

PAOLO BALLERINI

NUOVA  
EDIZIONE  
AGGIORNATA  
E AMPLIATA

# CONCEDERE CREDITI

COME UNA BANCA SI ORGANIZZA  
PER VALUTARE IL MERITO CREDITIZIO  
E GESTIRE LE CRISI AZIENDALI



**Banca e nuove competenze**  
Collana diretta da Mario Grasso

**FrancoAngeli**



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

PAOLO BALLERINI

# CONCEDERE CREDITI

COME UNA BANCA SI ORGANIZZA  
PER VALUTARE IL MERITO CREDITIZIO  
E GESTIRE LE CRISI AZIENDALI

---

NUOVA EDIZIONE AGGIORNATA E AMPLIATA

**FrancoAngeli**

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

*3ª edizione aggiornata e ampliata.*

3ª edizione. Copyright © 2000, 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A Cristina, che mi ha sempre spronato a riprendere la penna  
e a Francesca e Lucia che non poco mi hanno aiutato,  
conoscendo la mia scarsa familiarità con la scrittura elettronica*



# Indice

<b>Introduzione alla prima edizione, di <i>Pierangelo Pagella</i></b>	pag.	11
<b>Premessa dell'autore all'edizione del 2000</b>	»	15
<b>Premessa dell'autore all'edizione del 2015</b>	»	19
<b>1. La valutazione del rischio di credito</b>	»	21
1. Un argomento noto, dibattuto, studiato, ma sempre attuale	»	21
1.1. Un esempio concreto	»	22
2. La fase istruttoria per un nuovo affidamento	»	24
3. La revisione della posizione e nuove richieste di ulteriori affidamenti	»	25
3.1. Una storia vera n. 1	»	26
4. Il problema dell'eccesso dei fidi in conto corrente	»	28
5. Il problema dei crediti di firma	»	31
5.1. Una storia vera n. 2	»	32
<b>2. La conoscenza del cliente</b>	»	34
1. Mercato, territorio, tipologia del cliente	»	34
1.1. Società di capitali	»	34
1.2. Società di persone: SNC, SAS	»	36
1.3. Persone fisiche: ditte individuali, imprese familiari	»	36

1.4. Appendice: i problemi connessi al regime patrimoniale dei coniugi	pag.	37
2. Conoscere per saper vendere	»	39
2.1. Una storia vera n. 3	»	40
<b>3. La rilevazione dei sintomi della crisi aziendale</b>	»	42
1. Il processo di crescita squilibrato	»	42
2. Il prevalere del credito oneroso di breve termine	»	45
2.1. Una storia vera n. 4	»	45
3. L'analisi storico-prospettica dei bilanci di esercizio	»	47
3.1. Un esempio davvero significativo: debiti previdenziali e costo contributi	»	48
4. L'esame dei conti d'ordine: un elemento di valutazione troppo spesso trascurato	»	49
4.1. Una storia vera n. 5	»	50
<b>4. La tipologia delle crisi aziendali</b>	»	51
1. Crisi da inefficienza	»	52
2. Crisi da sovrapproduzione	»	52
3. Crisi da decadimento del prodotto	»	53
4. Crisi da squilibrio finanziario	»	54
5. Alcune considerazioni conclusive	»	54
5.1. Una storia vera n. 6	»	55
<b>5. I possibili rimedi per tentare un rientro <i>in bonis</i> dell'esposizione o, almeno per limitare il danno: le scelte operative</b>	»	59
1. La valutazione delle risorse ancora presenti in azienda, per decidere le iniziative da assumere a tutela del rischio	»	59
2. Gli accordi di rientro: suggerimenti in ordine ai tempi ed alle modalità di attuazione	»	63
<b>6. Le nuove disposizioni della Legge Fallimentare</b>	»	65
Premessa	»	65
1. Generalità sulla revocatoria fallimentare	»	66
1.1. È probabile incappare in un reato penale?	»	67
1.1.1. Il caso concreto: una storia vera n. 7	»	69

1.2. La revocatoria dei versamenti: dottrina e giurisprudenza	pag. 71
1.3. La revocatoria della rimesse in conto corrente secondo il disposto dell'art. 70 della rinnovata Legge Fallimentare	» 73
1.4. Il consolidamento delle garanzie reali e della garanzia rappresentata dal contratto di cessione del credito	» 74
<b>7. La nuova Legge Fallimentare e le opportunità offerte dal terzo comma dell'art. 67 e dall'art. 182 bis</b>	» 77
1. I piani di risanamento attestati (art. 67/3, lettera d)	» 78
2. Gli accordi di ristrutturazione del debito (ex art. 182 bis)	» 80
2.1. Esclusioni dalla revocatoria fallimentare art. 67/3 L.F.	» 82
<b>8. La professionalità come strumento di vendita del prodotto "credito" e come argine al pericolo d'insolvenza</b>	» 83
1. Il colloquio frequente con la clientela come valido mezzo di conoscenza per prevenire e contenere il rischio di perdite	» 85
1.1. Una storia vera n. 8	» 86
<b>Appendice</b>	» 89
L'aiuto fornito dalla Centrale dei Rischi e dalle fonti elaborate all'interno della banca	» 89



## Introduzione alla prima edizione

(interessante il confronto a distanza di quindici anni)

La brezza di novità che ha iniziato a soffiare nei primi anni '90 si è sempre più rafforzata, trasformandosi in vento di cambiamento impetuoso ed incalzante.

Eolo, dio dei venti, pare divertirsi a soffiare su tutto il globo, in tutte le direzioni, facendo gonfiare le vele delle imbarcazioni che navigano in acque parecchio agitate.

Anche il mondo della Banca è in rapida evoluzione, si ripensano logiche, organizzazioni, processi; è in discussione l'intero modo di lavorare e forse la stessa attività tradizionale di intermediario finanziario, che diverrà probabilmente sempre più "tecnologico" fino a congiungersi con la "virtualità" offerta dalla Rete Informatica.

Lo sforzo delle banche più attente al variare degli scenari, è focalizzato sul riconsiderare il proprio business e conseguentemente definire nuove strategie di mercato e di prodotto orientandosi, per buona parte, ad un modello di struttura divisionale perseguendo un principio di accentuata specializzazione.

Nascono così nuovi centri per la ricerca di prodotti e servizi innovativi che saranno realizzati in appositi "prodottifici" per poi essere offerti sul mercato da reti di vendita specializzate per segmento di clientela da servire: il privato, la piccola azienda, la media-grande impresa.

Il focus è sempre più sul cliente, che viene ora osservato più attentamente anche con ricerche volte a misurarne il grado di soddisfazione, ed in un futuro non troppo lontano valutato nei suoi comportamenti d'acquisto o livello di attenzione prestata a certi servizi o prodotti offerti nelle vetrine virtuali dei siti della nuova *Banca-Web*.

Le informazioni e la loro disponibilità in *data base* informatici sempre più potenti e capaci di estrapolare per classi omogenee dati in modo rapidissimo rappresenta quindi un patrimonio immateriale essenziale per una moderna azienda di servizi.

Il mondo della concessione del credito non può sfuggire a questo nuovo modo di operare e deve velocemente adeguarsi alle nuove strategie di business che, partendo dall'esame del notevole assottigliarsi dei margini da intermediazione dovuto alla convergenza dei tassi nell'area Euro ed alla esigenza di sempre maggiore remunerazione in termini di *return on equity* sul capitale assorbito dall'attività creditizia, senza dimenticare la possibilità di non restituzione della somma prestata, considerano il credito come una attività strumentale al cosiddetto *cross-selling* cioè alla vendita di una ampia gamma di prodotti e servizi della banca al cliente impresa.

La decisione della banca di puntare alla leadership di mercato, per divenire *global player*, potrebbe generare criticità dovute all'aumento di costo per il rischio di credito a fronte di maggiori volumi prestati e per una politica più aggressiva.

Nel comparto dell'erogazione del credito può annidarsi, infatti, la principale fonte di instabilità degli intermediari bancari come emerge dall'analisi delle crisi che negli anni recenti hanno scosso numerosi sistemi creditizi, causate da oscillazioni cicliche dell'economia, rapidi mutamenti del valore dei cespiti patrimoniali, elevata concentrazione dei fidi, inadeguatezza delle procedure per la valutazione e la gestione dei crediti.

Per contenere il costo del "rischio" occorre dotarsi di logiche di valutazione standardizzate che una volta tradotte in regole comuni, possano fornire le linee guida per l'operatività di tutta la struttura.

Le nuove logiche di erogazione creditizia e sorveglianza della relazione affidata si possono avvalere, come auspicato nel Comitato di Basilea e caldeggiato dalla Banca d'Italia, di strumenti messi a disposizione dalle nuove tecnologie quali "rating d'impresa" per la valutazione dell'affidabilità e "scoring andamentale" per la sorveglianza del buon uso delle linee di credito.

Obiettivo degli strumenti di sorveglianza è quello d'individuare tempestivamente anzi in via predittiva, avvalendosi di programmi basati su algoritmi che lavorano anche sulla base dell'esperienza pre-

gressa, i sintomi di degrado aziendale e quindi consentire all'uomo di intervenire rapidamente.

Questi strumenti infatti non sostituiscono l'uomo che rimane il vero decisore e l'attento indagatore dei bisogni reali delle imprese, ma servono a rendere più veloce e in modo più standardizzato il processo.

Anche nei rapporti con le imprese parecchie cose stanno cambiando, agevolate dalla nuova legge bancaria del 1993 che consente rilevanti spazi di modificazione e di miglioramento nelle relazioni fra Banca e Impresa.

Le imprese, impegnate in una fase di rapida e pressante innovazione, si attendono una migliore qualificazione nella erogazione degli affidamenti, basata soprattutto, sulla capacità di individuare progetti di investimento validi, di svilupparli efficacemente e di averne ritorni utili in tempi prefissati; per questo si auspicano che le banche abbandonino il ruolo di semplici fornitori, per diventare, invece, dei collaboratori attivi.

Le banche dovranno orientarsi verso il modello di banca di riferimento in base al quale ogni impresa possa avere una banca che la conosce profondamente e che si ponga come proprio interlocutore stabile, di lungo periodo per tutte le esigenze finanziarie; questo sarà possibile a patto che le aziende rendano sempre più chiari e comprensibili i propri progetti alle banche.

Le banche nell'erogazione degli affidamenti guardano meno alle garanzie patrimoniali delle aziende, anche per i lunghi tempi di recupero che si aggirano sugli 8-10 anni, ponendo sempre maggiore attenzione alla possibilità di affidamenti basati sui progetti aziendali validi e sull'operatività della cosiddetta *banca di riferimento*.

Le innovazioni nella pratica del credito sono essenziali per la banca che vuole ridurre a fatto eccezionale l'incaglio e la perdita di denaro ma, soprattutto, guardare all'impresa come portatore di bisogni più ampi rispetto alla semplice carenza di liquidità temporanea per l'attività corrente.

Anche le aziende, a loro volta, dovranno essere maggiormente avvezze alla pianificazione degli accadimenti interni e alla formulazione di piani previsionali di sviluppo da mettere a disposizione del finanziatore affinché questo possa offrire un valido servizio di assistenza e consulenza.

Nella banca si sta provvedendo a destinare risorse competenti per un dialogo nuovo con il sistema produttivo basato sulla cultura d'impresa, ma le aziende devono considerare che se alle banche vengono richiesti servizi sempre più qualificati questi costano e conseguentemente devono essere pagati.

Conoscere bene la clientela ed instaurare una continuità di relazione significa poter contare su una continuità di valore e di reddito; per avere successo nel *corporate* è indispensabile instaurare una relazione attrattiva con il cliente.

In questa direzione si muove l'autore che in quest'opera focalizza l'attenzione sulle capacità di cui deve dotarsi l'uomo di banca per svolgere in modo consapevole ed efficace l'attività di servizio alle imprese.

L'autore, avvalendosi di casi pratici che rivengono dalla sua esperienza sul campo, affronta il tema dalla fase di raccolta degli elementi di giudizio sul cliente da affidare, per poi allargare il campo di osservazione a temi più vicini alla operatività delle imprese quali l'analisi del mercato di riferimento, l'individuazione del *core business* aziendale, le tipologie più ricorrenti di crisi aziendali ed i segnali che debbono essere tempestivamente colti per non rischiare di essere coinvolti in azioni dispendiose e sofferte di recupero della propria creditoria.

Il libro offre inoltre un'ampia trattazione dei rischi connessi alla revocatoria fallimentare con l'intento di fornire al lettore, anche in questo campo, uno strumento pratico da riporre nella propria "cassetta degli attrezzi" per l'uso in caso di bisogno

La sfida si sposta così sulle competenze uniche e distintive delle risorse, cioè il cosiddetto "monopolio del valore" che farà sempre più la differenza fra *players* orientati a raggiungere e mantenere una posizione dominante di mercato.

*Pierangelo Pagella*

## Premessa dell'autore all'edizione del 2000

«L'emergenza sofferenze ha già dispiegato i suoi effetti negativi sul fronte economico e reddituale in banche anche di caratura nazionale. In altre banche gli effetti sono ancora inespressi, anche se una lettura attenta dei loro bilanci fa presagire ulteriori tempeste»<sup>1</sup>.

Questa premessa non è incoraggiante; d'altronde, quello dell'insolvenza e, quindi, della sofferenza è un fenomeno indissolubilmente legato al fatto di prestare del denaro: molti lo restituiscono, altri hanno difficoltà e ad altri, purtroppo, fa talvolta difetto questa capacità per vari ordini di motivi.

Concedere credito e amministrarlo è sicuramente cosa più facile a dirsi che a farsi; autori di grande prestigio hanno scritto numerosi volumi sull'argomento, le banche dispongono di propri manuali, i corsi di formazione si susseguono l'un l'altro. Però... c'è sempre un però.

Però, il titolare di filiale, l'addetto fidi, il settorista crediti, tutti questi colleghi, insomma, quando si trovano a proporre o deliberare fidi si pongono (*o dovrebbero porsi*) domande del tipo: *come saranno impiegati questi denari? Quale sarà il ritorno economico che l'azienda finanziata avrà da questo prestito per il quale sostiene un costo?*

*Quale sarà la sua capacità di generare flussi monetari idonei e sufficienti a rimborsare un prestito rateale? E questi denari, alla fine, torneranno a casa?*

Se a queste domande vengono date risposte un po' superficiali (del tipo: *tanto c'è la fideiussione del titolare*), il problema emerge in tutta

1. R. Ruozi, "La qualità del credito – Banca e impresa", *Etruria Oggi*, dicembre 1998, pp. 13-16.

la sua importanza, perché ciò vuol dire che il peso attribuito al “budget, ai numeri” da conseguire, condiziona la loro azione e fa venire meno il concetto d’aleatorietà (e, quindi, di necessario approfondimento) insito nella concessione creditizia, nella valutazione del rischio e nella capacità di assolvere l’impegno da parte del cliente affidato.

Quel che occorre è **conoscenza**, ma questa sola non è sufficiente; occorre anche possedere la giusta **mentalità** (avere, cioè, la consapevolezza che l’istruttoria e la concessione del fido sono solo il prologo di un’opera in tanti atti) ed aver maturato un’efficace **esperienza**.

È per questi motivi che mi accingo alla stesura di questo volume, nel quale cercherò di trasferire **conoscenze, mentalità operativa, esperienza** e, quindi, anche *vita vissuta*, senza alcuna pretesa di voler fornire cognizioni solo teoriche, *pur nella consapevolezza che un minimo di teoria è in ogni modo indispensabile, per poter poi innestarci il frutto dell’esperienza e far crescere l’una insieme con l’altra, come una pianta rigogliosa*.

Un’ultima annotazione: conoscere bene il cliente, la sua azienda, il tipo di prodotto, il mercato e la sua ampiezza, il livello e la capacità della concorrenza, le prospettive di un mercato ormai europeo se non mondiale, aiuta non solo ad essere più attenti nell’erogare credito, ma anche, e soprattutto, a vendere meglio il prodotto “credito”, fidelizzando il cliente ed acquisendone quote crescenti di lavoro.

Questo libro, almeno nell’intenzione, è destinato a tutti coloro che hanno a che fare con l’erogazione e la gestione del credito direttamente in filiale, ai loro colleghi che nei servizi della direzione generale si occupano di rivedere le pratiche di fido inoltrate in proposta dalle filiali ed, infine, a coloro che si occupano della gestione recupero crediti e che si trovano a combattere con le curatele l’improbabile battaglia della revocatoria.

Può essere, però, che queste pagine siano in qualche modo utili anche a coloro che alla banca si rivolgono per ottenere credito, soppesando i pro ed i contro di un nuovo indebitamento da utilizzare convenientemente negli investimenti aziendali, ritraendone un beneficio e creando le risorse per la puntuale restituzione, senza affanni e preoccupazioni; per capire, infine, quando la propria azienda inizia a mostrare i sintomi, seppur tenui, di un logoramento che, se protratto nel tempo, può condurre ad una crisi grave o perfino irreversibile.

L'obiettivo, senza alcuna particolare pretesa, è quello di fornire strumenti di riflessione e d'analisi per erogare e gestire credito in modo consapevole, onde intervenire per tempo nei casi in cui si iniziano a rilevare problemi gestionali; specularmente, l'imprenditore può utilizzare le stesse tecniche, adeguatamente adottate e trasferite nella sua ottica, per valutare di volta in volta l'andamento della propria azienda.



## Premessa dell'autore all'edizione del 2015

Quando nell'anno 2000 mi venne chiesto di metter mano e penna alla stesura di un volumetto sulla concessione del credito nel sistema bancario, pensai d'impostarlo in modo semplice e lineare, che evitasse ogni pedanteria, ma si richiamasse all'esperienza concreta di un ordinario operatore bancario che per anni aveva lavorato nel settore dei fidi. Da qui l'inserimento di quelle “storie vere” che forse hanno contribuito al piccolo successo (per me insperato) del libro.

Sono passati quindici anni e vedo che nel 2014 ne è stata fatta un'altra ristampa.

Incuriosito ho ripreso in mano il volumetto e l'ho riletto lentamente rigo per rigo e mi sono reso conto che, nonostante gli anni trascorsi e le non poche vicende che hanno travagliato e travagliano il nostro tempo, nella sostanza il pensiero che permea il libro conserva una sua attualità.

Allora, con l'Editore FrancoAngeli abbiamo pensato di farne una revisione nella quale conservare alcune parti – *riviste alla luce della situazione attuale* – altre da eliminare perché temporalmente superate, altre nuove da inserire. Il tutto, però, senza alterare la struttura originaria che ha contraddistinto il testo dell'anno 2000.

In chiusura, mentre scrivo, una breve nota autobiografica.

Mentre scrivo scorre l'anno 2015. È dal 1980 che mi occupo in contemporanea di fidi e di formazione. In questo non breve periodo (*sono passati già trentacinque anni*), nello svolgere il mio lavoro di dipendente di banca prima e di “formatore itinerante” poi, ho avuto la possibilità di aver visto e visitato quasi tutte le regioni del nostro