

CASE-03 · BANCA & RISCHIO DI CREDITO

Aumentare del 30% i prestiti agli uffici nella città <<M>>

Crescere sui mutui agli immobili per uffici: rendimenti attraenti, immobili a garanzia, rapporti di lunga data con i costruttori.

IL GIUDIZIO

+30% → selettivo

CONFIDENZA CALIBRATA

41%

SETTORE

Banca



Non è diversificazione: è **concentrazione travestita**.

IL GIUDIZIO

+30% → selettivo

CONFIDENZA

41%

IN UNA RIGA

Evitata una **concentrazione travestita da diversificazione** su un mercato in declino, prima del prossimo ciclo di crisi.

§ IL PROTAGONISTA & IL CONTESTO

Il responsabile del credito immobiliare commerciale, con un obiettivo di crescita del portafoglio assegnato dal CDA e un team di relazione che porta nuove pratiche ogni settimana.

Una banca regionale con un portafoglio immobiliare commerciale tradizionalmente conservativo. La città M è un polo terziario di medie dimensioni che ha visto un boom di costruzioni uffici nel decennio pre-pandemia. I rapporti con i principali sviluppatori locali sono consolidati da vent'anni.

§ BACKGROUND

Il mercato degli uffici di fascia media nella città M presenta segnali contraddittori: i tassi di occupazione nominali reggono grazie a contratti pluriennali non ancora rinnovati, ma il tasso di ricerca attiva di nuovi spazi è ai minimi storici. Lo smart working ha ridotto del 30-40% la domanda effettiva di spazi per lavoratore nelle aziende medie di servizi — proprio la clientela tipica degli uffici di fascia B e C. Gli immobili prime, con certificazioni energetiche alte e spazi flessibili, tengono o apprezzano; il mid-tier non ha questa difesa. Il picco delle scadenze contrattuali degli affitti si concentra tra il 2025 e il 2027, il che significa che la correzione dei prezzi potrebbe materializzarsi esattamente mentre la banca deve rinnovare l'esposizione.

§ SCENARIO CONTROINTUITIVO

Sembra diversificazione, è il contrario. Gli uffici di fascia media in quella città sono in **declino strutturale**: lo smart working li svuota, e chi resta sceglie solo i palazzi migliori. Il punto è che tutte le garanzie crollerebbero **insieme**, per lo stesso motivo, nello stesso momento — e gran parte dei prestiti scade tutta nel 2026-27. Non hai trenta rischi diversi: ne hai uno solo, ripetuto trenta volte.

ASSUNZIONI IMPLICITE

- ◆ Il valore degli uffici fa da pavimento: la garanzia tiene.
- ◆ Dopo lo smart working, gli uffici torneranno a riempirsi.
- ◆ Alla scadenza i clienti rifinanzieranno senza problemi.

PROVE DI FALSIFICAZIONE

- ◆ Ricalcolando sul valore di vendita vero (non sulle perizie), quanti prestiti valgono più dell'immobile?
- ◆ Negli stress del passato, quanto spesso le garanzie sono crollate tutte insieme?
- ◆ Quanta parte scade entro due anni e dovrà rifinanziarsi a tassi più alti?

DOMANDE CHE ALZANO L'ONERE

- ◆ Se gli uffici di fascia media perdono il 25%, quanta perdita e quanto capitale brucia?
- ◆ Quanta di questa «diversificazione» sparisce in una crisi che colpisce tutti insieme?

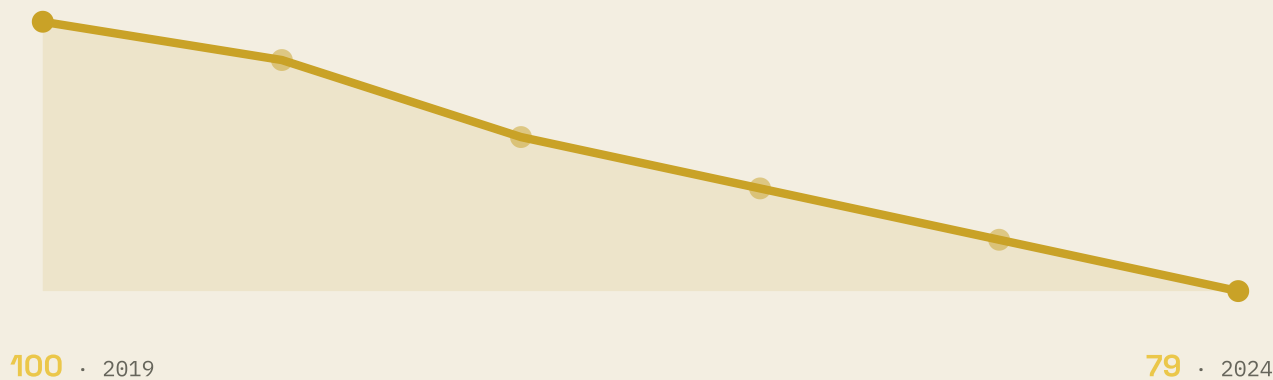
CONFIDENZA CALIBRATA & PROVENIENZA

che il +30% regga una caduta dei valori immobiliari

Provenienza: prezzi delle transazioni nel mercato M · elenco degli affitti in corso · scadenziario dei prestiti · base red-team.

Indice valori uffici mid-tier, città M

DATI ILLUSTRATIVI



Andamento indicizzato dei valori di transazione per uffici di fascia media nella città M negli ultimi sei anni — la correzione post-pandemia non si è ancora riassorbita (dati illustrativi).

ESITO

Tetto ridotto e spostato sugli immobili migliori con prestiti sotto il 60% del valore; accantonamenti e coperture sul muro di scadenze rivisti.

VALORE

Evitata una **concentrazione travestita da diversificazione** su un mercato in declino, prima del prossimo ciclo di crisi.

NOTA METODOLOGICA — LEGGERE PRIMA

Casi compositi, nel metodo della Harvard Business Review: ricostruzioni basate su situazioni reali e ricorrenti in ciascun settore, fuse e anonimizzate per tutelare la riservatezza. Le dinamiche decisionali sono autentiche; nomi, cifre e dettagli sono modificati e non riferibili a un singolo cliente o caso. Le indicazioni di «provenienza» descrivono la tipologia di evidenza che il motore cita con tracciabilità in produzione. I valori Δ -CSI illustrano l'intensità della pressione esercitata dal contraddittorio sulle assunzioni.