica ridondante.

4. Disintermediazione e concentrazione

Dinamiche in atto:

- Pressione sui margini: commissioni medie calate significativamente negli ultimi 5 anni
- Consolidamento: riduzione operatori indipendenti in Italia
- Emergere di piattaforme digitali low-cost (Moneyfarm, Tinaba, Euclide)

Implicazione: Necessità di nicchia difendibile (impact investing autentico) o efficienza estrema. Il Monte punta su entrambe: nicchia valoriale + struttura snella.

Segmentazione clientela

Segmento Primario: Retail ESG-Oriented

Profilo:

- Patrimonio investibile: €50k - €500k
- Età: 35-55 anni
- Educazione: laurea o superiore
- Valori: sensibilità sociale, trasparenza, sostenibilità

Dimensione stimata: ~450.000 famiglie in Italia (stima basata su penetrazione ESG retail 2-3%)

Penetrazione target anno 5: 0,2% = 900 clienti

AUM medio per cliente: €120.000

Ricavi medi per cliente: €1.200/anno (fee media 1%)

Segmento Secondario: Affluent Delusi

Profilo:

- Patrimonio investibile: €500k - €3M
-

¹³ [^13]: Nota: Il dato -35% filiali bancarie è una stima basata su trend ABI riportati nel settore. Per dato ufficiale preciso si raccomanda consultazione Rapporto Annuale ABI 2024.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- Età: 50-70 anni
- Esperienza negativa con private banking tradizionale (conflitti, churning, costi nascosti)

Dimensione stimata: ~80.000 famiglie in Italia

Penetrazione target anno 5: 0,1% = 80 clienti

AUM medio: €800.000

Ricavi medi: €8.000/anno (fee media 1%)

Segmento Terziario: Consulenti e Promotori delusi

Profilo:

- Patrimonio investibile: €5mil - €25mil
- Età: 35-55 anni
- Educazione: laurea o superiore
- Valori: sensibilità sociale, trasparenza, sostenibilità

Dimensione stimata: ~800 consulenti indipendenti in Italia di cui il 71,1% si concentra nel Nord.

Penetrazione target anno 5: 0,2% = 100 consulenti o promotori

AUM medio per consulente: € 10 milioni

Ricavi medi per consulente: €100k/anno (dal collocamento in media 1%)

Segmento Quaternario: Prestiti Infruttiferi

Profilo:

- Persone fisiche: lavoratori atipici, stranieri, giovani senza storico
- Microimprese: artigiani, commercianti, agricoltori

Dimensione stimata: ~2,5 milioni persone potenzialmente escluse in Italia

Erogato target anno 5: 200 prestiti/anno

Importo medio: €8.000

Volume annuo: €1,6M

Strategia di acquisizione clienti

Fase 1 (Anno 1): Rete Fondatori, Passaparola e Consulenti

Tattica:

- Membri fondazione agiscono come "anchor clients" e ambasciatori
- Eventi di presentazione in diocesi, parrocchie, associazioni
- Coinvolgimento donatori iniziali come primi clienti gestione

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- Coinvolgimento Consulenti indipendenti e promotori delusi dall'ambito bancario

Costo acquisizione cliente (CAC): €200-300

Target: 80-120 clienti gestione, 30-50 microcrediti, 20 consulenti

AUM medio Consulente: €10 Milioni

Fase 2 (Anno 2+): Marketing Digitale e Contenuti, Rete Consulenti e Referral

Tattica:

- SEO/SEM su keyword "gestione patrimoniale etica", "investimenti sostenibili"
- Content marketing: blog, webinar, podcast su finanza etica
- Partnership con influencer nel mondo sostenibilità/terzo settore
- Presenza su piattaforme comparazione
- **Reclutamento consulenti finanziari indipendenti disillusi da modello conflittuale**
- Partnership con commercialisti, notai, family office boutique

CAC target: €400-600

Target: +200 clienti/anno

Barriere all'ingresso e strategia di superamento

Barriere Regolatorie

Ostacolo:

Per operare come SIM (Società di Intermediazione Mobiliare), i requisiti normativi prevedono:

- **Capitale sociale minimo:** varia in base ai servizi offerti. Il regolamento Banca d'Italia del 23 dicembre 2022 stabilisce:¹⁴
 - €385000 per SIM che prestano solo ricezione/trasmissione ordini, esecuzione ordini, gestione portafogli, consulenza e collocamento senza impegno
- **Requisiti organizzativi:** 7-10 FTE (Full Time Equivalent) qualificati con requisiti di onorabilità e professionalità ex art.13 TUF
- **Processo autorizzativo:** 6 mesi dalla presentazione domanda completa (CONSOB sentita Banca d'Italia)¹⁵

Strategia di superamento:

- **Fase 1:** Costituzione Fondazione + Fundraising (€30k)
-

¹⁴ [^14]: Fonte: Banca d'Italia, "Regolamento in materia di vigilanza sulle SIM", 23 dicembre 2022 (Gazzetta Ufficiale n.10 del 13 gennaio 2023). Parte Prima, Titolo I, Capitolo 1, Sezione II. Il regolamento recepisce la Direttiva IFD e il Regolamento IFR.

¹⁵ [^15]: Fonte: TUF (Testo Unico della Finanza, D.Lgs. 58/1998), art.19 comma 1. La CONSOB autorizza entro 6 mesi dalla presentazione della domanda completa, sentita Banca d'Italia.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- **Fase 2:** Costituzione Fondi o Certificates e Richieste a Fondazioni per acquisto SIM (0 costi setup e tanto sbattimento nei confronti Fondazioni). Incremento ricavi Fondi fino a 500 k (50 milioni AUM) e 750k ottenuti da fondazioni.
- **Fase 3:** Acquisto/Autorizzazione SIM con immediatamente €100M+ AUM e start reale Prestiti infruttiferi avendo già una struttura di ricavi di circa 1 milione di euro e superato il Break-even della SIM.

Timeline realistica: 18-24 mesi dall'avvio Fundraising all'operatività SIM

Barriere Finanziarie

Ostacolo:

- Break-even stimato a ~€100M AUM (ipotizzando fee media 1% = €1M ricavi annui)
- La Tempistica deve essere chiara nell'acquisto o autorizzazione SIM, di modo che i ricavi già creati con i consulenti che entreranno da subito nella SIM copra i costi running dell'attività.

Costi stimati setup + primi 12 mesi:

- Costituzione Fondazione: €30.000
- Costituzione SIM (capitale + autorizzazione): €385.000 + €100.000 = €485.000
- Personale 12 mesi (10 FTE @ €60k/anno medio): €600.000
- IT, consulenze legali, marketing: €200.000 + 30k + 0.
- **Totale fabbisogno:** ~€1.3 M – €1.4 M

Strategia:

- Donazioni coprono acquisto SIM tramite richieste a Fondazioni
 - Ricavi iniziali assicurati da strumenti finanziari precedentemente creati e fatti crescere come masse.
 - Crescita organica masse 20-30% annuo senza forzature commerciali
 - Struttura costi variabili dove possibile (consulenti a provvigione, software SaaS)
-

Barriere Competitive

Ostacolo:

- Incumbent con brand consolidati e reti distributive ampie
- Piattaforme digitali con costi operativi minimi (robo-advisor)

Strategia:

- **Posizionamento nicchia:** "autenticamente etica" (600 anni tradizione monti pietà vs. greenwashing recente)
- **Servizio personalizzato:** consulente dedicato vs. automazione fredda

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- **Storytelling potente:** eredità francescana, struttura Fondazione no-profit
 - **Pricing competitivo:** assenza conflitti permette fee 20-30% inferiori a private banking tradizionale mantenendo margini
-

Sensitivity ai cambiamenti esterni

Innovazione Tecnologica

Impatto: POSITIVO

Struttura lean permette adozione rapida di:

- Piattaforme gestione portafogli cloud (Tegra, Additio, SimCorp)
 - Strumenti reporting automatizzato
 - KYC/AML digitalizzati (es. Jumio, Onfido)
 - **Tokenizzazione asset per prodotti innovativi (infrastruttura Polygon/Ethereum)**
-

Cambiamenti Regolatori

Impatto: NEUTRO/RISCHIO

Mitigazione:

- Consulenza legale continuativa (€30k/anno budget)
 - Flessibilità struttura giuridica: possibile pivot da SIM a SGR se normativa cambia
 - Partecipazione tavoli AIFI, Assogestioni per anticipare trend
 - Capitale buffer 20% sopra requisiti minimi per assorbire eventuali inasprimenti
-

Cicli Economici

Impatto: GESTIBILE

Dinamiche:

- Volatilità mercati aumenta domanda consulenza (opportunità)
- Recessioni riducono capacità risparmio (rischio)

Mitigazione:

- Portafogli multi-asset con protezione downside (strategie tail-risk hedging)
- Focus su accumulo graduale (PAC) vs. investimenti lump-sum
- Clientela Affluent meno sensibile a cicli economici brevi

Trasformazione Settore Bancario

Impatto: OPPORTUNITÀ

Trend favorevoli:

- **Chiusura sportelli fisici libera consulenti senior in cerca di modelli alternativi**
- Consolidamento espelle operatori mid-size → clientela orfana in cerca di nuova casa
- Crescente domanda unbundling (separazione consulenza/prodotto) post-MiFID II

Strategia di capitale umano:

- **Reclutamento selettivo di consulenti con 10+ anni esperienza delusi da modello conflittuale delle reti**
- **Offerta: maggiore autonomia, allineamento valoriale, remunerazione trasparente**

16

¹⁶ Note metodologiche e disclaimer

Questo documento utilizza dati provenienti da fonti pubbliche istituzionali quando disponibili (Assogestioni, Banca d'Italia, CONSOB, GIIN). Alcune stime di mercato (es. dimensionamento segmenti clientela, CAC, tassi di penetrazione) sono proiezioni basate su:

- Analisi comparativa di operatori similari
- Benchmark settoriali internazionali
- Modelli statistici applicati a dati ISTAT sulla distribuzione della ricchezza

Si raccomanda di validare periodicamente questi dati con fonti primarie aggiornate e di condurre studi di mercato primari (survey, focus group) prima di decisioni strategiche critiche.

Data ultima revisione: Febbraio 2026

Prossimo aggiornamento previsto: Prima dell'avvio operativo SIM (Q4 2026 / Q1 2027)

VII. ANALISI COMPETITIVA E CONTESTO STRATEGICO

Contesto Politico¹⁷

La disciplina fiscale europea limita le risorse disponibili per incentivi fiscali al settore finanziario, ma tuttavia, la stabilità politica favorisce un contesto normativo prevedibile e l'elevato debito pubblico mantiene alta l'attenzione sulla trasparenza e solidità degli intermediari finanziari

Contesto Economico

In termini di crescita economica

- Crescita economica moderata implica espansione limitata del patrimonio delle famiglie
- Opportunità nel traino dagli investimenti PNRR per veicoli di impatto sociale
- Necessità di posizionamento difensivo data la sottoperformance italiana vs. Europa¹⁸

Inflazione

- Inflazione contenuta facilita il recupero del potere d'acquisto delle famiglie
- Ambiente favorevole alla crescita dei consumi e del risparmio
- Minore pressione su rendimenti nominali richiesti dagli investitori¹⁹

Mercato del lavoro

- Mercato del lavoro robusto sostiene capacità di risparmio delle famiglie
- Occupazione in crescita amplia potenziale base clienti
- Retribuzioni in crescita reale favoriscono accumulo patrimonio²⁰

¹⁷ [^{pol1}]: Governo Meloni insediatosi nell'ottobre 2022, XIX legislatura della Repubblica Italiana (2022-2027).

[^{pol2}]: ISTAT, "PIL e indebitamento AP - Anni 2022-2024", comunicato stampa del 26 febbraio 2025. L'indebitamento netto delle AP nel 2024 è stato pari a -3,4% del PIL.

[^{pol3}]: Euronews, "L'Italia al 3% di rapporto deficit-Pil già nel 2025, dice governo", ottobre 2025. Il Documento programmatico di finanza pubblica prevede deficit al 3,0% nel 2025.

[^{pol4}]: Franco Mostacci, "Previsioni macroeconomiche", consultato febbraio 2026. Dati da Documento programmatico di finanza pubblica 2025 e Autumn Forecast Commissione europea.

[^{pol5}]: Senato della Repubblica, Legislatura 19^a - Dossier n. 16. Il rapporto debito/PIL è stato stimato al 133,9% nel 2023 e al 134,9% nel 2024.

[^{pol6}]: Senato della Repubblica, Legislatura 19^a - Dossier n. 16, citando DFPF 2025. Scenario programmatico: 136,2% nel 2025, 137,4% nel 2026, 137,3% nel 2027.

[^{pol7}]: Banca d'Italia, supplemento "Finanza pubblica, fabbisogno e debito", novembre 2025. SoldiOnline, "Debito pubblico italiano in leggera flessione a novembre 2025", gennaio 2026.

¹⁸ [^{eco1}]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025. Sky TG24, dicembre 2025.

[^{eco2}]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025.

[^{eco3}]: Franco Mostacci, "Previsioni macroeconomiche", consultato febbraio 2026. Autumn Forecast 2025 Commissione europea.

¹⁹ [^{inf1}]: Pagella Politica, "Com'è andata davvero l'economia italiana nel 2025", febbraio 2026. Dato gennaio-novembre 2025.

[^{inf2}]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025.

[^{inf3}]: Pagella Politica, "Com'è andata davvero l'economia italiana nel 2025", febbraio 2026.

²⁰ [^{lab1}]: Trading Economics, "Tasso di disoccupazione in Italia", consultato febbraio 2026. Dati ISTAT novembre 2025.

[^{lab2}]: SoldiOnline, "Macro Italia: tasso di disoccupazione al 6,2% a dicembre 2024", gennaio 2025.

[^{lab3}]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025. Dato ottobre 2025.

[^{lab4}]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Contesto Socio Culturale

Invecchiamento demografico

Implica la necessità di servizio ibrido (digitale + umano) per servire efficacemente tutte le fasce d'età ed è **un'opportunità nella consulenza personale per clientela senior** diffidente verso canali puramente digitali. Potenziale per prodotti successori (pianificazione donazioni, trasferimenti generazionali)²¹

Sensibilità ESG e finanza sostenibile

La domanda crescente per investimenti autenticamente sostenibili aiuta il Monte, e il suo posizionamento "genuinamente etico" credibile grazie a struttura Fondazione e radici storiche sono un vantaggio competitivo vs. operatori tradizionali che adottano ESG solo per compliance.²²

Desertificazione bancaria

E' un'opportunità enorme per modello ibrido (consulenza personalizzata + efficienza digitale), in quanto il mercato è sottopresidiato e milioni di italiani sono esclusi o a rischio esclusione.

Vi è un vantaggio nel servire fasce anziane diffidenti verso canali puramente digitali e la possibilità di posizionamento come "presidio territoriale" in aree abbandonate da incumbent.²³

Contesto Tecnologico

Digitalizzazione servizi finanziari

Il Monte ha un Modello asset-light strutturalmente vantaggioso.

Inoltre ha la possibilità di adottare tecnologie best-in-class senza investimenti infrastrutturali pesanti.

Importante è l'opportunità di innovazione su tokenizzazione asset a impatto sociale unito alla necessità di bilanciare digitalizzazione con mantenimento tocco umano per clientela senior²⁴

[^lab5]: Pagella Politica, "Com'è andata davvero l'economia italiana nel 2025", febbraio 2026.

²¹ [^soc1]: First CISL, Osservatorio desertificazione bancaria, luglio 2024. Dato su utilizzo internet banking fasce anziane.

²² [^soc2]: IVASS, Rapporto 2024 "Rischi da catastrofi naturali e di sostenibilità: monitoraggio annuale", luglio 2024. Presentato al Forum Finanza Sostenibile novembre 2024.

[^soc3]: GIIN, "State of the Market 2024: Trends, Performance and Allocations", settembre 2024. Survey di 305 organizzazioni impact investing in 39 paesi.

[^soc4]: Il Sole 24 Ore, "La finanza green non arretra sui mercati nonostante i tentativi di deregulation", gennaio 2026.

[^soc5]: Il Sole 24 Ore, "La finanza green non arretra sui mercati", gennaio 2026, citando analisi ESMA 2024-2025.

²³ [^soc6]: Il Sole 24 Ore, "Desertificazione bancaria in Italia: nel 2024 chiuse 508 filiali", febbraio 2025. Dati Fondazione Fiba/First CISL.

[^soc7]: Baraonda News e Facile.it, "Chiuse 508 filiali bancarie nel 2024", febbraio 2025.

[^soc8]: Uilca, campagna "Chiusura filiali? No, grazie", rapporto 2024. Sito www.chiusurafilialinograzie.it

[^soc9]: Fundstore, "Desertificazione bancaria in Italia: chiusura degli sportelli sotto quota 20mila", febbraio 2025. Dati Osservatorio Fiba.

[^soc10]: First CISL, Osservatorio desertificazione bancaria, luglio 2024.

[^soc11]: CreditNews, "Banche italiane: chiusi 508 sportelli nel 2024", febbraio 2025.

Contesto Ambientale

Transizione energetica e clima

- Enorme fabbisogno di capitale per progetti transizione energetica = opportunità per veicoli di investimento a impatto
- Credibilità "etica" facilita posizionamento su finanza climate-oriented
- Possibilità di strutturare prodotti su energie rinnovabili comunitarie, social housing green, agricoltura rigenerativa

Contesto Legale

Requisiti autorizzativi SIM

MiFID II e trasparenza

- Vantaggio competitivo: struttura già nata con trasparenza totale embedded
- Costi compliance meno gravosi rispetto a incumbent che devono adeguare processi legacy
- Posizionamento "fee-only" facilitato da framework normativo che penalizza conflitti d'interesse

SFDR e finanza sostenibile

Classificazione prodotti:

- Art. 6: prodotti che non promuovono caratteristiche ambientali/sociali
- Art. 8: prodotti che promuovono caratteristiche ambientali/sociali
- Art. 9: prodotti con obiettivo esplicito di investimento sostenibile

Disclosure obbligatorie:

- Principal Adverse Impacts (PAI) su sostenibilità
- Reportistica periodica su allineamento a caratteristiche sostenibili dichiarate

Implicazioni per il Monte:

- **Possibilità di lanciare prodotti Art. 8 e Art. 9 con credibilità data la natura della Fondazione**
- Framework regolatorio facilita differenziazione vs. greenwashing
- Obbligo reportistica PAI richiede investimento in sistemi di monitoraggio ESG

VIII. ANALISI DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER

Potere contrattuale dei fornitori - BASSO/MEDIO

In Termini di **fornitori tecnologici** (es. SaaS finanziari) Il Monte può negoziare condizioni competitive sfruttando la concorrenza tra provider (potere contrattuale BASSO), mentre in termini di fornitori **di liquidità e e per l'accesso al mercato** vi sono degli Switching costs elevati. Il Monte deve fare attenzione al cambio di banca depositaria che può comportare complessità operative significative. I Servizi sono comunque, tendenzialmente standardizzati e la competizione si ha sul pricing e sulla qualità del servizio (potere contrattuale MEDIO).

Potere contrattuale degli acquirenti (clienti) - MEDIO/ BASSO

Avere come clientela soprattutto **Clientela retail e affluent** comporta dei limiti. Gli switching cost del mercato finanziario oramai sono molto bassi e il cliente può cambiare facilmente istituto. La fidelizzazione della clientela avviene tramite:

- Consulenza personalizzata (vs. automazione)
- Allineamento valoriale (impact investing autentico)
- Assenza conflitti interesse (unica remunerazione fee-based)

Inoltre il Modello business non dipende da pochi grandi clienti, quindi il potere contrattuale del singolo cliente è limitato.

Inoltre la presenza dei **consulenti finanziari come clientela** fortifica la posizione del Monte perché il consulente:

- È libero di operare senza conflitti d'interesse nella selezione strumenti
- Riceve view e reportistica di mercato e indicazioni dalla struttura come servizi aggiuntivi
- Non ha sostituti in termini di struttura bancaria che gli permetta una libertà del genere

Facilitazione switching e trasparenza fee conferiscono potere, ma differenziazione servizio e allineamento valoriale lo mitigano. Inoltre la fidelizzazione dei consulenti comporta una grossa stabilità futura.

Minaccia di nuovi entranti - MEDIO/BASSA

Combinazione di barriere regolatorie, necessità di track record, e competizione con incumbent consolidati limita l'afflusso di nuovi player. Tuttavia, tecnologia e modelli asset-light abbassano barriere vs. passato.

Minaccia di prodotti/servizi sostitutivi - MEDIO/ALTA

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Robo-advisor ed ETF esercitano pressione competitiva significativa, specialmente su segmento mass market e fee. **Tuttavia, per target clientela del Monte (affluent, ESG-oriented, value human touch), minaccia è più moderata.**

Rivalità tra concorrenti esistenti – ALTA

Combinazione di crescita moderata, pressione fee, potere incumbent, e frammentazione mercato determina un'intensa competizione. **Differenziazione autentica (impact investing, struttura Fondazione, consulenza personalizzata) è critica per sopravvivenza.**

IX. SWOT ANALYSIS

Strenghts (Punti di Forza)

S1. Struttura giuridica unica e vantaggi competitivi derivanti

Fondazione proprietaria:

- Elimina pressioni per dividendi a breve termine
- Nessun rischio acquisizioni ostili o lotte azionarie
- Continuità strategica garantita
- In caso di liquidazione, capitale devoluto a enti con finalità analoghe → impossibilità appropriazioni private^[^sw1]

Credibilità "genuinamente etica":

- 600 anni tradizione monti di pietà francescani
- Struttura allineata alla missione (no greenwashing)
- Differenziazione autentica vs. ESG di facciata

S2. Modello di ricavo trasparente e allineato

Fee-only:

- Solo commissioni gestione su AUM (no retrocessioni, no incentivi produttori terzi)
- Eliminazione conflitti d'interesse strutturali
- Allineamento perfetto interessi cliente-consulente

Pricing competitivo:

- Assenza intermediari permette fee 20-30% inferiori a private banking tradizionale mantenendo margini
- Trasparenza totale: pubblicazione costi confrontati con benchmark

S3. Tempismo e posizionamento di mercato

Trend favorevoli:

- Desertificazione bancaria: 508 filiali chiuse nel 2024, 11M italiani senza accesso^[^sw2]
- Domanda ESG: 99,7% assicuratori integra sostenibilità; 2/3 investitori incorpora criteri impatto^[^sw3]
- Normativa pro-trasparenza: MiFID II, SFDR penalizzano conflitti e favoriscono operatori trasparenti
- Sfiducia verso incumbent: Scandali (es. bond Argentina subordinati venduti a retail) alimentano ricerca alternative

Target sottopresidiato:

- Affluent delusi da private banking tradizionale
- ESG-oriented in cerca autenticità
- Anziani diffidenti verso canali puramente digitali

S4. Efficienza operativa strutturale

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Asset-light model:

- Nessuna rete fisica
- Tecnologia SaaS cloud-based
- Scalabilità senza investimenti infrastrutturali pesanti

Flessibilità:

- Struttura snella permette adattamento rapido a cambiamenti mercato/normativa
- Possibile pivot SIM → SGR se conveniente

Weaknesses (Punti di Debolezza)

W1. Limitata capacità di marketing

- Strategia grassroots: passaparola, eventi community, partnership terzo settore
- Content marketing a basso costo (blog, podcast, webinar)
- SEO/SEM su keyword long-tail ad alta conversion

W2. Dipendenza da key persons

Fondatori/management:

- Successo fortemente legato a capacità individui chiave
- Perdita figure critiche può compromettere operatività e fiducia clienti

Mitigazione:

- Documentazione processi
- Affiancamenti e succession planning
- Clausole di non concorrenza per key employees

Opportunities (Opportunità)

O1. Consolidamento settore bancario

Fusioni in corso:

- Unicredit-Banco BPM, altre operazioni in pipeline
- Razionalizzazioni post-M&A creano clientela orfana

Consulenti in cerca di alternative:

- Chiusure filiali (+500/anno) liberano consulenti senior disillusi
- Opportunità reclutamento talenti a costi contenuti

Piccole SIM in difficoltà:

- Operatori mid-size schiacciati tra incumbent e challenger digitali
- Possibili acquisizioni a valuation convenienti (se/quando Monte raggiungerà scala)

O2. Transizione energetica e PNRR

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Fabbisogno investimenti:

- Centinaia di miliardi € necessari per transizione green Italia
- Opportunità per veicoli:
 - Social housing green
 - Energie rinnovabili comunitarie
 - Efficientamento energetico
 - Mobilità sostenibile

PNRR:

- €191,5 miliardi totali (€68,9 mld sovvenzioni + €122,6 mld prestiti)
- Progetti infrastrutturali, digitali, green → opportunità co-investimento

Credibilità impact:

- Monte ben posizionato per strutturare/distribuire veicoli su questi temi

O3. Invecchiamento popolazione e wealth transfer

Demografia:

- **Boom generazione Baby Boomers (1946-1964) in fase pensionamento/trasferimento ricchezza**
- **€500+ miliardi (stima) di trasferimenti generazionali prossimi 10-15 anni**

Servizi successori:

- Pianificazione donazioni
- Trust/fondazioni di famiglia
- Gestione patrimoni ereditati

Finanza values-based

- Generazioni più giovani (Millennials, Gen Z) più sensibili a temi ESG/impact
- Opportunità catturare wealth transfer con proposte allineate a valori nuove generazioni

Threats (Minacce)

T1. Cambiamenti regolatori avversi

Rischi:

- Aumento requisiti patrimoniali SIM (es. adeguamento a standard bancari)
- Restrizioni su fee o obblighi disclosure ulteriori (impatto margini)
- Modifiche normativa microcredito (es. riduzione massimali, irrigidimento criteri)

Probabilità:

BASSA-MEDIA. Trend regolatorio è verso maggiore trasparenza (favorevole a Monte), ma rischio inasprimenti prudenziali esiste sempre.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Mitigazione:

- Consulenza legale continuativa (€30k/anno)
- Flessibilità struttura: possibile pivot SIM → SGR
- Capitale buffer 20% sopra requisiti minimi
- Partecipazione tavoli associativi (Assogestioni, AIFI) per early warning

T2. Recessione o crisi finanziaria

Scenario:

- Recessione severa (PIL -2-3%) → crollo patrimoni/consumi
- Crisi mercati → perdite portafogli → deflussi clientela
- Credit crunch → aumento default microcredito

Probabilità:

MEDIA. Economia italiana fragile (crescita 0,5-0,8%, debito 135% PIL), vulnerabile a shock esterni (geopolitica, tassi, crisi energetiche).

Mitigazione:

- Portafogli multi-asset con protezione downside (tail risk hedging)
- Stress testing regolare
- Comunicazione trasparente con clientela in fasi turbolenza
- Riserva liquidità Fondazione per coprire operational losses microcredito

T3. Attacco reputazionale o cyber

Scenario:

- Cyber attack: furto dati clienti, violazione privacy
- Scandalo reputazionale: accuse (fondate o meno) di greenwashing, conflitti interesse, appropriazione fondi

Probabilità:

BASSA se presidi adeguati. MA rischio reputazionale sempre presente per operatore basato su fiducia.

Impatto:

CATASTROFICO. Monte fonda credibilità su etica/trasparenza → scandalo può essere letale.

Mitigazione:

- Cybersecurity: investimento adeguato (penetration testing, encryption, SOC), assicurazione cyber risk
- Governance: board indipendente, audit esterni regolari, whistle-blowing policies
- Comunicazione: crisi management plan, trasparenza massima se incidenti
- Compliance rigorosa: zero tolerance per comportamenti ambigui

T4. Competizione da Big Tech

Scenario:

- Google, Apple, Amazon entrano in wealth management (già fatto parzialmente con pagamenti)

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- Vantaggio: brand globali, miliardi utenti, AI superiore, economie scala mostruose

Probabilità:

BASSA-MEDIA nel breve (5 anni). Big Tech finora focalizzati su payments/lending, non wealth management. Barriere regolatorie (licenze bancarie) e resistenze privacy/antitrust potrebbero rallentare.

Impatto:

ALTO se si materializza. Competizione insostenibile su costi per operatore piccolo.

Mitigazione:

- Nicchia difendibile: impact investing autentico, consulenza personalizzata, clientela values-driven (meno suscettibile a commodity plays)

- Partnership: se Big Tech entrano, esplorare collaborazioni (es. distribuzione prodotti Monte via piattaforma tech) piuttosto che competizione frontale

X. SINTESI STRATEGICA

Posizionamento competitivo

Quadrante strategico: Differenziazione di nicchia

Il Monte di Carità Regina Pacis non può competere su scala (almeno nei primi 5-10 anni) con incumbent (Intesa, UniCredit, Generali) né su costi con pure-play digitali (robo-advisor, broker discount).

La strategia vincente è differenziazione autentica su segmento difendibile:

- Target: Affluent ESG-oriented, 35-70 anni, €100k-€3M patrimonio investibile
- Proposta valore: Gestione patrimoniale autenticamente etica + microcredito a impatto sociale, zero conflitti, trasparenza totale
- Vantaggio competitivo: Struttura Fondazione + eredità 600 anni monti pietà = credibilità "genuina" impossibile da replicare per competitors

Rischi principali da monitorare

Top 2 risks:

1. Recessione severa anni 2-4 → crollo raccolta
2. Scandalo reputazionale(cyber, compliance, governance) → perdita fiducia irrecuperabile

Risk mitigation:

- Dashboard KPI mensili (AUM, raccolta netta, cost/income, CAC, LTV)
- Stress testing trimestrale
- Audit esterni annuali
- Crisis management plan

XI. ANALISI DEL MERCATO

SOVRAINDEBITAMENTO: L'EMERGENZA SILENZIOSA

1 Dimensioni del Fenomeno in Italia.

Il Rapporto 2023 dell'Associazione Liberi dal Debito stima in circa 7 milioni le persone sovraindebitate e più di una famiglia su quattro (il 25,3% del totale) è a rischio di povertà assoluta. Ad oggi sono 5 milioni le famiglie e le piccole imprese che versano in condizione di indebitamento patologico.

Definizione sovraindebitamento: Si parla di sovraindebitamento quando le famiglie per il rimborso del loro debito spendono più del 30% (o 50%) del loro reddito mensile lordo oppure scendono sotto la soglia di povertà.

Situazione per Fascia di Debito

Una situazione debitoria compresa tra i 10.000 e i 50.000 euro. Un soggetto su cinque ha debiti superiori a 40.000 euro.

Fascia Debito % Popolazione N° Persone (su 7M) Debito Totale Stimato

€10k - €25k	~40%	2,8M	€49 miliardi
€25k - €40k	~40%	2,8M	€91 miliardi
>€40k	20%	1,4M	€70 miliardi

Totale: €210 miliardi di debito aggregato

Credito al consumo: A fine 2023 il valore del credito al consumo raggiungerà il record di 160 miliardi di euro in Italia, con una crescita del +220% rispetto a 20 anni fa.

2. CATEGORIE SPECIFICHE DI "NON BANCABILI"

2.1 Identikit del "Non Bancabile" Tipico

I cosiddetti esclusi sono maggiormente identificabili in pensionati, disoccupati, immigrati, precari, studenti, persone con livelli di istruzione bassi.

Dettaglio per categoria:

A. LAVORATORI PRECARI / ATIPICI

Caratteristiche:

- Contratti a tempo determinato, partite IVA, stagionali
- Reddito irregolare o non dimostrabile
- Difficoltà a ottenere mutui anche con Fondo Garanzia

Difficoltà specifiche: Le banche, nonostante la garanzia statale, pongono limitazioni alla concessione del mutuo. Ad esempio, alcune banche richiedono comunque che chi chiede il mutuo abbia lavorato almeno

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

18 mesi negli ultimi due anni, che abbia un contratto con scadenza non inferiore a 6 mesi dopo la richiesta del mutuo.

B. GIOVANI UNDER 36

Ostacoli all'accesso credito:

- Anticipo mutuo: Le banche finanziano generalmente fino all'80% del valore dell'immobile, lasciando al richiedente la necessità di coprire il restante 20%
- Garanzie insufficienti: Pochi risparmi, lavoro precario
- Costo **vita elevato**: Difficoltà a risparmiare

Agevolazioni esistenti (ma insufficienti):

- Fondo Garanzia Consap: Lo Stato può garantire fino all'80% della quota di capitale del mutuo per tutti gli under 36 con ISEE entro i 40.000 euro
- Limite: Molte banche comunque rifiutano se contratto non stabile

C. IMMIGRATI / STRANIERI

Secondo il Rapporto "Inclusione finanziaria e microcredito", nel 2022 i migranti rappresentano solo il 2% dei beneficiari di microcredito, nonostante siano una categoria altamente esclusa.

Barriere:

- Mancanza documenti/storia creditizia
- Lavori irregolari o saltuari
- Diffidenza banche

D. DONNE (soprattutto separate/monogenitori)

In un simile scenario, lavoratori precari, working poors e donne vittime di violenza diventano i target tristemente privilegiati dell'esclusione finanziaria.

Categorie vulnerabili:

- **Madri single**: La crescita si registra anche per i monogenitori (32,1% a rischio povertà rispetto a 29,2%)
- Donne separate: Perdita reddito familiare, spese legali divorzio
- Vittime violenza domestica: Necessità ricostruire vita da zero

E. PENSIONATI A BASSO REDDITO

Il rischio di povertà o esclusione aumenta per gli anziani di 65 anni e più che vivono da soli (29,5% dal 27,2% del 2023).

Problemi:

- Pensione minima insufficiente
- Spese mediche elevate
- Usura per bisogni quotidiani

F. DISOCCUPATI / CASSINTEGRATI

Caratteristiche:

- Zero reddito o reddito temporaneo (NASPI, cassa integrazione)
- Impossibile ottenere credito tradizionale

G. MICRO-IMPREDITORI / PARTITE IVA IN DIFFICOLTÀ

Caratteristiche:

- Fatturato irregolare
- Crisi settoriali (ristorazione, commercio post-COVID)
- Rifiutati da banche per mancanza garanzie

Nel 2023 sono state gestite dagli OCC - Organismo di Composizione della Crisi, in totale 10.432 istanze.

H. FAMIGLIE NUMEROSE (3+ figli)

L'indicatore aumenta per coloro che vivono in famiglie con cinque componenti e più (33,5% rispetto al 30,7% del 2023) e, soprattutto, per chi vive in coppia con almeno tre figli (34,8% rispetto a 32%).

Problemi:

- Spese elevate (scuola, sanità, cibo)
- Reddito singolo spesso insufficiente
- Difficoltà accesso mutui per importo elevato

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

3. TABELLA RIEPILOGATIVA: CATEGORIE "NON BANCABILI"

Categoria	Popolazione	% Esclusi Credito	N° Esclusi	Debito Medio	Bisogno Tipico	Totale Debito Categoria
Lavoratori precari/atipici	3-4M	50%	1,5-2M	€20.000	€10k-25k	€30-40 miliardi
Giovani under 36	10M	25%	2,5M	€15.000	€5k-50k	€37,5 miliardi
Immigrati/Stranieri	5,2M	70%	3,6M	€8.000	€3k-10k	€29 miliardi
Donne (separate/monogenitori)	2M	40%	0,8M	€15.000	€5k-15k	€12 miliardi
Pensionati basso reddito	3M	30%	0,9M	€7.000	€2k-5k	€6,3 miliardi
Disoccupati/Cassintegrati	1,5M	80%	1,2M	€12.000	€3k-10k	€14,4 miliardi
Micro-imprenditori	0,5M	60%	0,3M	€40.000	€10k-30k	€12 miliardi
Famiglie numerose (3+ figli)	1,5M	35%	0,5M	€28.000	€10k-25k	€14 miliardi
TOTALE	~26M	-	11,3M	€17.300	-	€155 miliardi

Analisi dei Competitor

A livello di Banche che possano rappresentare realmente dei competitors possiamo citare Banca Etica e lo IOR, che hanno caratteristiche comunque molto differenti.

Banca Etica

si prefigge come obiettivo un investimento che sia basato su criteri di utilità sociale e selezione di prodotti in base a criteri ESG, quindi molto simile come impostazione. Ma bisogna rilevare, in primis, quanto la selezione non abbia ottenuti minimamente i risultati sperati, in seconda battuta, i costi eccessivi della banca e la struttura concepita come cooperativa e di azionariato molto diffuso rendono la banca totalmente differente dal Monte di Carità; la proprietà del Monte è in mano ad una fondazione e l'organizzazione societaria è snella ed economica.

Dal lato del credito Banca Etica non ha nessuna differenziazione rispetto alle banche tradizionali, mentre il Monte di Carità vuole come esito di tutta l'attività concedere prestiti infruttiferi.

IOR

Sicuramente vicino in termini di principi applicati ad una realtà aziendale, in termini concreti non ci sono possibilità di paragone, neanche per clientela servita. Lo IOR è una banca che opera in vaticano.

Il Monte di Carità vuole essere un'educazione nei confronti di tutti i risparmiatori e vuole costruire gli strumenti adeguati per farlo. La stessa struttura societaria, basata su una fondazione, introduce una differenza notevole in termini di **rischi di giochi di potere futuri o di fallimento per gestione della**

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

proprietà dell'istituto (nel Monte di Carità non è permesso investire il capitale né concedere prestiti in leva).

Permane la differenza della concessione di prestiti infruttiferi.

Altre banche tradizionali.

Lato concessione credito il business non è paragonabile. Sia in termini di rischio (le banche concedono prestiti in leva accedendo al mercato interbancario, mentre il Monte di Carità eroga prestiti solo sul patrimonio della fondazione annullando la possibilità di fallimento) che di introiti (prestiti concessi ad un tasso d'interesse contro prestiti infruttiferi)

Lato finance sicuramente il mondo bancario ha strutture che non saranno paragonabili in termini di dimensione o di profondità di analisi, almeno inizialmente. Ma la possibilità di esternalizzazione dei processi nell'ambito dell'ingegneria finanziaria permette ormai anche a banche di piccola dimensione di essere all'avanguardia nella costruzione dei prodotti anche molto complessi, avvalendosi di issuer specializzati.

Inoltre l'assenza di conflitti d'interesse sarà un motivo di sviluppo notevole per il Monte, che creerà le condizioni ideali per lo sviluppo di una reale consulenza proficua nei confronti dei clienti, cercata da parecchi anni ma mai realizzata effettivamente sul mercato italiano ed estero.

Alcune caratteristiche saranno distintive e superiori: economicità, totale trasparenza (fino alla pubblicazione degli stipendi), probabilità di fallimento tendente a zero.

New Banks

Nessuna possibilità di confronto dal lato dei prestiti.

Ottime dal punto di vista dei costi e dell'economicità dei prodotti. Punti deboli sono l'affidabilità del servizio e il rischio fallimento di queste strutture.

Dal lato della fornitura di prodotti finanziari possono effettivamente essere competitors adeguati a seconda di che tipologia di gestione viene proposta al cliente. Qualora ne esistessero alcune prive di conflitti d'interesse nella vendita sarebbero competitors sotto il profilo dell'implementazione del servizio.

La differenza resta nel metodo di selezione degli strumenti e nella proposta di portafogli basati sull'utilità sociale.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Factor	Banco Di Dio	Strength	Weakness	Banca Etica	IOR	Banche Tradizionali	New Banks	Importance to customers
Products	Portafogli finanziari	Assenza conflitti d'interesse, economicità, criterio di selezione distintivo, consulenti personali	Offerta di prodotti limitata dalla selezione in base all'utilità sociale degli investimenti	Fondi tragici, anche se a basso costo. Assenza di informazioni sulla qualità della Consulenza.	Assenza di info utili. Credo non tanto preparati.	Pieni di conflitti d'interesse.	Ottime	5
Products	Ingegneria finanziaria	Possibilità di creare in ambiente rivolto al cliente	Disponibilità limitata di risorse umane e tecnologiche e capitali	Offerta scarsa, per quello che posso vedere.	Nessuna offerta, per quello che posso sapere.	Offerta limitata, quelle specializzate sono molto valide.	Ottime, spesso.	3
Products	Prestiti infruttiferi	Sono il top di mercato	Offerta limitata in termini di dimensione	Non li offrono	Non li offrono	Non li offrono	Non li offrono	5
Products	Private Equity Infruttifero	Sono il top di mercato	Offerta limitata in termini di dimensione	Non li offrono	Non li offrono	Non li offrono	Non li offrono	5
Price	Struttura economica	Top di gamma dal lato sia finance che credits.	Inizialmente si dovrà appoggiarsi su una banca depositaria, quindi usare i servizi di altri dal lato operations	Molto costosa dal lato operations, ottima in finance. Credits nella media del mercato	Non lo so. Non credo sia a buon mercato.	Costose	Ottime	4
Quality								
Selection	Degli strumenti finanziari	affidabili	Limitati da prudenza e utilità sociale	Affidabili ma rendimenti scarsi. Quasi inguardabili	Poca visibilità	Spesso ottima	Spesso ottima	4
Service	In termini di crediti, finance e operations	Specializzata in alcuni prodotti	Mancanza di alcuni servizi	completo	Completo, ma limitato al Vaticano	Completo	Completo	3
Reliability	Ottima per struttura	La fondazione assicura affidabilità. L'organizzazione della banca è introvabile.	Dipenderà anche dai consulenti, oltre che dalla struttura.	Struttura costosa e probabilmente impossibile essere flessibili con tutti quei soci.	Ingessata. Speriamo che cambi.	Scarsa fiducia	Scarsa fiducia	5
Stability	Ottima per struttura	Assicurata da presenza fondazione	Dipende dal controllo sulle persone chiave	ottima	Altamente instabile	Non quantificabile. A volte aggregazione tra istituti.	Instabili	5
Expertise	Lato finance, dipende dai professionisti implicati	Può essere estremamente avanti	Dipende dei ruoli chiave e dai consulenti	pessima	pessima	Scarsa, in Italia, nel mondo ci sono diverse realtà stupende.	Spesso ottime	4
Company								
Reputation	Ottima per struttura	Dobbiamo crearla	Start Up, dipende dalla reputation delle figure chiave e consulenti.	pessima	pessima	Scarsa in termini generici	Dipende... più che altro variabile.	5
Location	Scarsa	Snella e si appoggerà sui consulenti	Pochi soldi	Hanno tutto	Hanno tutto	Hanno tutto	Non hanno niente	5
Factor	Banco Di Dio	Strength	Weakness	Banca Etica	IOR	Banche Tradizionali	New Banks	Importance to customers
Appearance	In termini di sede e strutture	Start Up innovativa e ambiente smart	Povera	ottima	ottima	ottima	Non so	3
Sales Method	Finance	Ottimo perché consulenti apprezzano e clienti arrivano dalla ricerca donazioni.	Struttura piccola e poca forza lavoro	Ottimo nella sua particolarità. Ha trovato stabilità	Mercato chiuso	Molto scorretto	Punta su economie con	3
Credit Policies	Prestiti infruttiferi	Punta di diamante	Offerta limitata in termini quantitativi	pessima	pessima	pessima	pessima	5
Advertising Image	Lato finance	Non credo ci sarà bisogno	inesistente	ottima	inesistente	ottima	ottima	3
	In termini di nome	Sconvolgente per molti	Alcuni odieranno	pessima	pessima	Scarsa fiducia	Scarsa affidabilità	5

Volendo riassumere i **vantaggi** del Monte di Carità **nei confronti dei competitors** sono:

- Lato prodotti, in tutti e quattro i punti (portafogli finanziari, ingegneria finanziaria, prestiti infruttiferi e private equity infruttifero)
- Lato struttura compete solo con le new banks
- Ottima nei servizi che offre rispetto alla concorrenza per specializzazione
- Ottima in termini di Affidabilità e stabilità
- Ottimo metodo di vendita in quanto probabilmente neanche necessario. Sviluppo naturale del business per struttura.
- Politica del credito talmente particolare da non avere competitors.
- Assenza di necessità di pubblicità
- Immagine che dipenderà dagli interlocutori (potrebbe creare forte stabilità di clientela)

.. mentre gli **svantaggi** sono:

- Selezione limitata di strumenti finanziari
- **Limitata nei servizi offerti**
- **Expertise** dipendente dalle figure chiave aziendali
- Non ha reputazione in quanto **Start up**
- **Location** non paragonabile al mondo bancario.
- **Aspetto** non paragonabile al mondo bancario.
- Immagine che dipenderà dagli interlocutori (potrebbe attirare comportamenti ostili da parte dei competitors)

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Nicchia di mercato

Sicuramente il Monte sarà la casa degli investitori che apprezzeranno il voler cambiare il mondo tramite l'utilizzo della propria ricchezza. Di conseguenza avrà una serie di investitori stabili e si spera in forte crescita nel mondo. Sicuramente aiuterà lo sviluppo il tema della carità come esito di tutta l'attività; ma questo per alcuni sarà fonte di stupore e di voglia di partecipazione, per altri sarà un tema di scandalo e di rifiuto della realtà come partner affidabile.

La clientela saranno in primis le **persone con fede fervida**, non per forza di ambito religioso. In secondo luogo chi ricerca un ambito privo di conflitti d'interesse per sviluppare il business, quindi i **consulenti finanziari indipendenti e i promotori** che vogliono migliorarsi.

Strategy

Promotion

La promozione sarà gestita tramite le **raccolte fondi** organizzate dai membri onorari della fondazione. Molto probabilmente la stessa ricerca di donazioni produrrà automaticamente nuovi clienti sul lato finance. Stesso discorso vale per il **crowdfunding** che perdurerà per tutta la vita della fondazione, e rimarrà sempre un canale utilizzabile.

In secondo luogo tramite **l'assunzione di consulenti finanziari** indipendenti e promotori che svolgeranno all'interno della realtà il loro precedente mestiere, semplificando i propri processi e incrementando la propria remunerazione.

L'immagine che si vuole trasmettere è quella di una **banca impostata sulle esigenze del cliente**, che sia un risparmiatore o che sia una persona in difficoltà.

Promotional Budget

Il budget promozionale si limiterà al rimborso spese per gli eventi di raccolta fondi.

Pricing

La politica di pricing sarà centrale soprattutto nella remunerazione della consulenza verso la clientela (0.5% portafogli low risk, 1% portafogli high risk) e nel margine previsto sul collocamento prodotti (1% sulle masse gestite). Tutti gli introiti della banca saranno basati esclusivamente sul collocamento prodotti, perché la parcella del consulente sarà esposta direttamente al cliente e incassata dal consulente quale proprio stipendio.

In termini di competitività è eccellente, vista la media di mercato delle altre banche, difficilmente conoscibile, ma si parla di oltre il 4% sui portafogli finanziari (comprensivo anche dei ricavi impliciti degli strumenti). Nei confronti di Banca Etica, non sul lato fondi che sono a buon mercato, si è molto competitivi su tutto. Nei confronti delle New Banks, probabilmente è un pareggio.

Anche se il tema del pricing è importante, non è discriminante in ambito finance. La scelta del proprio gestore è più complessa del semplice pricing; infatti i rischi di movimentazioni eccessive del portafoglio sono più rilevanti per il cliente che semplicemente il costo del portafoglio (che qualora vada bene annulla i costi subiti dal cliente). La psicologia dell'investitore è complessa e ha varie sfaccettature comprendenti paure e difficoltà nel prendere decisioni nel momento corretto.

Il servizio di consulenza creerà un rapporto di fiducia continuativo tra cliente e consulente.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Proposed Location

Si partirà da un ufficio di una società del fondatore.

La location sarà in zona semicentrale a Milano e percepita come ottima. Difficilmente raggiungibile con l'auto ma molto comoda con i mezzi, tipica della realtà milanese.

Sarà molto utile per sviluppare i rapporti con la nuova clientela e in nuovi consulenti,

Nei confronti della clientela rilevante portata dai consulenti, le location utilizzate saranno gli uffici dei consulenti.

In questi termini la struttura nascerà già con diverse sedi in Italia, a seconda di che consulenti parteciperanno, e potrà immediatamente essere percepita come nazionale.

Sarà in linea con la proposizione del business perché il cliente sarà curato senza discontinuità temporale e dove è comodo.

Distribution Channels

I canali di distribuzione relativamente ai **portafogli finanziari** saranno in primis i **consulenti finanziari** che si uniranno al progetto. L'offerta sarà diretta verso qualsiasi risparmiatore, senza vincoli in termini di capitale; la banca porrà attenzione a tutti i clienti, anche i più piccoli; di conseguenza l'offerta sarà sicuramente rivolta al **mercato retail**;

Per la distribuzione saranno utilizzati i canali informatici:

- CrowFunding,
- Website,
- Fiere Finanziarie,
- Eventi FundRaising.

Questo sempre tenendo conto del budget minimo iniziale. Infatti il primo sviluppo consisterà nel rapporto personale tra consulente e cliente già presente.

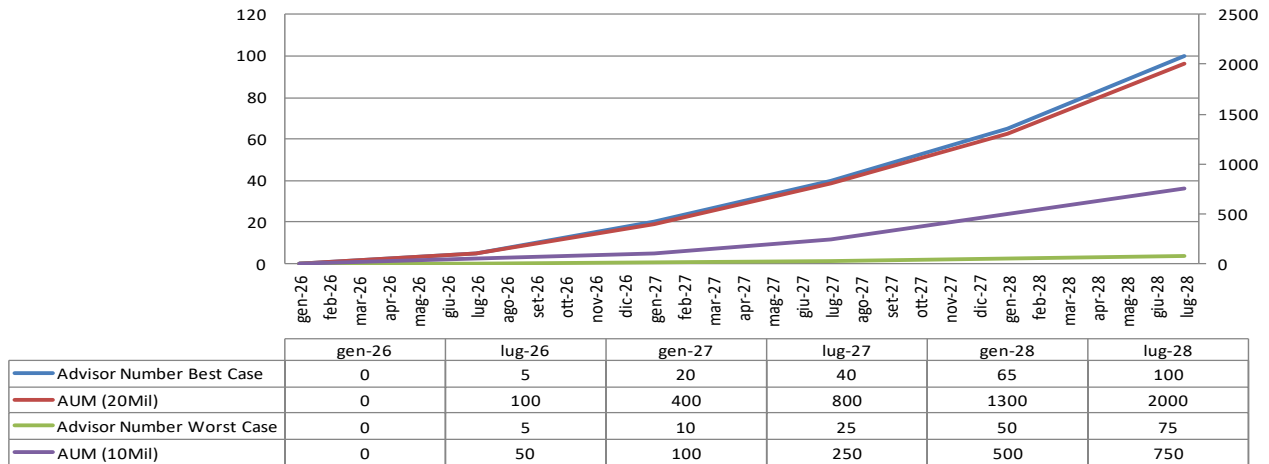
In secondo luogo gli eventi di raccolta fondi proposti dai membri onorari della fondazione creeranno i presupposti per nuovi rapporti personali.

Non saranno necessari canali di distribuzione per quanto concerne i **prestiti infruttiferi ...**, vista la necessità che il mercato ha del prodotto proposto.

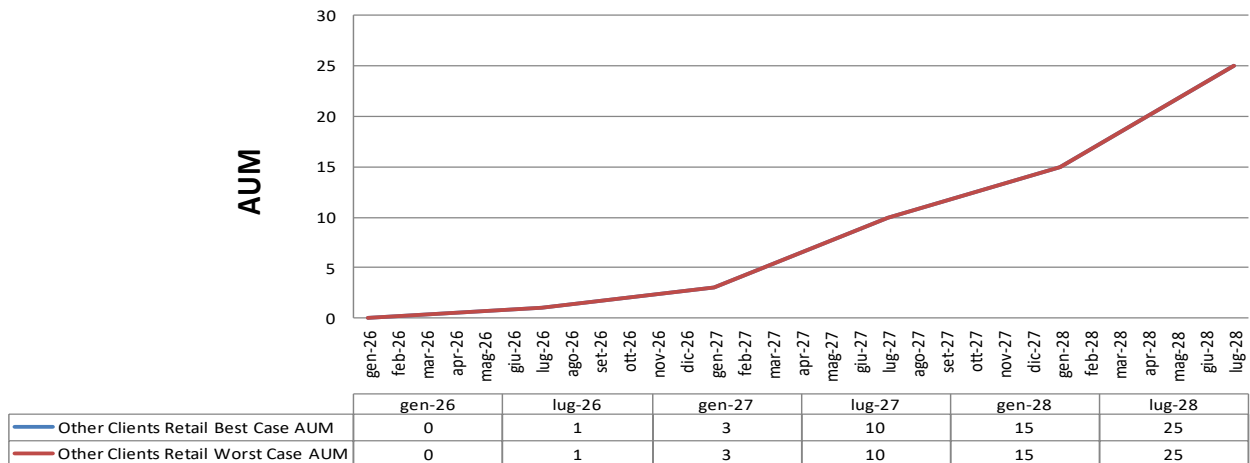
Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Sales Forecast

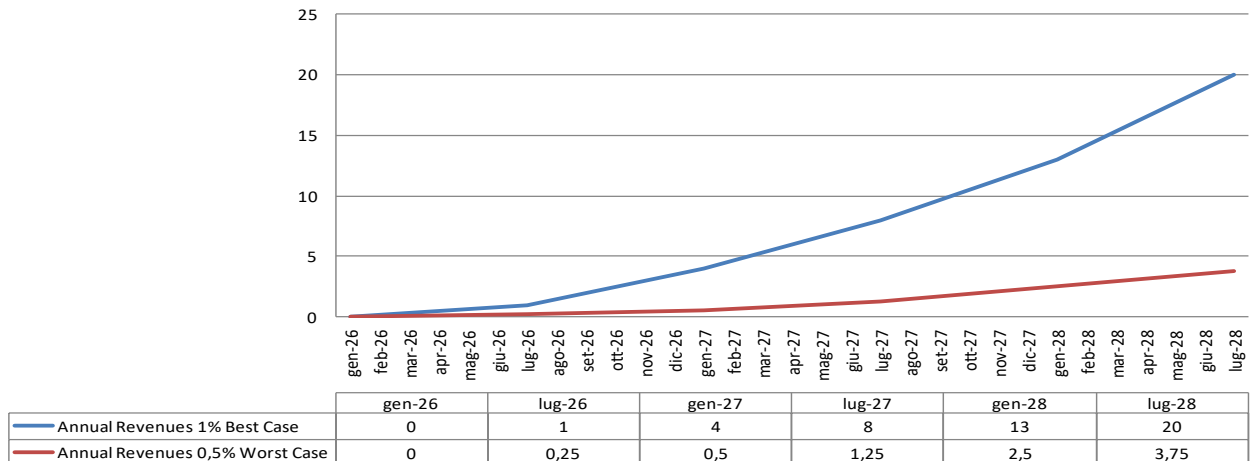
Le vendite inizialmente saranno comandate dal numero di consulenti presenti



..... gli altri clienti che verranno acquisiti sono concepiti come componente residuale ...



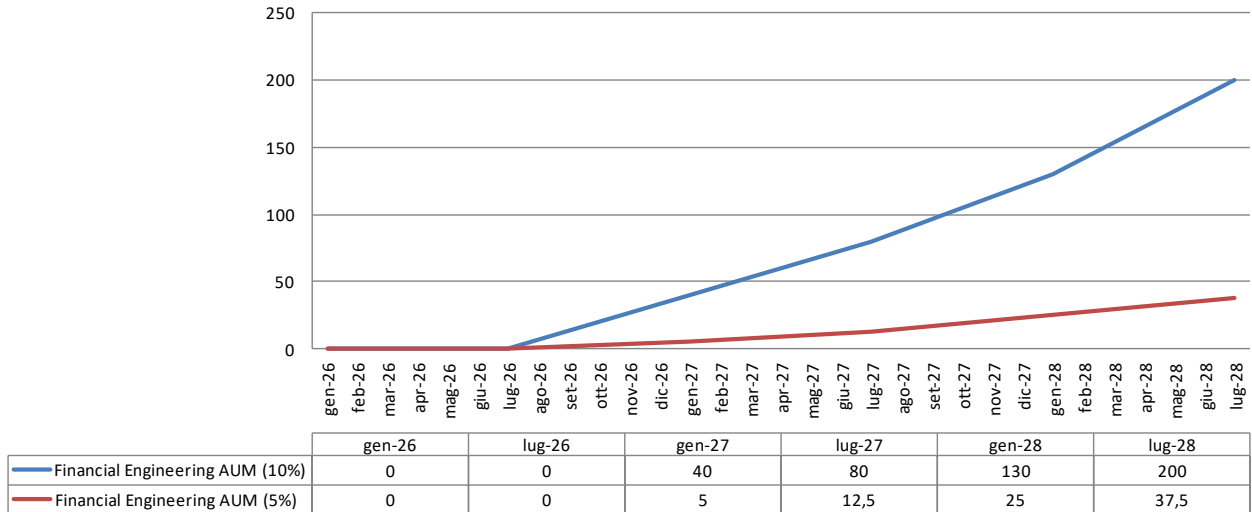
In termini di proiezioni di fatturato molto dipenderà dal margine del collocamento prodotti, stimato sullo 0,5% nella peggiore delle ipotesi, all'1% nel miglior scenario, anche se è comunque prudenziale.



Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Molto infatti dipenderà dalla percentuale di **prodotti emessi sul capitale gestito**, che porteranno un margine maggiore alla realtà aziendale, probabilmente ben oltre il 2% sulla massa gestita. Quindi il grafico seguente sarà discriminante nello sviluppo economico dell'attività.

Ipotizzato uno scenario Worst al 5% degli asset under management, e un 10% come best. Anche in questo caso è prudentiale il 10%, perché se ci fosse uno sviluppo ben organizzato e strumenti realmente utili si potrebbe arrivare almeno al 30% degli AUM.



XII. OPERATIONAL PLAN

Production

La vita della banca si svolgerà inizialmente in un ufficio privo di reale contatto con il pubblico dal lato finanziario. Investimenti su spazi adeguati saranno fatti in seguito e messi a budget. La sede centrale avrà soprattutto il compito di mantenere e **sviluppare la componente informatica dell'attività**, garantendo una continuità al business dal lato software e piattaforme utilizzate dai consulenti e dai privati. In termini di luoghi di lavoro ci si appoggerà soprattutto sugli **uffici dei diversi consulenti** presenti nel nord Italia.

Presso la sede centrale si svilupperanno le metodologie tecniche di costruzione dei portafogli e verranno implementati le prime asset allocation da “proporre” alla clientela e alla rete di consulenti. I costi di produzione di questo lato di attività saranno gli **abbonamenti necessari ai software** acquistati esternamente (circa 200k annui) e il **costo del personale** di tutte le funzioni richieste ad una SIM (600k annui, 10 persone). Tra le funzioni richieste ci sarà chi si occuperà giornalmente del **rischio dei portafogli** implementati da tutta la rete e chiaramente sarà previsto un centralino per rispondere alle domande della clientela e della rete stessa, nonché un **help desk** basato sulle funzioni del sito.

Dal lato crediti, invece, la forza lavoro richiesta saranno esclusivamente **l'amministratore della fondazione** e un **operatore di back office**, che si occuperanno di selezionare le richieste, di avviare i primi prestiti e di monitorare la restituzione nel corso del tempo. Il contatto personale sarà assicurato da una stanza nella sede centrale, dove verranno ricevuti i clienti e vi sarà la possibilità di interagire con il lato prestiti tramite telefono e mail.

Il lato back office si occuperà anche giornalmente di **mantenere aggiornate le statistiche sull'attività** della fondazione, anche in termini contabili relativamente a rimborsi spese, stipendi e costi aziendali.

Location

Inizialmente l'attività necessiterà esclusivamente di una stanza, presso l'ufficio in via GB Morgagni 28. Nel corso del tempo se ne potranno aggiungere altre due con cucina come segreteria.

Si ha l'occasione di avere un ottimo appartamento di 100 mq da utilizzare totalmente, ad un costo di circa 1200 euro al mese, 14400 euro annui. Si potrebbe anche ipotizzare dei costi di ristrutturazione per trasformare in modo adeguato l'appartamento (in questo caso possibili problemi con il proprietario ...).

La necessità di una location adeguata sarà un tema già nel corso del primo anno di attività quando effettivamente partirà la SIM e lo spazio necessario, nello scenario in cui sia SIM che fondazione siano pienamente in atto, è di un ufficio commerciale per 12 persone con sala riunione adeguata. Ricercando in zona Buenos Aires si parla di una spesa di circa 20k al mese, 240k annui, per un locale commerciale di 200 mq a piano terra.

L'attività non necessita di una zona commerciale come sede centrale, la motivazione è esclusivamente per immagine e per pubblicità. Si dovrà pensare a quale sia la soluzione migliore vedendo lo sviluppo del business.

Necessità a cui la sede centrale dovrà far fronte sono:

- **Lato fondazione**, afflusso di clientela in ufficio su appuntamento per richieste prestiti. **Una stanza.**
- **Lato SIM, sala riunione per 10 persone** per meeting interni, clientela e consulenti in visita, eventi di formazione. Uffici per circa 8 persone.

Sarà necessario prevedere una sala di dimensioni notevoli per organizzare **l'assemblea annuale dei membri onorari della fondazione**. Difficile fare stime, ma prevedo nel primo anno un **50 persone presenti**.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Legal Environment

Una parte decisamente importante del primo anno di attività sarà la richiesta delle licenze necessarie per costituire la SIM. Le persone selezionate in qualità di **amministratore della SIM e di presidente** della Fondazione dovranno sicuramente rispondere ai requisiti richiesti da banca d'Italia: **onorabilità e professionalità**.

La struttura invece dovrà essere **adeguata** in termini di **sistemi di controllo e di gestione dei rischi**, come dettagliato nel Testo Unico della Finanza (TUF) (D.Lgs. 58/98). Anche **i responsabili di compliance, risk management e internal audit** sono considerati "personale che riveste ruoli chiave" e sono soggetti agli stessi **requisiti di idoneità (onorabilità e professionalità)** previsti per i membri dell'organo di gestione.

Personnel

Numero di persone assunte all'avvio della struttura:

Fondazione Monte di Carità Regina Pacis:

- Amministratore Delegato
- Back office (1)

SIM Regina Pacis:

- Amministratore Delegato
- Middle Office (2)
- Risk Manager
- Compliance (1)
- Back Office (1)
- internal Audit (1)
- Antiriciclaggio (1)
- Sindaci (esterni, ma considerare nei costi come 1 persona)
- Revisore dei conti (esterni, ma considerare nei costi come 1 persona)

Prudenzialmente diciamo 12 persone. Pari ad un costo di 720k annui.

In particolare sui ruoli richiesti all'interno di una SIM:

Organi Sociali Obbligatoria

Come tutte le società per azioni, le SIM devono dotarsi dei seguenti organi sociali, che sono soggetti a vigilanza:

- Assemblea dei soci: delibera sulle questioni fondamentali della società (che non ci sarà perché sarà demandata al **consiglio di amministrazione della fondazione**)
- **Organo di amministrazione:** (Consiglio di Amministrazione o **Amministratore Delegato**) responsabile della gestione della società. I suoi membri sono valutati sulla base di criteri specifici, inclusa l'adeguatezza complessiva e l'assenza di conflitti di interesse (sostanzialmente sarà l'amministratore della SIM nominato dalla fondazione)
- **Organo di controllo:** (Collegio Sindacale o **Sindaco Unico**) vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo.
- Soggetto incaricato della **revisione legale dei conti**.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Ruoli e Funzioni Chiave Richiesti

Oltre agli organi sociali, la normativa richiede l'istituzione di specifiche funzioni di controllo interno e ruoli chiave per garantire la sana e prudente gestione e la correttezza dei comportamenti:

- Funzione di **Compliance** (Conformità alle norme): garantisce che la società operi nel rispetto della normativa vigente. **La relazione annuale di questa funzione viene presentata agli organi aziendali e inviata alla Consob.**
- Funzione di **Risk Management** (Gestione dei rischi): identifica, misura, gestisce e monitora i rischi a cui la SIM è esposta.
- Funzione di **Internal Audit** (Revisione interna): verifica periodicamente l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno.
- Responsabili delle funzioni chiave: i **responsabili delle funzioni di compliance, risk management e internal audit sono considerati "personale che riveste ruoli chiave" e sono soggetti agli stessi requisiti di idoneità (onorabilità e professionalità) previsti per i membri dell'organo di gestione.**
- Responsabile **Antiriciclaggio (AML)**: figura centrale per la prevenzione e il contrasto del riciclaggio di denaro e del finanziamento del terrorismo.

Suppliers

L'ambito dei prestiti non credo che si possa dire che necessiti di fornitori. L'attività non avrà dei vincoli in termini di dimensione dei prestiti concessi, ma in questi termini si possono identificare come fornitori questi tre fattori:

- **L'utile della SIM** che sarà la base di capitale per concedere prestiti
- **I donatori**
- **La velocità nella restituzione** dei prestiti concessi

A seconda dell'incremento di questi fattori vi sarà più stabilità e concessione di prestiti infruttiferi.

L'ambito Finance non ha fornitori in termini fisici. Anche qui possiamo identificare come fornitori gli emittenti degli strumenti finanziari costruiti. In questi termini società come IMAPS Capital o Leonteq, BNP o Vontobel, possono avere un ruolo discriminante come partner nel futuro.

Vi sarà un discorso molto importante sull'affidabilità dell'emittente richiesto (a meno che prima o poi il Monte di Carità non diventi esso stesso un reale emittente di strumenti finanziari). E' **discriminante in un discorso di vendita l'affidabilità dell'emittente**, la possibilità di fallimento dello stesso e dello strumento costruito. Vi sarà un discorso molto importante di margine crescente su quest'attività nel momento in cui il Monte avrà disponibilità di AUM e del benessere dei clienti serviti.

Dal lato struttura vi saranno dei **fornitori** in termini di servizi esternalizzati, in particolare **Sindaci e Revisore dei conti**, i cui costi impatteranno sul budget running del Monte.

Credit Policies

In termini bancari vendere a credito potrebbe significare moltiplicare i depositi concedendo credito in leva; anche prendere a prestito sul mercato interbancario per ottenere come introito il margine sull'interesse sui mutui dello spread sull'IRS. Il Monte di Carità non farà niente di tutto questo, **utilizzando esclusivamente il patrimonio per concedere crediti infruttiferi**, limitando in questo modo la quantità di credito concessa di molto, ma allo stesso tempo eliminando qualsiasi discorso di fallimento della struttura dal lato credito.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

XIII. MANAGEMENT AND ORGANIZATION

Presidente della Fondazione

Avrà il ruolo di **ambasciatore** dell'attività in molti momenti chiave e **rappresentante legale** di tutta la struttura. Non per forza sarà chiamato in causa ogni giorno, ma l'impegno sarà costante.

La Fondazione sarà l'unica proprietaria della Sim, e gli organi al suo interno saranno...



Lato Fondazione (servizi prestati infruttiferi)

Amministratore e back office saranno le figure centrali dell'attività. Giornalmente saranno impegnate nella selezione e risposta alle domande di prestiti e appuntamenti con le persone selezionate. Dovrà essere puntualmente compilata la contrattualistica e monitorata la situazione di esposizione ai prestiti in corso. In questi termini queste figure non dovranno avere competenze estremamente specialistiche, ma sarà fondamentale un metodo deciso anche il termini collegiali dalla struttura e un'applicazione fedele e umana del business nei confronti dei clienti. Le posizioni potranno essere sostituite senza grossi problemi, se non conformi alla filosofia aziendale, qualora accadesse qualche fatto spiacevole.

Tipologia e N persone	Funzioni/Ruoli
Amministratore della Fondazione	responsabile della gestione della società
Back Office (1)	Ruolo Amministrativo e di supporto generale

Lato SIM

Diverse figure opereranno giornalmente per la riuscita del business:

Amministratore – sarà una figura anche di motivazione nei confronti dei consulenti e dei clienti, e avrà la supervisione dell'operato di tutti gli organi della SIM. Sarà chiamato anche a decidere, insieme al consiglio di amministrazione della fondazione, degli sviluppi dei servizi, ne curerà l'implementazione e si occuperà del personale in termini di assunzione o licenziamento.

Dovrà avere i requisiti richiesti da banca d'Italia e rispondere al suo esame.

All'interno della SIM queste sono le posizioni chiave:

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Tipologia e N persone	Funzioni/Ruoli
Amministratore della SIM	responsabile della gestione della società
Middle Office (2)	funzioni inerenti la gestione dei portafogli finanziari della clientela e relativamente all'ingegneria finanziaria
Risk Manager	identifica, misura, gestisce e monitora i rischi a cui la SIM è esposta.
Compliance (1)	Conformità alle norme: garantisce che la società operi nel rispetto della normativa vigente. La relazione annuale di questa funzione viene presentata agli organi aziendali e inviata alla Consob.
Back Office (1)	Ruolo amministrativo
internal Audit (1)	Revisione interna: verifica periodicamente l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno.
Antiriciclaggio (1)	AML; figura centrale per la prevenzione e il contrasto del riciclaggio di denaro e del finanziamento del terrorismo.
Sindaci (esterni, ma considerare nei costi come 1 persona)	vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo.
Revisore dei conti (esterni, ma considerare nei costi come 1 persona)	Revisiona i conti (ci sarà anche quello della fondazione...)

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

XIV. STARTUP EXPENSES AND CAPITALIZATION

Le spese di start up saranno considerate all'interno del budget che deve essere raccolto tramite donazioni dalla fondazione nella fase di iniziale, che avrà appunto durata per il periodo utile al raggiungimento di questo budget.

In termini informativi e non esclusivi possono essere spese di Start up:

- Consulenza legale su statuto (20k)
- Costituzione Fondazione (2k)
- Costituzione Spa (2k)
- Spese legali e di consulenza per ottenimento licenza SIM (100k)
- Patrimonio Fondazione (30k)
- Capitale Sociale Spa (385K)

Totale previsto: 539 k

... che se sommate alle spese precedenti ipotizzate per la costituzione di tutta la realtà...

Personale 720k

Software 200k

Start Up 539k

Per un totale di: 1459k Euro

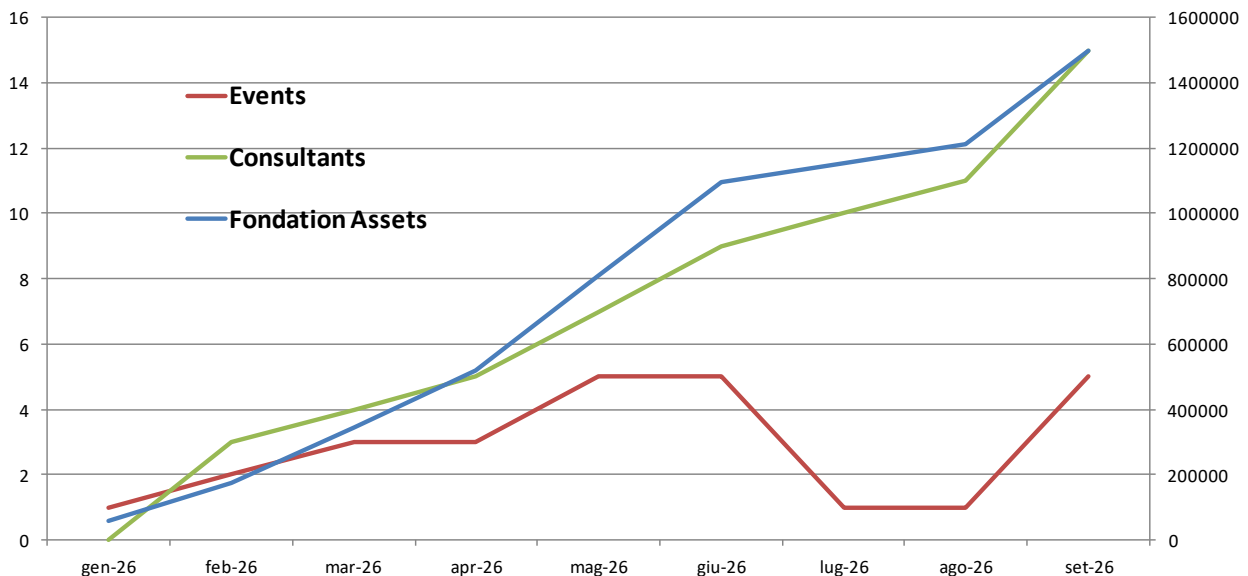
Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

XV. FINANCIAL PLAN

Il piano di sviluppo ipotizzato per la costituzione della realtà ha queste caratteristiche:

- Costituzione Fondazione “Monte di Carità Regina Pacis” a Marzo 2026
- Periodo di raccolta di capitale e consulenti fino a Settembre 2026
- Al raggiungimento dei 400k.. costituzione Spa e inizio richiesta autorizzazione (oppure acquisto)
- Inizio reale attività ad ottobre 2026 (vedremo le tempistiche dell’autorizzazione)

9 –Month Capital Raising Period



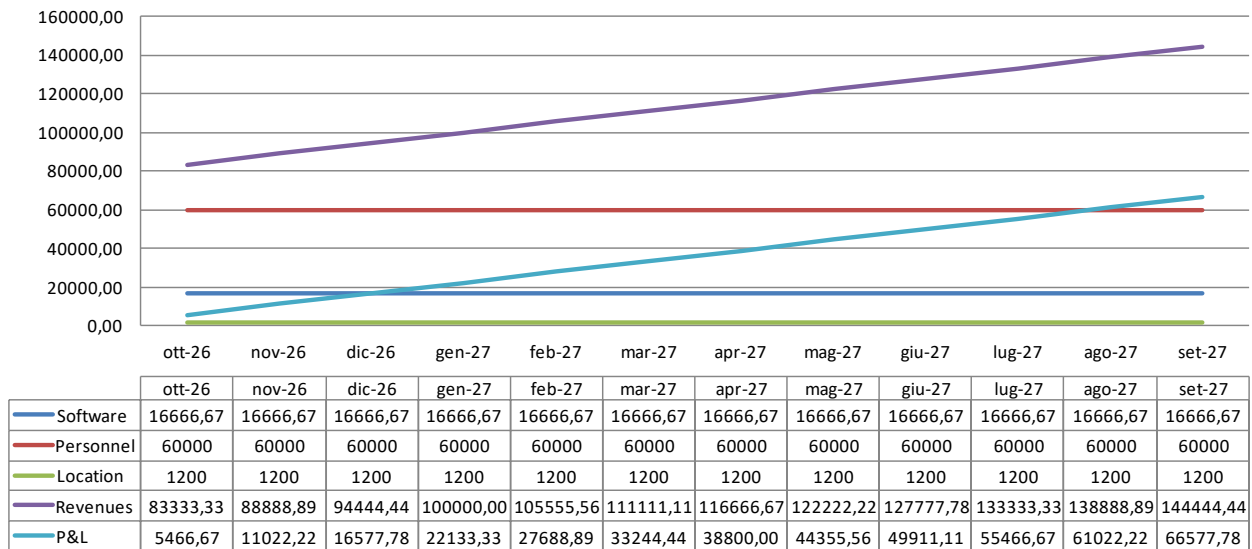
- Considerando **26 eventi di raccolta fondi da gennaio a settembre 2026**, ogni evento deve raccogliere circa 58k Euro per raggiungere 1.5 milioni a fine settembre 2026.
- La raccolta che manca dal risultato di questi eventi di fundraising sarà raccolto tramite **richiesta a fondazioni** che vogliono finanziare il progetto del Monte.
- Nel frattempo si stringeranno **accordi con Consulenti** per arrivare a Settembre 2026 con un totale di 15, che si spera che rappresenti un capitale in gestione di almeno 100 milioni.

Altri canali che si utilizzeranno per la raccolta fondi sono:

- CrowFunding
- Fondi a capitale perduto
- Altre fondazioni come donazione
- Donazione del 10% degli utili di alcune aziende e privati.
- Altre fondazioni come prestito infruttifero (esclusivamente per acquisto – costituzione sim).
- Privati e aziende come prestito infruttifero (esclusivamente per acquisto – costituzione sim).

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

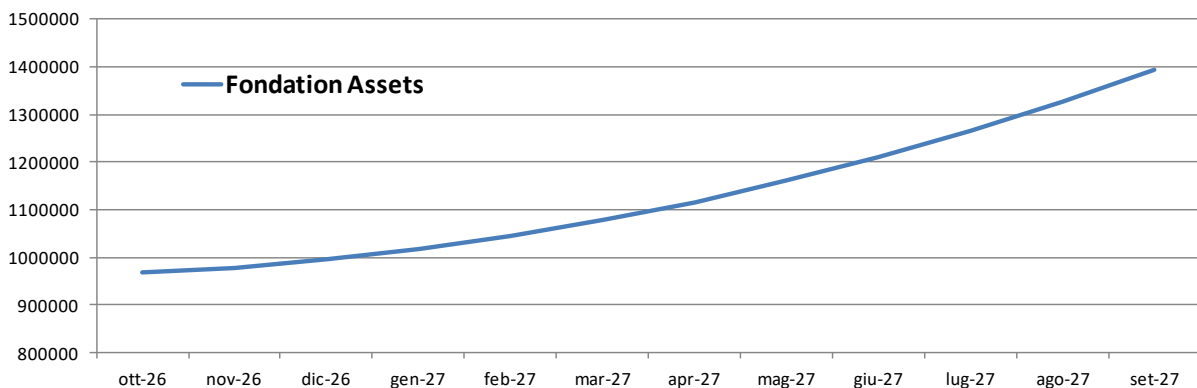
12-Month Profit and Loss Projection



Considerando costi base di software (200k annui), personale (720k annui), e location (14.4k annui), dei ricavi all 1% saranno sufficienti a coprire i costi già inizialmente. Si arriverebbe ad un utile nel primo anno di 432k. Si considera una crescita dei consulenti di 1 per mese nel primo anno, con un capitale medio a testa in gestione di 6.6 milioni di euro (quindi estremamente prudente).

In questo proiezione non viene neanche utilizzato il capitale raccolto nella fase precedente, solo in parte, per le spese di start up dettagliate precedentemente (539k circa). Rimarrebbero in cassa quindi 961k da utilizzare per prestiti infruttiferi e rimborsi spese vari relativi agli eventi.

Il grafico seguente mostra il patrimonio libero della fondazione disponibile per i prestiti infruttiferi



Deve anche essere considerato che nel mentre continuerà senza termine il discorso della raccolta fondi, che sarà un impegno continuo della fondazione e per questo nel budget relativo ai primi 4 anni di attività deve essere previsto sia un introito relativo a questa attività, sia del personale adeguato allo sviluppo dello stesso.

Aggiungerei quindi 1 persona per anno alla fondazione per lo sviluppo raccolta fondi in termini sia di organizzazione che di mantenimento dei rapporti.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Four-Year Profit Projection (Optional)

La projection a 4 anni si basa su queste ipotesi

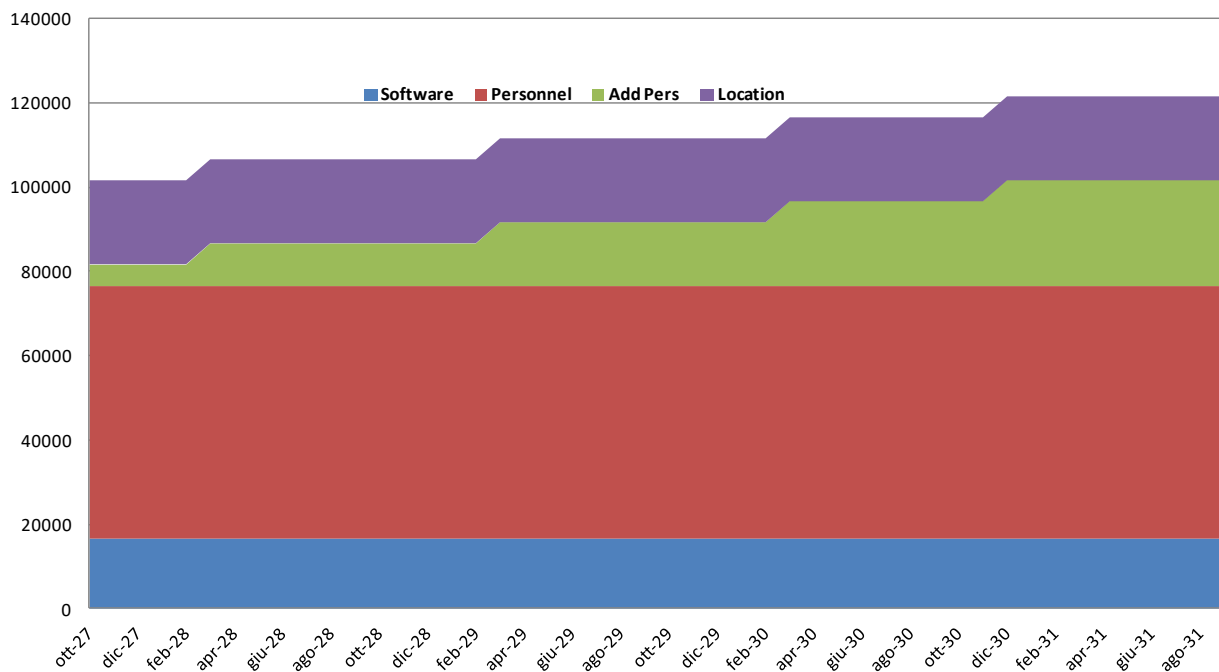
Costi

- Incremento personale da 12 unità fino a 17
- Software permangono simili come abbonamento.
- Location viene totalmente cambiata portando a 20k euro al mese il costo

Ricavi

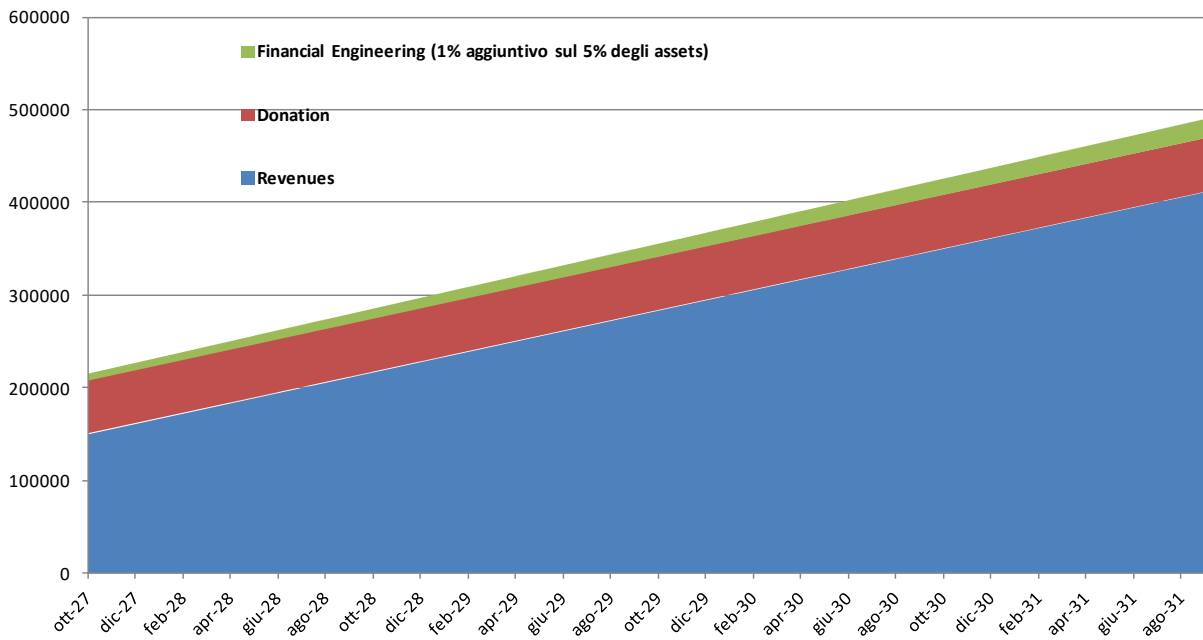
- Crescita dei consulenti di 1 al mese (rischioso ma dall'altra parte è come considerare una crescita di soli 6 milioni di euro di AUM)
- Donazioni come introito, 58k al mese, che deriveranno sia da eventi che da crowdfunding.
- Financial engineering, solo un introito dell'1% su un 5% sugli AUM. La nascita di nuovi prodotti dovrebbe far crescere la redditività. Non si è neanche considerata la vendita all'esterno

Con queste ipotesi

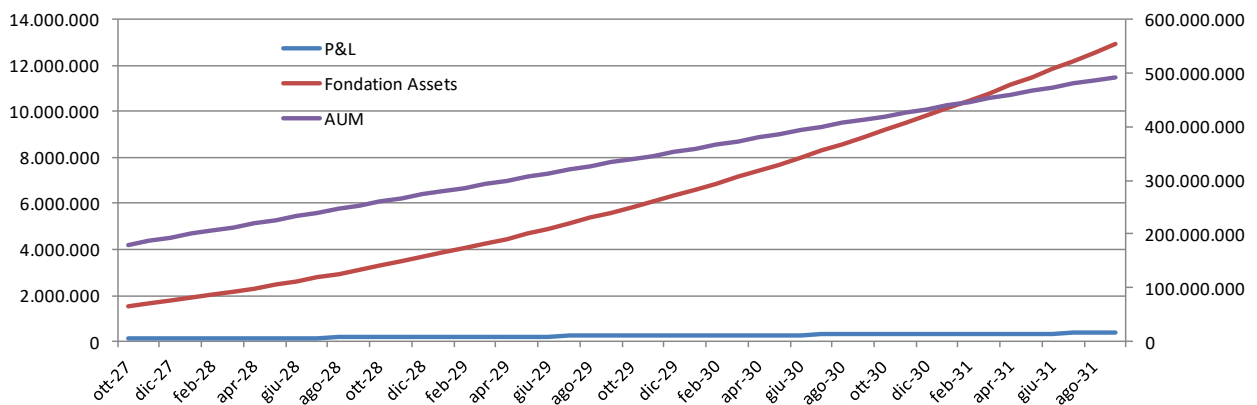


Costi previsti tutta la struttura dai 100k al mese fino a 120k al mese.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan



Ricavi mensili da circa 200k fino a 500k.



P&L dai 113k al mese fino a 370k mensili circa, AUM a tendere verso il mezzo miliardo (obiettivo scarso) e ottimo patrimonio della fondazione che da 2 milioni passa a 13, potendo in questo modo concedere prestiti.

Temi non trattati

- Forza vendita interna da assumere (eviterei se si può)
- Sviluppo software (importante.. da discutere nel tempo)
- Passaggio ad una nuova forma societaria, Banca a tutti gli effetti.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Projected Cash Flow

Per la struttura che ha fondazione e banca non credo che sia un tema importante. La raccolta iniziale creerà la liquidità sufficiente per partire con il business. In seguito gli introiti saranno basati sul collocamento di prodotti, e non potranno esserci ammanchi di cassa.

In termini di industria, essere fornitore di servizi in ambito finanziario, ossia avere ricavi derivanti dall'intermediazione, ha una stabilità notevole, perché non ci possono essere mesi altalenanti nelle vendite. L'unico rischio è avere costi non adeguati ai propri ricavi, ma questo è ampiamente previsto nel discorso di creare ricavi prima di partire con qualsiasi costo.

Nel tempo bisognerà non superare mai i ricavi ottenuti dal collocamento prodotti con i costi fissi di struttura, ma non è un monitoraggio difficile.

XVI. APPENDICES

ANALISI DEL SEGMENTO "NON BANCABILI " IN ITALIA

Categorie, Ammontare del Debito e Opportunità per Monte di Carità Regina Pacis

EXECUTIVE SUMMARY

Il fenomeno dell'esclusione finanziaria in Italia riguarda **milioni di persone** che non hanno accesso ai servizi bancari di base o al credito. Si tratta di un mercato frammentato in diverse categorie, ognuna con caratteristiche e bisogni specifici.

Numeri chiave:

- **1,1 milioni di famiglie** senza conto corrente (2,3 milioni di persone)[^7]
 - **7 milioni di persone** in stato di sovraindebitamento[^15]
 - **5 milioni tra famiglie e piccole imprese** in indebitamento patologico[^18]
 - **Debito medio pro-capite:** €9.949 (fine 2023)[^20]
 - **Debito medio per famiglia:** €22.674 (fine 2023)[^20]
-

1. ESCLUSIONE FINANZIARIA: I NUMERI

1.1 Famiglie Senza Servizi Bancari di Base

Il 4,4% delle famiglie italiane non dispone di un conto corrente, di un conto deposito bancario né di un conto postale, per un totale di 1,1 milioni di famiglie, circa 2,3 milioni di persone.

Distribuzione geografica:

Di queste famiglie escluse finanziariamente, solo il 16% risiede al Nord e il 6% al Centro, mentre al Sud e nelle Isole le percentuali sono nettamente più alte: rispettivamente il 56% e il 22%.

Regione % Famiglie senza conto corrente

Campania ~20%

Molise ~20%

Calabria 12%

Sicilia 12%

Puglia >5%

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Regione % Famiglie senza conto corrente

Basilicata >5%

Fonte: Rapporto "Inclusione finanziaria e microcredito" - Fondazione Finanza Etica, 2024^[7]

1.2 Esclusione dal Credito (Mutui e Prestiti)

Se si prende in esame la quota di esclusione alla richiesta di mutui e prestiti (rifiuti e pratiche incomplete), il Sud e le Isole fanno segnare rispettivamente tassi del 43% e del 39%, a fronte di un dato nazionale del 21%.

Implicazioni:

- **21% nazionale** = circa **12 milioni di persone** (su ~60M abitanti) escluse da mutui/prestiti
 - **43% Sud** = quasi **1 persona su 2** non può accedere al credito
-

2. SOVRAINDEBITAMENTO: L'EMERGENZA SILENZIOSA

2.1 Dimensioni del Fenomeno

Il Rapporto 2023 dell'Associazione Liberi dal Debito stima in circa 7 milioni le persone sovraindebitate e più di una famiglia su quattro (il 25,3% del totale) è a rischio di povertà assoluta.

Ad oggi sono 5 milioni le famiglie e le piccole imprese che versano in condizione di indebitamento patologico.

Definizione sovraindebitamento: Si parla di sovraindebitamento quando le famiglie per il rimborso del loro debito spendono più del 30% (o 50%) del loro reddito mensile lordo oppure scendono sotto la soglia di povertà.

2.2 Categorie di Sovra indebitati

Si tratta per lo più di uomini sposati con un debito medio di circa 28.000 euro e una situazione debitoria compresa tra i 10.000 e i 50.000 euro. Un soggetto su cinque ha debiti superiori a 40.000 euro. Il 71% delle persone indebitate sono uomini, mentre il 29% sono donne.

CATEGORIA 1: Per Genere

Genere % Debito Medio

Uomini 71% ~€28.000

Donne 29% ~€25.000

Totale sovra indebitati: 7 milioni × 71% = **4,97M uomini**, 7M × 29% = **2,03M donne**

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

CATEGORIA 2: Per Titolo di Studio

Al crescere del titolo di studio aumenta anche il grado di indebitamento. Il valore medio è di circa 25.000 euro se si considerano le persone con un diploma di licenza media, di 27.000 euro per chi ha un diploma e di 31.000 euro per i laureati.

Titolo Studio Debito Medio Popolazione (stima) Debito Totale (stima)

Licenza media	€25.000	~2,5M	€62,5 miliardi
Diploma	€27.000	~3,5M	€94,5 miliardi
Laurea	€31.000	~1M	€31 miliardi

Totale debito stimato: ~€188 miliardi (su 7M sopra indebitati)

CATEGORIA 3: Per Regione

Ad avere il debito medio più elevato è il Molise (oltre 32.000 euro), seguito dalla Valle d'Aosta (31.000 euro) e dalla Puglia (30.000 euro).

Regione Debito Medio % Casi Sovraindebitamento

Molise	>€32.000	Basso (popolazione ridotta)
Valle d'Aosta	€31.000	Basso
Puglia	€30.000	Alto
Lombardia	~€28.000	17% (più casi assoluti)
Lazio	~€28.000	12%
Campania	~€28.000	8%

Distribuzione per macroarea: Il Nord Italia è l'area con il maggior numero di casi (44% del totale), seguita da Sud e Isole con il 29% e dal Centro con il 27%.

- **Nord:** $44\% \times 7M = 3,08M$ persone (debito medio €28k = **€86 miliardi**)
- **Sud e Isole:** $29\% \times 7M = 2,03M$ persone (debito medio €29k = **€59 miliardi**)
- **Centro:** $27\% \times 7M = 1,89M$ persone (debito medio €28k = **€53 miliardi**)

Fonte: Rapporto Sovraindebitamento 2024 - Eurispes^[^13]^[^14]

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

CATEGORIA 4: Per Fascia di Debito

Una situazione debitoria compresa tra i 10.000 e i 50.000 euro. Un soggetto su cinque ha debiti superiori a 40.000 euro.

Fascia Debito % Popolazione N° Persone (su 7M) Debito Totale Stimato

€10k - €25k	~40%	2,8M	€49 miliardi
€25k - €40k	~40%	2,8M	€91 miliardi
>€40k	20%	1,4M	€70 miliardi

Totale: €210 miliardi di debito aggregato

2.3 Debito Nazionale delle Famiglie

Ogni cittadino italiano, neonati compresi, risulta a fine 2023 indebitato in media per circa 9.949 euro, mentre ogni famiglia residente porta sulle spalle un debito verso banche e società finanziarie che ammonta in media a 22.674 euro.

Calcoli aggregati:

- 60M abitanti × €9.949 = **€597 miliardi** (debito totale popolazione)
- 25M famiglie × €22.674 = **€567 miliardi** (debito totale famiglie)

Credito al consumo: A fine 2023 il valore del credito al consumo raggiungerà il record di 160 miliardi di euro in Italia, con una crescita del +220% rispetto a 20 anni fa.

3. CATEGORIE SPECIFICHE DI "NON BANCABILI"

3.1 Identikit del "Non Bancabile" Tipico

I cosiddetti esclusi sono maggiormente identificabili in pensionati, disoccupati, immigrati, precari, studenti, persone con livelli di istruzione bassi.

Dettaglio per categoria:

A. LAVORATORI PRECARI / ATIPICI

Caratteristiche:

- Contratti a tempo determinato, partite IVA, stagionali
- Reddito irregolare o non dimostrabile
- Difficoltà a ottenere mutui anche con Fondo Garanzia

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Difficoltà specifiche: Le banche, nonostante la garanzia statale, pongono limitazioni alla concessione del mutuo. Ad esempio, alcune banche richiedono comunque che chi chiede il mutuo abbia lavorato almeno 18 mesi negli ultimi due anni, che abbia un contratto con scadenza non inferiore a 6 mesi dopo la richiesta del mutuo.

Dimensioni: Stimati **3-4 milioni** di lavoratori atipici in Italia (ISTAT 2024)

Debito medio: €15.000-25.000

B. GIOVANI UNDER 36

Ostacoli all'accesso credito:

1. **Anticipo mutuo:** Le banche finanziano generalmente fino all'80% del valore dell'immobile, lasciando al richiedente la necessità di coprire il restante 20%
2. **Garanzie insufficienti:** Pochi risparmi, lavoro precario
3. **Costo vita elevato:** Difficoltà a risparmiare

Agevolazioni esistenti (ma insufficienti):

- Fondo Garanzia Consap: Lo Stato può garantire fino all'80% della quota di capitale del mutuo per tutti gli under 36 con ISEE entro i 40.000 euro
- Limite: Molte banche comunque rifiutano se contratto non stabile

Popolazione: ~10 milioni di under 36 in Italia **Esclusi dal credito:** Stimati **2-3 milioni** (20-30%) **Bisogno medio:** €50.000-100.000 (anticipo casa) o €5.000-15.000 (spese vita)

C. IMMIGRATI / STRANIERI

Secondo il Rapporto "Inclusione finanziaria e microcredito", nel 2022 i migranti rappresentano solo il 2% dei beneficiari di microcredito, nonostante siano una categoria altamente esclusa.

Barriere:

- Mancanza documenti/storia creditizia
- Lavori irregolari o saltuari
- Diffidenza banche

Popolazione: ~5,2 milioni di stranieri residenti (ISTAT 2024) **Esclusi dal credito:** Stimati **3-4 milioni** (60-75%) **Bisogno medio:** €3.000-10.000

D. DONNE (soprattutto separate/monogenitori)

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

In un simile scenario, lavoratori precari, working poors e donne vittime di violenza diventano i target tristemente privilegiati dell'esclusione finanziaria.

Categorie vulnerabili:

1. **Madri single:** La crescita si registra anche per i monogenitori (32,1% a rischio povertà rispetto a 29,2%)
2. **Donne separate:** Perdita reddito familiare, spese legali divorzio
3. **Vittime violenza domestica:** Necessità ricostruire vita da zero

Popolazione: ~2 milioni di famiglie monogenitoriali (ISTAT) **Debito medio:** €10.000-20.000 **Bisogno tipico:** €5.000-15.000 (nuova casa, spese legali, riavvio attività)

E. PENSIONATI A BASSO REDDITO

Il rischio di povertà o esclusione aumenta per gli anziani di 65 anni e più che vivono da soli (29,5% dal 27,2% del 2023).

Problemi:

- Pensione minima insufficiente
- Spese mediche elevate
- Usura per bisogni quotidiani

Popolazione: ~3 milioni di pensionati con assegno <€700/mese **Debito medio:** €5.000-10.000 **Bisogno tipico:** €2.000-5.000 (cure mediche, manutenzione casa)

F. DISOCCUPATI / CASSINTEGRATI

Caratteristiche:

- Zero reddito o reddito temporaneo (NASPI, cassa integrazione)
- Impossibile ottenere credito tradizionale

Popolazione: ~1,5 milioni di disoccupati (ISTAT Q4 2024) **Debito medio:** €8.000-15.000 **Bisogno tipico:** €3.000-10.000 (spese quotidiane, ricerca lavoro)

G. MICRO-IMPREDITORI / PARTITE IVA IN DIFFICOLTÀ

Caratteristiche:

- Fatturato irregolare
- Crisi settoriali (ristorazione, commercio post-COVID)

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- Rifiutati da banche per mancanza garanzie

Nel 2023 sono state gestite dagli OCC - Organismo di Composizione della Crisi, in totale 10.432 istanze.

Popolazione: ~500.000 micro-imprese in difficoltà **Debito medio:** €30.000-50.000 **Bisogno tipico:** €10.000-30.000 (liquidità, ristrutturazione debiti)

H. FAMIGLIE NUMEROSE (3+ figli)

L'indicatore aumenta per coloro che vivono in famiglie con cinque componenti e più (33,5% rispetto al 30,7% del 2023) e, soprattutto, per chi vive in coppia con almeno tre figli (34,8% rispetto a 32%).

Problemi:

- Spese elevate (scuola, sanità, cibo)
- Reddito singolo spesso insufficiente
- Difficoltà accesso mutui per importo elevato

Popolazione: ~1,5 milioni di famiglie con 3+ figli **Debito medio:** €20.000-35.000 **Bisogno tipico:** €10.000-25.000

4. TABELLA RIEPILOGATIVA: CATEGORIE "NON BANCABILI"

Categoria	Popolazione	% Esclusi Credito	N° Esclusi	Debito Medio	Bisogno Tipico	Totale Debito Categoria
Lavoratori precari/atipici	3-4M	50%	1,5-2M	€20.000	€10k-25k	€30-40 miliardi
Giovani under 36	10M	25%	2,5M	€15.000	€5k-50k	€37,5 miliardi
Immigrati/Stranieri	5,2M	70%	3,6M	€8.000	€3k-10k	€29 miliardi
Donne (separate/monogenitori)	2M	40%	0,8M	€15.000	€5k-15k	€12 miliardi
Pensionati basso reddito	3M	30%	0,9M	€7.000	€2k-5k	€6,3 miliardi
Disoccupati/Cassintegrati	1,5M	80%	1,2M	€12.000	€3k-10k	€14,4 miliardi
Micro-imprenditori	0,5M	60%	0,3M	€40.000	€10k-30k	€12 miliardi
Famiglie numerose (3+ figli)	1,5M	35%	0,5M	€28.000	€10k-25k	€14 miliardi
TOTALE	~26M	-	11,3M	€17.300	-	€155 miliardi

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

5. IL MERCATO DEL MICROCREDITO (Competitor Indiretti)

5.1 Offerta Attuale

Nel corso del 2022 sono stati concessi prestiti a 15.679 beneficiari. Il loro ammontare complessivo sfiora i 214 milioni di euro. Salvo rarissime eccezioni, non c'è stato bisogno di garanzie personali. Il 46,7% dei prestiti resta su un importo inferiore ai 25.000 euro.

Caratteristiche microcredito attuale:

- **Beneficiari:** 15.679 (2022)
- **Ammontare totale:** €214 milioni
- **Importo medio:** €214M / 15.679 = **€13.648**
- **46,7% <€25k:** 7.322 prestiti sotto €25k
- **Garanzie:** Raramente richieste

Distribuzione:

- 83% under 30 (giovani)
 - 60% uomini, 40% donne
 - Solo 2% stranieri/migranti
-

5.2 Gap di Mercato

Domanda potenziale vs Offerta attuale:

- Esclusi dal credito: **11,3 milioni**
- Beneficiari microcredito 2022: **15.679**
- **Coverage:** 0,14% (!) → **99,86% di domanda insoddisfatta**

Implicazioni per Monte di Carità:

- **Mercato enorme** praticamente inesplorato
 - Concorrenza microcredito tradizionale **irrilevante** (tassi 3-5%, comunque onerosi)
 - Prestiti infruttiferi (0%) = **offerta unica** senza competitor
-

6. OPPORTUNITÀ PER MONTE DI CARITÀ REGINA PACIS

6.1 Target Prioritari

In base all'analisi, le categorie **più bisognose** e **più numerose** sono:

TIER 1 (Massima Priorità - 7,1M persone)

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

1. **Immigrati/Stranieri:** 3,6M esclusi, bisogno €3k-10k
2. **Giovani under 36:** 2,5M esclusi, bisogno €5k-50k
3. **Lavoratori precari:** 1,5-2M esclusi, bisogno €10k-25k

TIER 2 (Alta Priorità - 2,4M persone)

4. **Disoccupati:** 1,2M esclusi, bisogno €3k-10k
5. **Pensionati basso reddito:** 0,9M esclusi, bisogno €2k-5k
6. **Micro-imprenditori:** 0,3M esclusi, bisogno €10k-30k

TIER 3 (Media Priorità - 1,3M persone)

7. **Donne separate/monogenitori:** 0,8M esclusi, bisogno €5k-15k
 8. **Famiglie numerose:** 0,5M esclusi, bisogno €10k-25k
-

6.2 Sizing del Mercato Potenziale

Scenario Conservativo (Monte raggiunge 0,1% del mercato esclusi):

- $11,3M \text{ esclusi} \times 0,1\% = \mathbf{11.300 \text{ beneficiari}}$
- **Prestito medio:** €10.000
- **Capitale necessario:** €113 milioni

Scenario Realistico Anno 5 (0,01% mercato):

- $11,3M \times 0,01\% = \mathbf{1.130 \text{ beneficiari}}$
- **Prestito medio:** €10.000
- **Capitale necessario:** €11,3 milioni

Scenario Anno 1 (patrimonio €1,5M):

- **Prestito medio:** €25.000
 - **N° prestiti:** 60 beneficiari
 - **Coverage mercato:** 0,0005%
-

6.3 Proposta di Valore Distintiva

Aspetto	Microcredito Tradizionale Monte di Carità Regina Pacis	
Tasso interesse	3-8%	0% (UNICO)
Garanzie	Raramente richieste	MAI richieste

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Aspetto	Microcredito Tradizionale Monte di Carità Regina Pacis	
Importo medio	€13.648	Flessibile (€5k-50k)
Beneficiari 2022	15.679	-
Copertura mercato	0,14%	Potenziale illimitato
Flessibilità restituzione	Piani fissi	Massima (adattamento situazione)
Missione	Sociale (ma profit)	100% Carità (utili a prestiti)

7. RACCOMANDAZIONI STRATEGICHE

7.1 Segmenti da Prioritizzare (Fase Startup)

Anno 1-2 (Patrimonio €1,5M-3M):

- 1. Giovani under 36 (Milano e Lombardia)**
 - Più facili da raggiungere tramite consulenti
 - Bisogni chiari: anticipo casa, auto, formazione
 - Capacità restituzione migliore (prospettiva carriera)
- 2. Donne separate/vittime violenza**
 - Collaborazione Centri Antiviolenza, Caritas
 - Importi contenuti (€5k-15k)
 - Alto impatto sociale
- 3. Micro-imprenditori locali**
 - Partnership con Confcommercio, CNA
 - Prestiti produttivi (creano lavoro)
 - Importi medi (€15k-30k)

Anno 3-5 (Patrimonio €5M-10M): 4. **Immigrati/Stranieri**

- Collaborazione Caritas, centri accoglienza
- Importi piccoli (€3k-10k) ma volumi alti
- Tasso restituzione incerto (necessario monitoraggio)

5. Pensionati

- Importi bassi (€2k-5k)
- Collaborazione patronati, centri anziani

7.2 Partnership Strategiche

Per raggiungere i "non bancabili":

1. **Caritas Diocesane** (Milano, Lombardia, poi Italia)
 2. **Centri Antiviolenza** (rete D.i.Re)
 3. **Centri Ascolto parrocchiali**
 4. **Associazioni immigrati** (ACLI, ARCI)
 5. **Sindacati** (UIL, CISL - per disoccupati/precari)
 6. **Confcommercio / CNA** (micro-imprenditori)
-

7.3 Criteri di Selezione Beneficiari

Priorità:

1. **Bisogno reale** (verificato tramite ISEE, colloquio, rete partner)
2. **Esclusione sistema bancario** (rifiuto banca documentato)
3. **Capacità restituzione potenziale** (anche futura, non immediata)
4. **Legame territoriale** (residenza stabile, rete sociale)

Red flags (da evitare):

- Debiti verso usura/criminalità organizzata
 - Ludopatia accertata
 - Richieste per lusso (non bisogno primario)
-

8. PROIEZIONI IMPATTO SOCIALE

Scenario Base (Anno 5 - Patrimonio €10M)

Prestiti erogati:

- Capitale disponibile: €10M
- Prestito medio: €20.000
- **N° beneficiari:** 500 persone/anno
- **Tasso rotazione:** 30% annuo (restituzione media 3,3 anni)
- **Beneficiari cumulati 5 anni:** ~1.500 persone

Impatto economico:

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- Ogni €1 prestato → risparmio €300-500 interessi (vs tasso 3-5%)
- 1.500 beneficiari × €20k × 4% tasso medio evitato = **€1,2M interessi risparmiati**

Impatto sociale:

- Case acquistate: ~100
- Aziende salvate/create: ~50
- Donne uscite da violenza: ~150
- Immigrati integrati: ~200

9. FONTI

[^2]: inGenere - "Unbanked". I numeri dell'esclusione finanziaria (2010) [^3]: Valori.it - In Italia 1,1 milioni di famiglie non hanno un conto corrente (2024) [^5]: Valori.it - Esclusione finanziaria. In Italia troppi passi indietro (2020) [^6]: MilanoFinanza - Banche, quasi 2,3 milioni di italiani non ha accesso ai servizi finanziari (2024) [^7]: Vita.it - Nuovi esclusi, un milione di famiglie senza conto corrente (2024) [^10]: ISTAT - Condizioni di vita e reddito delle famiglie 2023-2024 [^12]: Il Sole 24 ORE - Sovraindebitamento degli italiani: un fenomeno sociale (2024) [^13]: CreditNews - Sovraindebitamento: quali categorie sono più indebitate? (2025) [^14]: Sky TG24 - È sposato e laureato, ecco l'identikit dell'italiano a rischio (2025) [^15]: Caritas Roma - Prevenire il sovraindebitamento ed educare alla sobrietà (2024) [^16]: ITALIA ECONOMY - Report sul sovraindebitamento (2024) [^17]: AgenSIR - Sovraindebitamento: a rischio milioni di italiani (2023) [^18]: Vatican News - In Italia 5 milioni di famiglie e imprese vittime del debito (2024) [^20]: Il Sole 24 ORE - Caro-vita, cresce indebitamento delle famiglie (2023) [^22]: Altroconsumo - Mutui giovani under 36 per la prima casa (2025) [^23]: Segugio.it - Mutuo prima casa giovani 2025 (2024)

CONCLUSIONI

Il mercato dei "non bancabili" in Italia è **enorme** (11,3 milioni di persone escluse dal credito) e **praticamente inesplorato** dal microcredito tradizionale (0,14% coverage).

Il Monte di Carità Regina Pacis, con la sua proposta **unica** di prestiti **0% interesse** e **senza garanzie**, ha l'opportunità di diventare un **punto di riferimento nazionale** per l'inclusione finanziaria.

Key Takeaway: Anche raggiungendo solo lo **0,01% del mercato**, il Monte potrebbe servire **1.130 beneficiari/anno** con un patrimonio di €11,3M. Un impatto sociale misurabile, scalabile e sostenibile.

ANALISI COMPETITIVA E CONTESTO STRATEGICO

Monte di Carità Regina Pacis

V. ANALISI PESTEL

POLITICAL (Politico)

Stabilità politica e governance

Governo e legislatura:

Il governo Meloni, insediato nel 2022, mantiene una maggioranza parlamentare stabile nella legislatura 2022-2027.[^pol1] La stabilità governativa consente una programmazione economica pluriennale.

Politiche fiscali:

- Il deficit pubblico nel 2024 è stato pari al ****3,4% del PIL**** secondo le stime preliminari ISTAT (febbraio 2025)[^pol2]
- Per il 2025 il governo prevede un deficit al ****3,0% del PIL****, rientrando nei parametri UE[^pol3]
- La pressione fiscale è passata dal 42,5% del 2024 al 42,83% del 2025, con previsioni di lieve calo negli anni successivi[^pol4]

Debito pubblico:

- Il debito pubblico in rapporto al PIL si attesta al 134,9% nel 2024 (dato rivisto al ribasso rispetto alle stime precedenti grazie alla revisione del PIL nominale dell'ISTAT)[^pol5]
- Per il 2025 è previsto in aumento al 136,2%, poi al 137,4% nel 2026, per poi stabilizzarsi[^pol6]
- In valore assoluto, a novembre 2025 il debito pubblico era pari a €3.124,9 miliardi[^pol7]

Implicazioni per il Monte:

- La disciplina fiscale europea limita le risorse disponibili per incentivi fiscali al settore finanziario
- Tuttavia, la stabilità politica favorisce un contesto normativo prevedibile
- L'elevato debito pubblico mantiene alta l'attenzione sulla trasparenza e solidità degli intermediari finanziari

[^pol1]: Governo Meloni insediatosi nell'ottobre 2022, XIX legislatura della Repubblica Italiana (2022-2027).

[^pol2]: ISTAT, "PIL e indebitamento AP - Anni 2022-2024", comunicato stampa del 26 febbraio 2025.

L'indebitamento netto delle AP nel 2024 è stato pari a -3,4% del PIL.

[^pol3]: Euronews, "L'Italia al 3% di rapporto deficit-Pil già nel 2025, dice governo", ottobre 2025. Il Documento programmatico di finanza pubblica prevede deficit al 3,0% nel 2025.

[^pol4]: Franco Mostacci, "Previsioni macroeconomiche", consultato febbraio 2026. Dati da Documento programmatico di finanza pubblica 2025 e Autumn Forecast Commissione europea.

[^pol5]: Senato della Repubblica, Legislatura 19^a - Dossier n. 16. Il rapporto debito/PIL è stato stimato al 133,9% nel 2023 e al 134,9% nel 2024.

[^pol6]: Senato della Repubblica, Legislatura 19^a - Dossier n. 16, citando DPDFP 2025. Scenario programmatico: 136,2% nel 2025, 137,4% nel 2026, 137,3% nel 2027.

[^pol7]: Banca d'Italia, supplemento "Finanza pubblica, fabbisogno e debito", novembre 2025. SoldiOnline, "Debito pubblico italiano in leggera flessione a novembre 2025", gennaio 2026.

ECONOMIC (Economico)

Crescita economica

PIL Italia:

- 2024: ****+0,7%**** (dato consuntivo ISTAT)[^eco1]
- 2025: ****+0,5%**** (previsione ISTAT dicembre 2025)[^eco2]

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- 2026: ****+0,8%**** (previsione ISTAT dicembre 2025)[^{eco2}]

Il PIL italiano nel biennio 2025-2026 verrebbe sostenuto interamente dalla domanda interna al netto delle scorte (+1,1 punti percentuali di contributo in entrambi gli anni), mentre la domanda estera netta fornirebbe un apporto negativo (-0,6 e -0,2 p.p.).[^{eco2}]

Confronto internazionale:

- Eurozona 2025: +1,3% (previsione Commissione europea)[^{eco3}]
- Germania 2025: +0,2%
- Francia 2025: +0,7%
- Spagna 2025: +2,9%[^{eco3}]

L'Italia presenta uno dei tassi di crescita più bassi dell'Eurozona, precedendo solo Austria (+0,3%) e Finlandia (+0,1%).[^{eco3}]

Investimenti:

Gli investimenti fissi lordi dopo l'incremento del 2025 (+2,8%) dovrebbero continuare a crescere anche nel 2026 (+2,7%), trainati dalla dinamica positiva della componente in impianti, macchinari e armamenti, dalle costruzioni non residenziali e dalla realizzazione dei progetti PNRR.[^{eco2}]

Implicazioni per il Monte:

- Crescita economica moderata implica espansione limitata del patrimonio delle famiglie
- Opportunità nel traino dagli investimenti PNRR per veicoli di impatto sociale
- Necessità di posizionamento difensivo data la sottoperformance italiana vs. Europa

[^{eco1}]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025. Sky TG24, dicembre 2025.

[^{eco2}]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025.

[^{eco3}]: Franco Mostacci, "Previsioni macroeconomiche", consultato febbraio 2026. Autumn Forecast 2025 Commissione europea.

Inflazione

Tasso inflazione (IPCA):

- 2024: +1,1% (media annua)[^{inf1}]
- 2025: +1,7% (previsione ISTAT)[^{inf2}]
- 2026: +1,4% (previsione ISTAT)[^{inf2}]

L'inflazione è rientrata dopo i picchi del 2022-2023 (quando aveva superato il 5-6%), tornando su valori allineati agli obiettivi BCE grazie alla riduzione dei prezzi energetici.[^{inf2}]

Inflazione settoriale (gennaio-novembre 2025):[^{inf3}]

- Abitazione ed energia: -2,3%
- Comunicazioni: -4,8%
- Servizi ricettivi e ristorazione: +4,1%
- Servizi sanitari: +3,0%
- Prodotti alimentari: +2,4%

Implicazioni per il Monte:

- Inflazione contenuta facilita il recupero del potere d'acquisto delle famiglie
- Ambiente favorevole alla crescita dei consumi e del risparmio
- Minore pressione su rendimenti nominali richiesti dagli investitori

[^{inf1}]: Pagella Politica, "Com'è andata davvero l'economia italiana nel 2025", febbraio 2026. Dato gennaio-novembre 2025.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

[^inf2]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025.

[^inf3]: Pagella Politica, "Com'è andata davvero l'economia italiana nel 2025", febbraio 2026.

Mercato del lavoro

Tasso di disoccupazione:

- Novembre 2024: 5,7% (minimo storico)[^lab1]
- Dicembre 2024: 6,2% [^lab2]
- Ottobre 2025: 6,0%[^lab3]
- Novembre 2025: 5,7% (nuovo minimo storico)[^lab1]
- Previsione 2025: 6,2% (media annua)[^lab4]
- Previsione 2026: 6,1% (media annua)[^lab4]

Tasso di occupazione:

- Ottobre 2025: 62,7% (15-64 anni)[^lab3]
- In leggero aumento rispetto al 62,4% di fine 2024[^lab5]

Disoccupazione giovanile (15-24 anni):

- Novembre 2025: 18,8% (minimo da 9 mesi)[^lab1]

Unità di lavoro (ULA):

Prevista crescita superiore al PIL: +1,3% nel 2025 e +0,9% nel 2026.[^lab4]

Retribuzioni:

Crescita delle retribuzioni contrattuali pro capite prevista al +2,9% nel 2025 e +2,4% nel 2026, consentendo un recupero del potere d'acquisto eroso nel biennio 2022-2023.[^lab4]

Implicazioni per il Monte:

- Mercato del lavoro robusto sostiene capacità di risparmio delle famiglie
- Occupazione in crescita amplia potenziale base clienti
- Retribuzioni in crescita reale favoriscono accumulo patrimonio

[^lab1]: Trading Economics, "Tasso di disoccupazione in Italia", consultato febbraio 2026. Dati ISTAT novembre 2025.

[^lab2]: SoldiOnline, "Macro Italia: tasso di disoccupazione al 6,2% a dicembre 2024", gennaio 2025.

[^lab3]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025. Dato ottobre 2025.

[^lab4]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025.

[^lab5]: Pagella Politica, "Com'è andata davvero l'economia italiana nel 2025", febbraio 2026.

SOCIAL (Socio-culturale)

Invecchiamento demografico

L'Italia presenta una delle popolazioni più anziane d'Europa, con impatti significativi su:

- **Propensione al risparmio:** Le fasce anziane tendono a privilegiare liquidità e protezione del capitale
- **Digital divide: Solo il 29,2% degli italiani tra 65-74 anni utilizza internet banking** (contro medie europee superiori)[^soc1]
- **Distribuzione della ricchezza:** Concentrazione del patrimonio finanziario nelle fasce over 55

Implicazioni per il Monte:

- **Necessità** di servizio ibrido (**digitale + umano**) per servire efficacemente tutte le fasce d'età
- Opportunità nella consulenza personale per clientela senior diffidente verso canali puramente digitali
- Potenziale per prodotti successivi (pianificazione donazioni, trasferimenti generazionali)

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

[^soc1]: First CISL, Osservatorio desertificazione bancaria, luglio 2024. Dato su utilizzo internet banking fasce anziane.

Sensibilità ESG e finanza sostenibile

Penetrazione investimenti sostenibili:

- Il 99,7% delle imprese assicuratrici italiane ha integrato (77%) o pianificato di integrare (13% entro anno) i rischi di sostenibilità nella propria governance[^soc2]
- Oltre **due terzi degli investitori** incorporano criteri di impatto nei documenti di governance degli investimenti[^soc3]
- I ricavi "green" delle società quotate sono cresciuti del 12% tra 2020-2024, ritmo doppio rispetto ai ricavi convenzionali (+6%)[^soc4]

Contrasto greenwashing:

L'ESMA ha rivelato che il 64% dei fondi monitorati ha dovuto cambiare nome e il 56% ha aggiornato la politica di investimento per adeguarsi alle linee guida anti-greenwashing.[^soc5]

Implicazioni per il Monte:

- Domanda crescente per investimenti autenticamente sostenibili
- Posizionamento "genuinamente etico" credibile grazie a struttura Fondazione e radici storiche
- Vantaggio competitivo vs. operatori tradizionali che adottano ESG solo per compliance

[^soc2]: IVASS, Rapporto 2024 "Rischi da catastrofi naturali e di sostenibilità: monitoraggio annuale", luglio 2024. Presentato al Forum Finanza Sostenibile novembre 2024.

[^soc3]: GIIN, "State of the Market 2024: Trends, Performance and Allocations", settembre 2024. Survey di 305 organizzazioni impact investing in 39 paesi.

[^soc4]: Il Sole 24 Ore, "La finanza green non arretra sui mercati nonostante i tentativi di deregulation", gennaio 2026.

[^soc5]: Il Sole 24 Ore, "La finanza green non arretra sui mercati", gennaio 2026, citando analisi ESMA 2024-2025.

Desertificazione bancaria

Trend chiusure filiali:

- Nel 2024: chiuse 508 filiali bancarie in Italia (-2,5% rispetto a fine 2023)[^soc6]
- Totale filiali a fine 2024: sotto 20.000 unità (vs. picco di 34.000 nel 2008)[^soc7]
- **Media mensile chiusure ultimi anni: 76 sportelli/mese**[^soc8]
- **Dal 2019 al 2024: calo del -19,2%** (da 24.312 a 19.654 sportelli)[^soc8]

Comuni senza filiali:

- 3.381 comuni (**42,8% del totale**) senza alcuna filiale bancaria[^soc6]
- +101 comuni desertificati solo nel 2024[^soc6]
- Nel Q4 2024: 82 nuovi comuni senza servizi bancari (trimestre più critico mai registrato)[^soc9]

Popolazione interessata:

- **~11 milioni** di italiani **senza accesso alla rete bancaria fisica** (+500.000 vs. anno precedente)[^soc6]
- 4,6 milioni (+6,5%) in comuni totalmente desertificati
- 6,3 milioni (+4,5%) in comuni con un solo sportello a rischio chiusura

Imprese:

- 282.688 imprese con sede in comuni desertificati (+18.834 vs. 2023)[^soc9]

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Digital gap:

- **Solo il 55% degli italiani usa internet banking** (vs. 67,2% media UE)[^soc10]
- Tra gli **over 65: 33,9%** (vs. 56,3% in Francia, 44,7% media UE)[^soc11]

Implicazioni per il Monte:

- **Opportunità enorme per modello ibrido (consulenza personalizzata + efficienza digitale)**
- **Mercato sottopresidiato** di milioni di italiani esclusi o a rischio esclusione
- Vantaggio nel servire fasce anziane diffidenti verso canali puramente digitali
- Possibilità di posizionamento come "presidio territoriale" in aree abbandonate da incumbent

[^soc6]: Il Sole 24 Ore, "Desertificazione bancaria in Italia: nel 2024 chiuse 508 filiali", febbraio 2025. Dati Fondazione Fiba/First CISL.

[^soc7]: Baraonda News e Facile.it, "Chiuse 508 filiali bancarie nel 2024", febbraio 2025.

[^soc8]: Uilca, campagna "Chiusura filiali? No, grazie", rapporto 2024. Sito www.chiusurafilialinograzie.it

[^soc9]: Fundstore, "Desertificazione bancaria in Italia: chiusura degli sportelli sotto quota 20mila", febbraio 2025. Dati Osservatorio Fiba.

[^soc10]: First CISL, Osservatorio desertificazione bancaria, luglio 2024.

[^soc11]: CreditNews, "Banche italiane: chiusi 508 sportelli nel 2024", febbraio 2025.

TECNOLOGICAL (Tecnologico)

Digitalizzazione servizi finanziari

Adozione tecnologie:

- Crescita pagamenti digitali costante ma modesta vs. resto Europa
- Diffusione robo-advisory ancora limitata rispetto ad altri mercati avanzati
- Penetrazione app bancarie in crescita ma con gap significativo su fasce anziane

Blockchain e tokenizzazione:

- Sviluppo mercati per tokenizzazione asset reali (real estate, private debt) in fase embrionale in Italia
- Regolamentazione MiCA (Markets in Crypto-Assets) dal 2024 fornisce framework normativo per cripto-asset in UE

Cloud e SaaS bancari:

- Piattaforme di gestione portafogli cloud (Tegra, Additio, SimCorp) sempre più accessibili anche a operatori piccoli
- Costi entry tecnologici drasticamente ridotti rispetto a 10-15 anni fa

Implicazioni per il Monte:

- **Modello asset-light strutturalmente vantaggioso**
- Possibilità di adottare tecnologie best-in-class senza investimenti infrastrutturali pesanti
- **Opportunità** di innovazione su tokenizzazione asset a impatto sociale
- Necessità di bilanciare digitalizzazione con mantenimento tocco umano per clientela senior

ENVIROMENTAL (Ambientale)

Transizione energetica e clima

Normativa EU:

- Green Deal europeo e Fit for 55 impongono target emissioni nette zero al 2050
- Tassonomia UE classifica attività economiche sostenibili

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- **SFDR (Sustainable Finance Disclosure Regulation) obbliga disclosure impatto ambientale investimenti**

Investimenti necessari:

Transizione energetica italiana richiede investimenti stimati in centinaia di miliardi € per:

- Rinnovabili
- Efficientamento energetico edifici
- Mobilità sostenibile
- Economia circolare

Implicazioni per il Monte:

- **Enorme fabbisogno di capitale** per progetti transizione energetica = opportunità per veicoli di investimento a impatto
- **Credibilità "etica" facilita posizionamento** su finanza climate-oriented
- Possibilità di strutturare prodotti su energie rinnovabili comunitarie, social housing green, agricoltura rigenerativa

LEGAL (Legale-Normativo)

Requisiti autorizzativi SIM

Capitale sociale minimo:^[^leg1]

- SIM limitata (consulenza, ricezione/trasmissione ordini, esecuzione ordini, gestione portafogli, collocamento senza impegno): €75.000
- SIM con negoziazione per conto proprio: €750.000

Requisiti organizzativi:

- 7-10 FTE (Full Time Equivalent) qualificati con requisiti di onorabilità e professionalità ex art.13 TUF
- Adeguata struttura di governance e controlli interni

Processo autorizzativo:

- Durata: 6 mesi dalla presentazione domanda completa (CONSOB sentita Banca d'Italia)^[^leg2]
- Timeline realistica setup: 18-24 mesi dall'avvio fundraising all'operatività

^[^leg1]: Banca d'Italia, "Regolamento in materia di vigilanza sulle SIM", 23 dicembre 2022 (G.U. n.10 del 13 gennaio 2023). Recepisce Direttiva IFD e Regolamento IFR.

^[^leg2]: TUF (D.Lgs. 58/1998), art.19 comma 1.

MiFID II e trasparenza

Obblighi disclosure:

- Comunicazione ex-ante ed ex-post di tutti i costi
- Valutazione adeguatezza (suitability) per consulenza e gestione portafogli
- Valutazione appropriatezza (appropriateness) per execution only
- Reporting periodico performance

Target market e governance prodotti:

- Obbligo definizione target market per ogni prodotto
- Monitoraggio continuo adeguatezza prodotti a target

Implicazioni per il Monte:

- Vantaggio competitivo: struttura già nata con trasparenza totale embedded

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- Costi compliance meno gravosi rispetto a incumbent che devono adeguare processi legacy
- Posizionamento "fee-only" facilitato da framework normativo che penalizza conflitti d'interesse

SFDR e finanza sostenibile

Classificazione prodotti:

- **Art. 6:** prodotti che non promuovono caratteristiche ambientali/sociali
- **Art. 8:** prodotti che promuovono caratteristiche ambientali/sociali
- **Art. 9:** prodotti con obiettivo esplicito di investimento sostenibile

Disclosure obbligatorie:

- Principal Adverse Impacts (PAI) su sostenibilità
- Reportistica periodica su allineamento a caratteristiche sostenibili dichiarate

Implicazioni per il Monte:

- Possibilità di lanciare prodotti Art. 8 e Art. 9 con **credibilità data la natura della Fondazione**
- Framework regolatorio facilita differenziazione vs. greenwashing
- Obbligo reportistica PAI richiede investimento in sistemi di monitoraggio ESG

Microcredito

Normativa applicabile:

- Art. 111 TUB (Testo Unico Bancario): disciplina soggetti autorizzati a erogare microcredito
- D.M. 176/2014 e successive modifiche

Limiti erogazione (DM 20 novembre 2023 n.211):^[^leg3]

- Persone fisiche: €75.000
- SRL: €100.000
- **Incremento significativo rispetto a limiti precedenti (€40.000 + €10.000)**

Requisiti operatori:

- Iscrizione Albo ex art. 106-107 TUB
- Capitale sociale minimo e requisiti patrimoniali stabiliti da Banca d'Italia

Fondo di Garanzia:

Gestito da Medio Credito Centrale, facilita accesso al credito tramite garanzie parziali

Implicazioni per il Monte:

- Quadro normativo chiaro e recentemente aggiornato
- Incremento massimali amplia significativamente ambito operativo
- Accesso a Fondo di Garanzia riduce loss ratio atteso

^[^leg3]: Decreto MEF 20 novembre 2023 n.211, pubblicato G.U. n.301 del 28 dicembre 2023. Modifiche al D.M. 176/2014 sull'art.111 TUB.

VI. ANALISI DELLE 5 FORZE COMPETITIVE DI PORTER

1. Potere contrattuale dei fornitori - BASSO/MEDIO

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Fornitori tecnologici (SaaS finanziari)

Mercato frammentato:

Esistenza di numerosi provider di piattaforme per:

- Gestione portafogli (Tegra, Additio, SimCorp, BlackRock Aladdin)
- KYC/AML (Jumio, Onfido, Trulioo)
- Reporting (Refinitiv, Bloomberg, vendor specializzati)
- CRM bancari (Salesforce Financial Services Cloud, Temenos, Avaloq)

Switching costs moderati:

Architetture cloud-native e API standard facilitano migrazione tra provider (pur con costi iniziali non trascurabili)

Conclusione: **Potere contrattuale fornitori tecnologici BASSO.**

Il Monte può negoziare condizioni competitive sfruttando la concorrenza tra provider.

Fornitori di liquidità e market access

Concentrazione:

Necessità di appoggiarsi a banche depositarie/prime broker per:

- Custodia titoli
- Accesso mercati
- Servizi di settlement

Switching costs elevati:

Cambiare banca depositaria comporta complessità operative significative

Differenziazione limitata:

Servizi tendenzialmente standardizzati, competizione su pricing e qualità servizio

Conclusione: Potere contrattuale MEDIO.

Concentrazione mercato conferisce potere ai grandi player, ma competizione su pricing mitiga l'effetto.

2. Potere contrattuale degli acquirenti (clienti) - MEDIO/ALTO

Clientela retail e affluent

Costi di switching bassi:

- Portabilità titoli facilitata da normativa
- Assenza di lock-in tecnologici
- Molteplicità di alternative sul mercato

Sensibilità al prezzo:

- Trasparenza MiFID II rende confrontabilità fee immediata
- Piattaforme comparazione (es. Altroconsumo Finanza) amplificano price sensitivity

Differenziazione servizio:

Monte può mitigare potere clienti tramite:

- Consulenza personalizzata (vs. automazione)
- Allineamento valoriale (impact investing autentico)
- Assenza conflitti interesse (unica remunerazione fee-based)

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Concentrazione clientela:

Modello business non dipendente da pochi grandi clienti → potere contrattuale singolo cliente limitato

Conclusione: Potere contrattuale clienti MEDIO-ALTO.

Facilitazione switching e trasparenza fee conferiscono potere, ma differenziazione servizio e allineamento valoriale lo mitigano.

3. Minaccia di nuovi entranti - MEDIO/BASSA

Barriere regolatorie

Capitale iniziale richiesto:

- €75.000 capitale sociale SIM + €300-400k costi setup e autorizzazione
- Totale ~€500k per avvio operativo base

Tempo:

- 18-24 mesi dalla raccolta capitale all'operatività

Complessità iter autorizzativo:

- Presentazione business plan articolato
- Dimostrazione requisiti professionalità management
- Adeguatezza sistemi controllo interno

Conclusione parziale: **Barriere regolatorie MEDIO-ALTE** ma non proibitive per operatori determinati e ben capitalizzati.

Barriere economiche

Break-even:

- Stimato a €100M AUM (fee media 1% = €1M ricavi annui)
- Necessità sostenere perdite operative per 24-36 mesi

Economie di scala:

- Incumbent beneficiano di:
 - Brand consolidati
 - Reti distributive ampie
 - Costi fissi diluiti su grandi masse

Accesso tecnologia:

- SaaS e cloud hanno abbassato drasticamente barriere tecnologiche vs. 10-15 anni fa
- Nuovi entranti possono accedere a tecnologie best-in-class senza investimenti infrastrutturali pesanti

Conclusione parziale: **Barriere economiche MEDIE**. Economie di scala favoriscono incumbent, ma **tecnologia livella il campo di gioco**.

Conclusione generale minaccia nuovi entranti

MEDIO-BASSA. Combinazione di barriere regolatorie, necessità di track record, e competizione con incumbent consolidati limita l'afflusso di nuovi player. Tuttavia, tecnologia e modelli asset-light abbassano barriere vs. passato.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

4. Minaccia di prodotti/servizi sostitutivi - MEDIO/ALTA

Robo-advisory

Caratteristiche:

- Gestione automatizzata portafogli tramite algoritmi
- Fee ultra-basse (0,2-0,5% annuo)
- Scalabilità estrema

Player:

- Moneyfarm, Tinaba, Euclidea (Italia)
- Betterment, Wealthfront (USA)
- Scalable Capital, Trade Republic (Germania)

Limiti:

- Personalizzazione limitata
- Assenza consulenza umana
- Difficoltà nel servire esigenze complesse (pianificazione fiscale, successoria, etc.)

Posizionamento Monte:

- **Complementare più che sostitutivo per target clientela** (affluent che valorizza tocco umano)
- Possibilità di integrare componenti robo per clientela entry-level

Gestione diretta (DIY investing)

Caratteristiche:

- Clienti gestiscono autonomamente portafogli via broker online
- Piattaforme: Directa, Fineco, Interactive Brokers, Degiro
- Costi: solo commissioni trading (no fee gestione)

Trend:

- **Crescita accelerata post-GameStop/meme stocks** (2021)
- Diffusione conoscenze finanziarie via social media

Limiti:

- Time-consuming
- Richiede competenze specifiche
- Risk management spesso inadeguato
- Bias comportamentali (overtrading, herding, etc.)

Posizionamento Monte:

- **Target clientela diverso** (risk-averse, value-oriented vs. speculatori)
- Value proposition: liberare tempo cliente + gestione professionale rischio

ETF passivi a basso costo

Caratteristiche:

- Accesso a portafogli diversificati a fee irrisorie (0,05-0,3%)
- Crescita esponenziale AUM globali ultimi 15 anni

Limiti:

- Nessun overlay tattico
- Nessuna customizzazione fiscale
- Assenza pianificazione finanziaria

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Posizionamento Monte:

- **Complementare:** ETF come building block di portafogli gestiti
- Value add: selezione ETF, asset allocation dinamica, tax optimization, impact screening

Conclusione minaccia sostitutivi

MEDIO-ALTA. Robo-advisor ed ETF esercitano pressione competitiva significativa, specialmente su segmento mass market e fee.

Tuttavia, per target clientela del Monte (affluent, ESG-oriented, value human touch), **minaccia è più moderata.**

5. Rivalità tra concorrenti esistenti - ALTA

Frammentazione mercato

Numero operatori:

- Centinaia di SIM, SGR, banche con divisioni private banking
- Consolidamento in corso ma mercato ancora frammentato

Differenziazione limitata:

- Prodotti tendenzialmente standardizzati (fondi UCITS, gestioni patrimoniali)
- **Competizione spesso su prezzo più che su valore**

Crescita mercato moderata

PIL Italia:

Crescita attesa +0,5-0,8% annuo 2025-2026^[^riv1]

Risparmio gestito:

Crescita +7,3% nel 2024 (da €2.338M a €2.509M)^[^riv2], ma con forte componente effetto mercato (performance asset). Raccolta netta organica più contenuta.

Implicazione:

Crescita moderata implica competizione zero-sum per quote di mercato → intensificazione rivalità

[^riv1]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025.

[^riv2]: Assogestioni, Mappa Trimestrale Risparmio Gestito Q4 2024, febbraio 2025.

Pressione su margini

Trend fee:

- Calo commissioni medie gestione ~20% in ultimi 5 anni (dato stimato da trend mercato)
- Pressione normativa (MiFID II) accelera trend
- Competizione piattaforme low-cost (robo, ETF)

Cost/income ratio:

- Incumbent con reti fisiche: cost/income elevato (60-70%)
- Challenger digitali: cost/income inferiore (40-50%)

Potere dei brand consolidati

Incumbent advantages:

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- Intesa Sanpaolo, UniCredit, Generali, Poste Italiane: **brand awareness elevata**
- Reti distributive capillari (pur in riduzione)
- Cross-selling bancassurance

Switching inertia:

- Nonostante bassi switching costs normativi, **inerzia comportamentale** mantiene clientela presso incumbent

Ondate M&A

Trend consolidamento:

Settore bancario italiano vive fase di fusioni/acquisizioni:

- Unicredit-Banco BPM (in corso valutazione, 2025-2026)
- Operazioni precedenti: Intesa-UBI Banca, BPER-Carige, etc.

Implicazione:

- **Riduzione numero competitor**
- **Ma: razionalizzazione filiali crea opportunità per operatori agili** come Monte

Conclusione rivalità

ALTA. Combinazione di crescita moderata, pressione fee, potere incumbent, e frammentazione mercato determina un'intensa competizione. Differenziazione autentica (impact investing, struttura Fondazione, consulenza personalizzata) è critica per sopravvivenza.

VII. SWOT ANALYSIS

STRENGTHS (Punti di Forza)

S1. Struttura giuridica unica e vantaggi competitivi derivanti

Fondazione proprietaria:

- **Elimina pressioni per dividendi** a breve termine
- Nessun rischio acquisizioni ostili o lotte azionarie
- Continuità strategica garantita
- In caso di liquidazione, capitale devoluto a enti con finalità analoghe → impossibilità appropriazioni private^[^sw1]

Credibilità "genuinamente etica":

- 600 anni tradizione monti di pietà francescani
- Struttura allineata alla missione (no greenwashing)
- Differenziazione autentica vs. ESG di facciata

S2. Modello di ricavo trasparente e allineato

Fee-only:

- Solo commissioni gestione su AUM (no retrocessioni, no incentivi produttori terzi)
- **Eliminazione conflitti d'interesse strutturali**
- **Allineamento perfetto interessi cliente-consulente**

Pricing competitivo:

- Assenza intermediari permette fee 20-30% inferiori a private banking tradizionale mantenendo margini
- Trasparenza totale: pubblicazione costi confrontati con benchmark

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

S3. Tempismo e posizionamento di mercato

Trend favorevoli:

- **Desertificazione bancaria:** 508 filiali chiuse nel 2024, 11M italiani senza accesso[^sw2]
- **Domanda ESG:** 99,7% assicuratori integra sostenibilità; 2/3 investitori incorpora criteri impatto[^sw3]
- **Normativa pro-trasparenza:** MiFID II, SFDR penalizzano conflitti e favoriscono operatori trasparenti
- **Sfiducia verso incumbent:** Scandali (es. bond Argentina subordinati venduti a retail) alimentano ricerca alternative

Target sottopresidiato:

- Affluent delusi da private banking tradizionale
- ESG-oriented in cerca autenticità
- Anziani diffidenti verso canali puramente digitali

S4. Efficienza operativa strutturale

Asset-light model:

- Nessuna rete fisica
- Tecnologia SaaS cloud-based
- Scalabilità senza investimenti infrastrutturali pesanti

Flessibilità:

- Struttura snella permette adattamento rapido a cambiamenti mercato/normativa
- Possibile pivot SIM → SGR se conveniente

WEAKNESSES (Punti di Debolezza)

W1. Assenza track record

Zero storia gestionale:

- Nessuna performance storica da mostrare a potenziali clienti
- Impossibilità attrarre clienti risk-averse che richiedono dimostrazione risultati (**nota Nadia.... Si può cambiare questo punto...**)

Team sconosciuto:

- Management senza brand personale consolidato nel mercato italiano

Mitigazione:

- Fase iniziale: anchor clients (fondatori, network diocesano)
- Trasparenza massima: pubblicazione performance real-time sin dal primo giorno
- Partnership con gestori terzi con track record per co-gestione fasi iniziali

W2. Limitata capacità di marketing

Budget iniziale ridotto:

- Risorse scarse primi 24 mesi (focus su raggiungimento break-even)
- Impossibilità campagne mass-market

Brand awareness zero:

- Necessità costruire reputazione da zero in mercato affollato

Mitigazione:

- Strategia grassroots: passaparola, eventi community, partnership terzo settore
- Content marketing a basso costo (blog, podcast, webinar)
- SEO/SEM su keyword long-tail ad alta conversion

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

W3. Scala insufficiente fasi iniziali

Break-even a €100M AUM:

- **Necessità crescita organica significativa** (20-30% annuo) per 3-5 anni
- Pressione finanziaria se raccolta inferiore a previsioni

Margini ristretti sotto soglia:

- Costi fissi minimi (personale, IT, compliance) non comprimibili sotto certe soglie
- **Risk di cash burn se crescita AUM delude**

Mitigazione:

- Fundraising Fondazione copre 24-30 mesi operativi
- Struttura costi variabilizzata dove possibile (consulenti a provvigione)
- Pivot a modelli alternativi (es. Consulenza indipendente a fee oraria) se necessario

W4. Dipendenza da key persons

Fondatori/management:

- Successo fortemente legato a capacità individui chiave
- Perdita figure critiche può compromettere operatività e fiducia clienti

Mitigazione:

- Documentazione processi
- Affiancamenti e succession planning
- Clausole di non concorrenza per key employees

OPPORTUNITIES (Opportunità)

O1. Mercato microcredito in espansione

Normativa favorevole:

- DM 2023: massimali aumentati a €75k (€100k per SRL)[^op1]
- Ampliamento significativo ambito operativo

Domanda insoddisfatta:

- Penetrazione Italia ****0,4%**** vs. ****1,2%**** media UE[^op2]
- Milioni di "non bancabili" senza alternative

Fondo di Garanzia:

- Accesso a garanzie pubbliche riduce loss ratio

Differenziazione:

- Tasso 0% vs. microcredito tradizionale (5-10% TEG) è **value proposition potentissima**

O2. Consolidamento settore bancario

Fusioni in corso:

- Unicredit-Banco BPM, altre operazioni in pipeline
- Razionalizzazioni post-M&A creano clientela orfana

Consulenti in cerca di alternative:

- Chiusure filiali (+500/anno) liberano consulenti senior disillusi
- Opportunità reclutamento talenti a costi contenuti

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Piccole SIM in difficoltà:

- Operatori mid-size schiacciati tra incumbent e challenger digitali
- Possibili acquisizioni a valuation convenienti (se/quando Monte raggiungerà scala)

O3. Transizione energetica e PNRR

Fabbisogno investimenti:

- Centinaia di miliardi € necessari per transizione green Italia
- Opportunità per veicoli:
 - Social housing green
 - Energie rinnovabili comunitarie
 - Efficientamento energetico
 - Mobilità sostenibile

PNRR:

- €191,5 miliardi totali (€68,9 mld sovvenzioni + €122,6 mld prestiti)
- Progetti infrastrutturali, digitali, green → opportunità co-investimento

Credibilità impact:

- Monte ben posizionato per strutturare/distribuire veicoli su questi temi

O4. Invecchiamento popolazione e wealth transfer

Demografia:

- Boom generazione Baby Boomers (1946-1964) in fase pensionamento/trasferimento ricchezza
- €500+ miliardi (stima) di trasferimenti generazionali prossimi 10-15 anni

Servizi successori:

- Pianificazione donazioni
- Trust/fondazioni di famiglia
- Gestione patrimoni ereditati

Finanza values-based

- Generazioni più giovani (Millennials, Gen Z) più sensibili a temi ESG/impact
- Opportunità catturare wealth transfer con proposte allineate a valori nuove generazioni

THREATS (Minacce)

T1. Cambiamenti regolatori avversi

Rischi:

- Aumento requisiti patrimoniali SIM (es. adeguamento a standard bancari)
- Restrizioni su fee o obblighi disclosure ulteriori (impatto margini)
- Modifiche normativa microcredito (es. riduzione massimali, irrigidimento criteri)

Probabilità:

BASSA-MEDIA. Trend regolatorio è verso maggiore trasparenza (favorevole a Monte), ma rischio inasprimenti prudenziali esiste sempre.

Mitigazione:

- Consulenza legale continuativa (€30k/anno)
- Flessibilità struttura: possibile pivot SIM → SGR
- Capitale buffer 20% sopra requisiti minimi

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- Partecipazione tavoli associativi (Assogestioni, AIFI) per early warning

T2. Recessione o crisi finanziaria

Scenario:

- Recessione severa (PIL -2-3%) → crollo patrimoni/consumi
- Crisi mercati → perdite portafogli → deflussi clientela
- Credit crunch → aumento default microcredito

Probabilità:

MEDIA. Economia italiana fragile (crescita 0,5-0,8%, debito 135% PIL), vulnerabile a shock esterni (geopolitica, tassi, crisi energetiche).

Impatto:

ALTO. Monte in fase startup particolarmente vulnerabile (mancanza buffer patrimoniali, clientela non ancora fidelizzata).

Mitigazione:

- Portafogli multi-asset con protezione downside (tail risk hedging)
- Stress testing regolare
- Comunicazione trasparente con clientela in fasi turbolenza
- Riserva liquidità Fondazione per coprire operational losses microcredito

T3. Attacco reputazionale o cyber

Scenario:

- Cyber attack: furto dati clienti, violazione privacy
- Scandalo reputazionale: accuse (fondate o meno) di greenwashing, conflitti interesse, appropriazione fondi

Probabilità:

BASSA se presidi adeguati. MA rischio reputazionale sempre presente per operatore basato su fiducia.

Impatto:

CATASTROFICO. Monte fonda credibilità su etica/trasparenza → scandalo può essere letale.

Mitigazione:

- Cybersecurity: investimento adeguato (penetration testing, encryption, SOC), assicurazione cyber risk
- Governance: board indipendente, audit esterni regolari, whistle-blowing policies
- **Comunicazione: crisi management plan**, trasparenza massima se incidenti
- **Compliance rigorosa: zero tolerance per comportamenti ambigui**

T4. Competizione da Big Tech

Scenario:

- Google, Apple, Amazon entrano in wealth management (già fatto parzialmente con pagamenti)
- Vantaggio: brand globali, miliardi utenti, AI superiore, economie scala mostruose

Probabilità:

BASSA-MEDIA nel breve (5 anni). Big Tech finora focalizzati su payments/lending, non wealth management. Barriere regolatorie (licenze bancarie) e resistenze privacy/antitrust potrebbero rallentare.

Impatto:

ALTO se si materializza. Competizione insostenibile su costi per operatore piccolo.

Mitigazione:

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

- **Nicchia difendibile:** impact investing autentico, consulenza personalizzata, clientela values-driven (meno suscettibile a commodity plays)
- Partnership: se Big Tech entrano, esplorare collaborazioni (es. distribuzione prodotti Monte via piattaforma tech) piuttosto che competizione frontale

VIII. SINTESI STRATEGICA

Posizionamento competitivo

Quadrante strategico: Differenziazione di nicchia

Il Monte di Carità Regina Pacis non può competere su scala (almeno nei primi 5-10 anni) con incumbent (Intesa, UniCredit, Generali) né su costi con pure-play digitali (robo-advisor, broker discount).

La strategia vincente è differenziazione autentica su segmento difendibile:

- Target: Affluent ESG-oriented, 35-70 anni, €100k-€3M patrimonio investibile
- **Proposta valore: Gestione patrimoniale autenticamente etica + microcredito a impatto sociale, zero conflitti, trasparenza totale**
- Vantaggio competitivo: Struttura Fondazione + eredità 600 anni monti pietà = credibilità "genuina" impossibile da replicare per competitors

Priorità strategiche 2026-2030

1. Execution eccellente su fondamentali (2026-2027)
 - Ottenimento autorizzazione SIM entro Q4 2026 / Q1 2027
 - Recruitment team (5-7 FTE) altamente qualificato
 - Setup tecnologico (piattaforme gestione, CRM, compliance)
 - Prime 80-120 clienti gestione (€10-15M AUM) via rete fondatori
2. Costruzione track record (2027-2029)
 - Performance portafogli competitiva vs. benchmark
 - Zero controversie etiche/compliance
 - Case studies microcredito (storie impatto)
 - Crescita organica 25-30% annuo AUM
3. Scale-up (2029-2030)
 - Raggiungimento break-even (€100M AUM)
 - Espansione team commerciale
 - Prime partnership strategiche (commercialisti, family office boutique)
 - Lancio primi veicoli co-investimento tematici (es. fondo social housing)

Rischi principali da monitorare

Top 3 risks:

1. Mancato raggiungimento break-even entro 5 anni → burn cash Fondazione
2. Recessione severa anni 2-4 → crollo raccolta + aumento default microcredito
3. Scandalo reputazionale(cyber, compliance, governance) → perdita fiducia irrecuperabile

Risk mitigation:

- Dashboard KPI mensili (AUM, raccolta netta, cost/income, CAC, LTV)
- Stress testing trimestrale
- Audit esterni annuali
- Crisis management plan

FONTI CONSULTATE:

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

[^sw1]: Statuto Fondazione Monte di Carità Regina Pacis (ipotesi progettuale).

[^sw2]: Il Sole 24 Ore, "Desertificazione bancaria in Italia: nel 2024 chiuse 508 filiali", febbraio 2025; Fondazione Fiba First CISL.

[^sw3]: IVASS Rapporto 2024; GIIN "State of the Market 2024".

[^op1]: Decreto MEF 20 novembre 2023 n.211.

[^op2]: Stima basata su analisi di mercato settoriali; per dati ufficiali consultare EMN (European Microfinance Network).

Data elaborazione: Febbraio 2026

Prossimo aggiornamento: Annuale o al verificarsi di eventi materiali (M&A settore, cambiamenti normativi, crisi economiche)

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

RIFERIMENTI

[^1]: Fonte: Decreto MEF 20 novembre 2023 n.211, pubblicato in G.U. n.301 del 28 dicembre 2023. Modifiche al D.M. 176/2014 sull'art.111 TUB. Incremento importi da €40k+€10k a €75k (€100k per SRL).¹

[^2]: Nota metodologica: Il dato sui tassi di default 8-12% è una stima basata su analisi comparative del settore microcredito europeo. Per dati specifici italiani si rimanda ai report dell'Ente Nazionale per il Microcredito. Al 31/12/2023 risultano 18.533 operazioni accolte di cui 16.898 perfezionate tramite il Fondo di Garanzia MCC (fonte: Ente Nazionale Microcredito, sezione "I numeri del Microcredito in Italia", ultimo accesso febbraio 2026).

[^3]: Fonte: Assogestioni, Mappa Trimestrale del Risparmio Gestito Q4 2024, pubblicata febbraio 2025. Disponibile su: www.assogestioni.it

[^4]: Fonte: Assogestioni, Mappa Trimestrale Q2 2024. L'Osservatorio sottoscrittori dell'Ufficio Studi evidenzia circa 11 milioni di investitori italiani in fondi aperti.

[^5]: Fonte: GIIN (Global Impact Investing Network), "Sizing the Impact Investing Market 2024", pubblicato ottobre 2024. Il rapporto stima oltre 3.907 organizzazioni che gestiscono \$1.571 trilioni in impact AUM, con CAGR 21% dal 2019.

[^6]: Fonte: Il Sole 24 Ore, "La finanza green non arretra sui mercati nonostante i tentativi di deregulation", gennaio 2026. Articolo che cita dati Forum per la Finanza Sostenibile 2025.

[^7]: Fonte: Ente Nazionale per il Microcredito, sezione "I numeri del Microcredito in Italia", consultata febbraio 2026. www.microcredito.gov.it

[^8]: Fonte: Decreto MEF 20 novembre 2023 n.211 e Ente Nazionale Microcredito comunicazione normativa, gennaio 2024.

[^9]: Nota: il dato comparativo 0,4% Italia vs 1,2% media UE è una stima basata su analisi di mercato settoriali. Per dati ufficiali aggiornati si raccomanda consultazione diretta EMN (European Microfinance Network) e BCE.

[^10]: Fonte: Il Sole 24 Ore, "La finanza green non arretra sui mercati", gennaio 2026, citando analisi ESMA 2024-2025.

[^11]: Fonte: GIIN, "State of the Market 2024: Trends, Performance and Allocations", settembre 2024. Report basato su survey di 305 organizzazioni impact investing in 39 paesi.

[^12]: Fonte: IVASS, Rapporto 2024 "Rischi da catastrofi naturali e di sostenibilità: monitoraggio annuale", luglio 2024. Presentato al Forum Finanza Sostenibile novembre 2024.

[^13]: Nota: Il dato -35% filiali bancarie è una stima basata su trend ABI riportati nel settore. Per dato ufficiale preciso si raccomanda consultazione Rapporto Annuale ABI 2024.

[^14]: Fonte: Banca d'Italia, "Regolamento in materia di vigilanza sulle SIM", 23 dicembre 2022 (Gazzetta Ufficiale n.10 del 13 gennaio 2023). Parte Prima, Titolo I, Capitolo 1, Sezione II. Il regolamento recepisce la Direttiva IFD e il Regolamento IFR.

[^15]: Fonte: TUF (Testo Unico della Finanza, D.Lgs. 58/1998), art.19 comma 1. La CONSOB autorizza entro 6 mesi dalla presentazione della domanda completa, sentita Banca d'Italia.

[^16] Note metodologiche e disclaimer

Questo documento utilizza dati provenienti da fonti pubbliche istituzionali quando disponibili (Assogestioni, Banca d'Italia, CONSOB, GIIN). Alcune stime di mercato (es. dimensionamento segmenti clientela, CAC, tassi di penetrazione) sono proiezioni basate su:

- Analisi comparativa di operatori similari
- Benchmark settoriali internazionali
- Modelli statistici applicati a dati ISTAT sulla distribuzione della ricchezza

Si raccomanda di validare periodicamente questi dati con fonti primarie aggiornate e di condurre studi di mercato primari (survey, focus group) prima di decisioni strategiche critiche.

Monte di Carità Regina Pacis – Business Plan

Data ultima revisione: Febbraio 2026

Prossimo aggiornamento previsto: Prima dell'avvio operativo SIM (Q4 2026 / Q1 2027)

[^17][^pol1]: Governo Meloni insediatosi nell'ottobre 2022, XIX legislatura della Repubblica Italiana (2022-2027).

[^pol2]: ISTAT, "PIL e indebitamento AP - Anni 2022-2024", comunicato stampa del 26 febbraio 2025. L'indebitamento netto delle AP nel 2024 è stato pari a -3,4% del PIL.

[^pol3]: Euronews, "L'Italia al 3% di rapporto deficit-Pil già nel 2025, dice governo", ottobre 2025. Il Documento programmatico di finanza pubblica prevede deficit al 3,0% nel 2025.

[^pol4]: Franco Mostacci, "Previsioni macroeconomiche", consultato febbraio 2026. Dati da Documento programmatico di finanza pubblica 2025 e Autumn Forecast Commissione europea.

[^pol5]: Senato della Repubblica, Legislatura 19^a - Dossier n. 16. Il rapporto debito/PIL è stato stimato al 133,9% nel 2023 e al 134,9% nel 2024.

[^pol6]: Senato della Repubblica, Legislatura 19^a - Dossier n. 16, citando DPPF 2025. Scenario programmatico: 136,2% nel 2025, 137,4% nel 2026, 137,3% nel 2027.

[^pol7]: Banca d'Italia, supplemento "Finanza pubblica, fabbisogno e debito", novembre 2025. SoldiOnline, "Debito pubblico italiano in leggera flessione a novembre 2025", gennaio 2026.

[^18][^eco1]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025. Sky TG24, dicembre 2025.

[^eco2]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025.

[^eco3]: Franco Mostacci, "Previsioni macroeconomiche", consultato febbraio 2026. Autumn Forecast 2025 Commissione europea.

[^19][^inf1]: Pagella Politica, "Com'è andata davvero l'economia italiana nel 2025", febbraio 2026. Dato gennaio-novembre 2025.

[^inf2]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025.

[^inf3]: Pagella Politica, "Com'è andata davvero l'economia italiana nel 2025", febbraio 2026.

[^20][^lab1]: Trading Economics, "Tasso di disoccupazione in Italia", consultato febbraio 2026. Dati ISTAT novembre 2025.

[^lab2]: SoldiOnline, "Macro Italia: tasso di disoccupazione al 6,2% a dicembre 2024", gennaio 2025.

[^lab3]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025. Dato ottobre 2025.

[^lab4]: ISTAT, "Le prospettive per l'economia italiana nel 2025-2026", dicembre 2025.

[^lab5]: Pagella Politica, "Com'è andata davvero l'economia italiana nel 2025", febbraio 2026.

[^21] [^soc1]: First CISL, Osservatorio desertificazione bancaria, luglio 2024. Dato su utilizzo internet banking fasce anziane.

[^22] [^soc2]: IVASS, Rapporto 2024 "Rischi da catastrofi naturali e di sostenibilità: monitoraggio annuale", luglio 2024. Presentato al Forum Finanza Sostenibile novembre 2024.

[^soc3]: GIIN, "State of the Market 2024: Trends, Performance and Allocations", settembre 2024. Survey di 305 organizzazioni impact investing in 39 paesi.

[^soc4]: Il Sole 24 Ore, "La finanza green non arretra sui mercati nonostante i tentativi di deregulation", gennaio 2026.

[^soc5]: Il Sole 24 Ore, "La finanza green non arretra sui mercati", gennaio 2026, citando analisi ESMA 2024-2025.

[^23] [^soc6]: Il Sole 24 Ore, "Desertificazione bancaria in Italia: nel 2024 chiuse 508 filiali", febbraio 2025. Dati Fondazione Fiba/First CISL.

[^soc7]: Baraonda News e Facile.it, "Chiuse 508 filiali bancarie nel 2024", febbraio 2025.

[^soc8]: Uilca, campagna "Chiusura filiali? No, grazie", rapporto 2024. Sito www.chiusurafilialinograzie.it

[^soc9]: Fundstore, "Desertificazione bancaria in Italia: chiusura degli sportelli sotto quota 20mila", febbraio 2025. Dati Osservatorio Fiba.

[^soc10]: First CISL, Osservatorio desertificazione bancaria, luglio 2024.

[^soc11]: CreditNews, "Banche italiane: chiusi 508 sportelli nel 2024", febbraio 2025.