

**Alessandro Berti**

**MISURAZIONE  
DEL RISCHIO  
E RELAZIONI  
DI CLIENTELA**

**Tra fintech  
e nuove regole,  
il mestiere di valutare  
il merito di credito**

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





La presente pubblicazione è stata realizzata con il contributo del Dipartimento di Economia, Società, Politica (DESP) dell'Università degli Studi di Urbino Carlo Bo.

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.

**Alessandro Berti**

**MISURAZIONE  
DEL RISCHIO  
E RELAZIONI  
DI CLIENTELA**

**Tra fintech  
e nuove regole,  
il mestiere di valutare  
il merito di credito**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2022 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 Urbano, Margherita, Rosa e Rita, in loving memory.*

*A Simone, Francesco, Giacomo, Leonardo, Gregorio, Penelope e Gilda.  
Forever Young, anche se non l'ho scritta io.*





# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	11
<b>1. Il rapporto banca-impresa alla luce dei cambiamenti apportati dai nuovi orientamenti EBA</b>	»	21
1.1. La cultura del rischio di credito e la prassi bancaria: alcune considerazioni	»	21
1.2. Scegliere le imprese, scegliere la propria banca	»	33
1.3. La responsabilità del decisore bancario	»	41
<b>2. La valutazione del business model: i nuovi contenuti del corredo informativo</b>	»	51
2.1. L'importanza dei dati e delle informazioni aggiornate e approfondite nell'ambito del processo del credito così come fissato dai LOM	»	51
2.2. Il contenuto del corredo informativo: l'evoluzione verso la comunicazione finanziaria	»	56
2.3. Valutare e descrivere il business model: aspetti qualitativi e aspetti quantitativi del fare impresa.	»	59
2.4. Il rapporto tra capitale investito, ROI e capacità reddituale e restitutiva all'interno della documentazione del corredo informativo.	»	64
2.5. La valutazione dei nuovi progetti imprenditoriali: la necessità di redigere business plan e proiezioni economico-finanziarie	»	70
<b>3. La valutazione della capacità reddituale quale fondamento di ogni valutazione di solvibilità</b>	»	76
3.1. Il legame inscindibile tra capacità di reddito e capacità restitutiva	»	76

3.2. La valutazione della capacità di reddito attraverso il conto economico riclassificato con il criterio del valore aggiunto	pag.	81
3.2.1. Altri proventi	»	87
3.2.2. Il costo del venduto e le sue determinanti	»	87
3.3. L' <i>interest coverage ratio</i> quale indicatore sintetico dell'equilibrio economico e metrica obbligatoria per EBA: le considerazioni per l'analista	»	89
3.3.1. Gli oneri finanziari	»	92
3.4. Natura, consistenza e composizione di Ebitda e Ebit nell'ottica del valutatore bancario	»	96
<b>4. La valutazione della capacità restitutiva: il giudizio su natura, qualità e sostenibilità del fabbisogno finanziario d'impresa</b>	»	109
4.1. L'analisi del fabbisogno periodale mediante il rendiconto finanziario per variazione dei saldi patrimoniali	»	109
4.2. L'analisi del fabbisogno strutturale permanente e del fabbisogno finanziario a medio-lungo termine	»	115
4.2.1. Perdite della gestione operativa ripetute e frequenti	»	117
4.2.2. Prelievi continui e "rigidi" in relazione alla effettiva generazione di cassa	»	118
4.2.3. Processi di ristrutturazione e fuoriuscita dalle crisi	»	118
4.2.4. Lavorazione con durata ultrannuale (edilizia e lavori pubblici)	»	118
4.2.5. Il completamento del ciclo tecnico-economico di alcune lavorazioni specifiche	»	119
4.2.6. I processi di crescita	»	120
4.2.7. Equilibrio finanziario orizzontale: la verifica di fattibilità dei piani	»	122
4.2.8. Equilibrio finanziario verticale	»	123
4.2.9. Equilibrio finanziario complessivo	»	123
4.2.10. Equilibrio gestionale complessivo	»	124
4.2.11. Caratteristiche della struttura finanziaria "ideale"	»	125
4.3. Il rapporto impieghi-fonti e tra impieghi e fatturato: il capitale necessario a generare ricavi e le conseguenze in termini di redditività e di capacità di indebitamento. Le conseguenze del sovra-indebitamento dovuto a sovra-investimento o a investimenti sbagliati	»	126

4.4. La suddivisione del capitale necessario: capitale circolante netto operativo e capitale fisso. Il giudizio sul ruolo delle immobilizzazioni finanziarie e di quelle non operative. Il peso del capitale circolante netto operativo e la sua evoluzione	pag. 132
4.5. La valutazione del fabbisogno finanziario periodale mediante il rendiconto finanziario per variazione dei saldi patrimoniali: la presumibile evoluzione di natura, qualità e sostenibilità del fabbisogno finanziario dell'impresa nell'ottica <i>forward looking</i> alla luce delle evidenze storiche consuntive	» 138
4.6. I risultati dell'analisi per flussi: un passaggio necessario, non solo in ottica EBA	» 142
<b>5. La sostenibilità del debito finanziario e la decisione di affidamento</b>	» 156
5.1. Il limite del sovraindebitamento e la prospettiva italiana ed europea: dalla Direttiva sul credito al consumo fino alla Direttiva MCD, dal Codice delle Crisi d'Impresa fino alla composizione negoziale della crisi	» 156
5.2. L'individuazione precoce dei segnali della crisi d'impresa: l'importanza dell'analisi andamentale e degli early warning indicators (EWY)	» 160
5.3. Il rapporto tra posizione finanziaria netta ed Ebitda e il DSCR: modalità di calcolo e conclusioni operative per l'analista riguardo la sostenibilità dell'indebitamento a breve e a medio-lungo termine	» 172
5.3.1. Il DSCR o Debt Service Coverage Ratio	» 173
5.3.2. Il rapporto PFN/Ebitda	» 179
5.4. La struttura finanziaria, la composizione delle fonti di finanziamento, il rapporto tra debito ed equity; la lezione di Modigliani e Miller	» 180
5.5. Risultati aziendali e ricorso a fonti esterne di finanziamento: un modello interpretativo	» 181
5.6. Durata delle fonti esterne di finanziamento e capacità di rimborso: gli equivoci del consolidamento	» 183
5.7. Il ruolo delle garanzie non come misura della capacità restitutiva ma quale exit-way "liquidatoria" della relazione di clientela	» 186
5.8. La concessione abusiva di credito e il ricorso abusivo al credito: due facce della stessa medaglia?	» 188

5.9. Il contenuto della relazione istruttoria alla luce degli Orientamenti EBA	pag.	192
<b>6. La pianificazione economico-finanziaria nelle imprese e la valutazione <i>forward looking</i> dei progetti imprenditoriali</b>	»	200
6.1. La pianificazione economico-finanziaria nelle imprese quale conseguenza dell'adozione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili di cui all'art. 2086 del c.c.: il controllo di gestione nelle imprese non solo in funzione di prevenzione delle crisi aziendali ma come fondamentale strumento decisionale	»	200
6.2. Dal controllo di gestione alla pianificazione economico-finanziaria: strumenti e metodi per migliorare la gestione d'impresa e i rapporti bancari	»	205
6.3. Dall'analisi storica all'analisi prospettica: come redigere un bilancio di previsione	»	207
6.3.1. La redazione dello Conto Economico previsionale	»	214
6.3.2. La redazione dello Stato Patrimoniale previsionale	»	217
6.3.3. Stima degli oneri e/o proventi finanziari e delle imposte	»	220
6.3.4. Completamento del Conto Economico e Stato Patrimoniale previsionali	»	221
6.3.5. Limiti dei bilanci previsionali per la stima del fabbisogno finanziario	»	221
6.3.6. Costruzione e compilazione budget finanziario	»	222
6.3.7. Il budget delle fonti e degli impieghi	»	223
6.3.8. Il budget di cassa	»	223
6.3.9. I benefici della previsione a breve termine	»	226
6.4. Parametri gestionali storici e prospettici: come si commenta un bilancio di previsione in relazione alla sostenibilità del <i>business</i> e alla fattibilità dei progetti	»	229
6.5. La struttura finanziaria di arrivo; posizione finanziaria netta e DSCR prospettici nell'ottica <i>forward looking</i>	»	237
6.6. La valutazione bancaria dei progetti imprenditoriali	»	243
<b>Conclusioni</b>	»	249
<b>Bibliografia</b>	»	255
<b>Sitografia</b>	»	258

## INTRODUZIONE

Questo lavoro giunge al termine di un percorso di vita accademica, di studi e di vita professionale denso di incontri, di rapporti, di amicizie e di discussioni, talvolta animate, sul lavoro bancario più importante e affascinante, quello di valutare le imprese per prestare loro denaro. Lavoro tanto più importante in un Paese, il nostro, dove il circuito indiretto prevale tuttora su quello diretto e all'interno del quale il *fintech*, inteso *latu sensu*, tra le altre cose, come nascita e sviluppo di piattaforme di *digital lending* o di *crowdfunding* non sembra aver ancora assunto un indirizzo tale da farne presagire un ruolo da protagonista all'interno dello sviluppo italiano ed europeo.

Durante questi anni si è assistito, finalmente, all'abbandono di modelli obsoleti di valutazione, quelli dell'analisi della solvibilità a breve termine, fondati sulla strumentazione statica degli indici di liquidità, di nessuna utilità pratica ai fini di valutare la natura del fabbisogno finanziario e la consistenza dei flussi di cassa attesi, ai fini di fondare su di essi il giudizio circa la capacità di rimborso. D'altra parte, la recentissima entrata in vigore degli Orientamenti dell'Autorità Bancaria Europea<sup>1</sup> in tema di concessione e monitoraggio dei prestiti, oltre a mandare definitivamente in soffitta l'analisi per indici, ha sancito altrettanto definitivamente il ruolo prevalente dell'analisi per flussi rispetto alle stesse garanzie, la cui apprensione, soprattutto se si trattava di garanzie reali, è stata a lungo l'unico vero *driver* del giudizio in tema di valutazione del merito di credito. Da qui una nuova centralità dello strumento-principe dell'analisi per flussi, quel rendiconto finanziario per variazione dei saldi patrimoniali ormai richiamato non solo nelle parole del testo degli Orientamenti ma fatto proprio anche dal legislatore all'interno della normativa riguardante i bilanci delle imprese di maggiori dimensioni.

<sup>1</sup> *Breviter* nel testo come ABE o indifferentemente come EBA (*European Banking Authority*).

Il regolatore europeo, peraltro, anche sulla scorta di *best practices* internazionali e dell'applicazione di principi contabili ormai fatti propri dalle banche, indica a tutti la strada del *forward looking* come la strada maestra da seguire per esaminare, con documenti adeguati allo scopo, l'evoluzione di natura, qualità e sostenibilità del fabbisogno finanziario d'impresa. Sotto tale profilo il richiamo<sup>2</sup>, avvenuto quasi 40 anni fa, dal mio Maestro, il prof. Attilio Giampaoli, risulta ora quasi profetico, a più di un decennio dalla sua scomparsa, sottolineando quanto il saper vedere oltre il presente, cercando di prefigurare gli andamenti futuri, sia alla base non solo di sani principi di gestione aziendale ma, nel contempo, rappresenti il cuore del lavoro dell'analista bancario; un professionista chiamato a misurarsi, e non da ora, non più con la *incurred loss* ma con la *expected loss*, mettendo alla prova la propria capacità di proiettare gli andamenti economici, finanziari e patrimoniali dell'impresa, affidata o affidanda, assumendosi responsabilità che, un tempo, erano al più lasciate all'applicazione di articoli di legge poco noti<sup>3</sup>.

Se cambiando le regole, mutano anche i protagonisti del mercato del credito, le banche e soprattutto i professionisti che per esse operano, chiamati a confrontarsi con un processo inarrestabile di concentrazioni e di fusioni<sup>4</sup> che ne ha messo in discussione compiti e ruoli, relegandoli troppo spesso alla facile etichetta di "costi operativi", come tali da ridurre il più possibile, al fine di migliorare il *cost-income ratio*. Il *business* bancario, lo si è sentito spesso ripetere, "non rende più come prima (?)" e forse è meglio dedicarsi ai risparmi di costo e ai nuovi settori di operatività resi possibili dalla digitalizzazione<sup>5</sup> oltre che alla distribuzione di prodotti e servizi assicurativi, ormai divenuta un vero e proprio *must* della formula competitiva.

Le due grandi crisi che ci lasciamo, forse, alle spalle, quella finanziaria (2008-2018) e quella innescata dalla pandemia da Covid-19 (2019-2022) hanno, per una singolare eterogenesi dei fini, spinto le banche, universali per regole, a digitalizzarsi nei fatti, inseguendo la qualifica di *banca di transa-*

<sup>2</sup> A. Giampaoli, *La programmazione finanziaria nelle imprese industriali*, CUSL, Milano, 1984.

<sup>3</sup> Si pensi, in particolare, all'art.137 del TUB, che richiama il reato di "falso interno" ma anche alla almeno duplice sottolineatura del testo delle Guidelines EBA laddove si parla della necessità di prevenire frodi di provenienza interna ed esterna, nonché alla cosiddetta tracciabilità del processo del credito, di cui si parlerà *infra*.

<sup>4</sup> Nel periodo 2015-2021 il numero di banche presenti in Italia è sceso del 29% (da 643 a 456), contestualmente ad una riduzione del numero di sportelli del 28% (da 30.258 a 21.650) e dei dipendenti bancari (da 302.729 a 269.625). Fonte: Banca d'Italia.

<sup>5</sup> Sulle conseguenze della digitalizzazione sulla stessa intermediazione, ovvero sulla disintermediazione vera e propria, cfr. Rubinton, Brian J., *Crowdfunding: "Disintermediated Investment Banking"* (April 11, 2011). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1807204> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1807204>.

zione, più adeguata ai tempi, smarrendo sempre di più, ove mai ci fosse stata, l'attitudine alla *banca di relazione*, ritenuta ormai troppo costosa anche da chi su tale *business model* ha costruito la propria fortuna, le banche popolari, ormai scomparse o trasformate in S.p.a., e le banche di credito cooperativo e le casse rurali, ormai inquadrate all'interno del modello del Gruppo bancario, con esiti ancora da verificare pienamente. Avviene così che la costruzione delle competenze personali e la formazione appaiono come un costo e non come una risorsa da alimentare e irrobustire, riducendone il più possibile l'onere, nonostante sia proprio la EBA a richiamare la necessità di formare adeguatamente il personale in materia di rischio di credito<sup>6</sup>. Se la digitalizzazione avanza, peraltro, essa non pare ancora essere in grado di sostituirsi al ruolo della persona umana in quel fondamentale momento del rapporto banca-impresa che è costituito dal primo contatto, dalla prima richiesta di finanziamento, dall'analisi di un nuovo fabbisogno da soddisfare. Sono le stesse *learning machines* - per molti, banchieri e non, la soluzione al problema dei costi unitari dell'istruttoria - a dimostrare che *software* e modelli funzionano bene solo *dopo* che si è affidata un'impresa e non *prima*, nell'ottica di anticipare ed attenuare le crisi d'impresa che il regolatore europeo ha ben presente.

L'analista fidi, il misuratore del rischio di credito, il valutatore del terzo millennio hanno a disposizione molti più dati ed elementi di analisi rispetto ai loro colleghi del passato; hanno studiato in università diverse, con programmi più avanzati, hanno sicuramente a disposizione più informazioni; quello che ho constatato negli anni, soprattutto i più recenti, è anche che, nonostante tutto, spesso *non hanno un metodo* e, sovente, scambiano la disponibilità di una gran mole di dati come una questione da trattare, al più, sotto il profilo di una digitalizzazione sempre più marcata, uccidendo il proprio mestiere e suicidando professionalmente.

Se questo libro ha una pretesa, questa può essere forse quella di offrire una metodologia per la valutazione del merito di credito, non in alternativa alla disponibilità di dati ed ai vantaggi che la digitalizzazione offre, ma facendo in modo che tutto questo sia al servizio di chi deve sintetizzare, in un giudizio responsabile, esperienze e conoscenze irriducibili ad un algoritmo. L'esperienza di tutti questi anni nell'analizzare imprese e nell'aiutare altri a farlo ha mutato il mio approccio, almeno in parte: e se all'inizio della mia carriera accademica il Maestro mi raccomandava di non scrivere come parlavo, questo libro, pur mantenendo il dovuto rigore scientifico, si avvicina

<sup>6</sup> "The management body (...) in relation to credit granting (...) ensure that all staff involved in credit risk taking, and managing, monitoring and controlling of credit risk, are adequately skilled, resourced and experienced (...)." EBA, *Guidelines on LOM*, 2020.



molto alla comunicazione che ho sperimentato e al modo di fare analisi che ho condiviso negli ultimi cinque/sei anni, per cui ho scritto come parlo, augurandomi che nessuno me ne voglia.

La struttura del lavoro è la seguente.

Nel primo capitolo si analizza il rapporto banca-impresa alla luce dei cambiamenti apportati dai nuovi Orientamenti EBA, con una particolare sottolineatura alla diversa attitudine che una forte cultura del rischio di credito deve indurre nelle banche e nelle imprese stesse, anche alla luce di una legislazione e di una giurisprudenza sempre più rigorose sul tema dell'affidamento bancario.

Nel secondo capitolo, proprio alla luce delle disposizioni previste dagli Orientamenti, si ri-esamina il contenuto del c.d. “corredo informativo” e, al suo interno, del *business model* imprenditoriale, sottolineando da un lato la valenza del corredo stesso ai fini della costruzioni di corretti e trasparenti canali di comunicazione finanziaria, dall'altro la necessità di ispessire la documentazione a supporto della pratica di fido con documenti in grado di descrivere le proiezioni future dell'impresa, soffermandosi sul nesso tra capitale investito, fatturato, ROI e capacità restitutiva.

Nel terzo capitolo si affronta il rapporto, effettivamente quasi indissolubile in una prospettiva di continuità della relazione di clientela, tra capacità di reddito e capacità restitutiva, soffermandosi in particolare sull'importanza della metrica forse tra le più significative fra quelle indicate da EBA nelle *Guidelines*, ovvero l'*interest coverage ratio* o ICR. L'analisi della capacità di reddito sarà ulteriormente approfondita dall'analisi della composizione dell'Ebitda e, unitamente all'Ebit, della loro consistenza e credibilità nel tempo rispetto alle *performance* aziendali.

Il tema della capacità restitutiva è diffusamente trattato nel quarto capitolo, all'interno del quale viene altresì approfondita la questione del rapporto tra impieghi e fonti, trovando nella definizione giampaoliana di “*capitale necessario*” una felice sintesi tra capitale investito netto e capitale di funzionamento. Capitale necessario che richiede a sua volta di essere analizzato sia in termini quantitativi, sia in termini qualitativi, al fine di coglierne il nesso ed i rapporti con il fatturato che è in grado di generare, con la redditività e, di conseguenza, con la liquidità. Su questo ultimo tema il capitolo si sofferma nello specifico, ri-affrontando l'analisi per flussi e proponendo, attraverso il rendiconto finanziario, una corretta lettura della dinamica finanziaria d'impresa.

La sostenibilità del debito e l'analisi della struttura finanziaria dell'impresa rappresentano i temi analizzati nel quinto capitolo, sia alla luce delle innovazioni regolamentari apportate da EBA, sia in una chiave di lettura che

vuole unire il giudizio storico con quello prospettico, superando infine la valutazione delle garanzie ma anche le mille dispute sulla composizione delle fonti e della struttura finanziaria. Sotto tale profilo il richiamo all'insegnamento di Modigliani-Miller appare quanto mai attuale, ripensando alle questioni "industriali" spesso accantonate, soprattutto negli ultimi anni, in favore di soluzioni all'apparenza più facili, ovvero prestiti garantiti dallo Stato, consolidamenti e quanto altro.

Nel sesto capitolo si affronta, anche e soprattutto con esempi pratici, il tema della pianificazione finanziaria nelle imprese e come tale questione debba essere affrontata anche alla luce del dettato civilistico riguardante gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. In tal senso la prospettiva *forward looking* può essere soddisfatta unicamente dalla redazione di piani finanziari seri e credibili, che facciano di *assumption* validamente testate il fondamento del loro sviluppo.

*Enfin*: non salviamo, non salvo vite, spesso neppure aziende, figuriamoci. Ma le vite sono anche il lavoro, un'impresa che va avanti, una pratica di fido fatta bene, le risate leggendo gli "sfondoni" in italiano del "bancariese".

Non (anzi, *nm*, in qualche pratica) si ringrazia mai abbastanza per tutto quello che accade nella vita, figuriamoci in un libro. Però ricordarsi di quelli che hanno creduto in te, hanno voluto lavorare con te, di quelli che ti *ri-conoscono* perché hanno riso e faticato, si sono arrabbiati e hanno discusso con te, ma ti hanno voluto bene, non è mai banale. E se qualche volta *assalti l'impensato*, non sei mai da solo; così come, se da qualcuno si impara ciò che si insegna (dal Maestro, il prof. Giampaoli), da qualcuno si impara anche a come insegnarlo *meglio*.

E allora, per questo lavoro, grazie a Stefano Berti: se tutti facessimo il nostro lavoro come lui fa il vino e le fotografie, il mondo sarebbe migliore; a Giorgio Vittadini, perché è stato il primo a dirmi di fare il professore e per la sua posizione umana, un riferimento incrollabile; a Giorgio Pasoli e a Giancarlo Petrini, veterani di mille battaglie va un ringraziamento molto oltre la semplice cortesia ed è anzitutto per l'amicizia cordiale che sempre mi hanno dimostrato: abbiamo lavorato insieme in tanti anni per fare cose belle e hanno voluto farle con me. A Giuliana Cova per avermi insegnato ed aver soprattutto praticato la cooperazione e la carità, lei, Giuliana, antesignana di quella *Great Resignation* che in questi ultimi anni ci interroga sul significato di quello che facciamo. A Gianmario Raggetti e Stefano Dell'Atti, cari amici e valenti Colleghi, per la loro fiducia e la loro stima. A Giuseppe Benigni, Novella Cintio, Elena Ghidini, Franco Giorgioni, Maria Cristina Laganà, Antonio Lorusso, Katia Mainiero, Giorgio Mondardini, Emanuela Nannetti,

Alessandra Nascetti, Paola Menghini, Maria Angela Padova, Annalisa Spurio, Alessandra Tafuro, Roberto Torre, Moreno Trivisonno, vanno, oltre ai ringraziamenti, la stima e l'affetto che non riesco ad esprimere come vorrei ma che ho da loro sempre immeritatamente ricevuto. A Carlo Pacher, per la sua ingenua baldanza, per la sua fede profonda, per una cultura che mi lascia ogni volta a bocca aperta: da leggere ed ascoltare, è anche un musicista. A Benedetta Truffa, che poteva dedicare la sua tesi a mille altre persone e l'ha dedicata *solo* a me. A Elisa Eusebi, perché mi ricorda sempre che finché non hai fatto tutto, non hai fatto niente. A Fulvio Di Capita, amico della vita, perché da 45 anni, nonostante le promesse, non mi ha ancora comprato l'ATM (Azienda Trasporti Milanese). A Diego Giordani, Silvia Zerlotti, Franco Casalboni, Paola *Bebina* Semprini e Cino Ripani, per essere grandi amici dell'anima, perché ci sono sempre e per avermi sempre incoraggiato ad andare avanti. A Fausta Spendolini perché mi ha sempre voluto bene, anche quando mi faceva le insalate al bar in facoltà. A Cristina Castelli, "madre putativa" ma reale, che mi "leggeva" la mano e soprattutto il cuore quando studiavo in Cattolica, a Milano.

A Guglielmo "Willy" Orlandi, a Stella Santini, Giuliano Soldi e a Stefano Turchi per il confronto sempre franco e costruttivo sui problemi contabili, amministrativi, legali e soprattutto umani delle imprese.

A Martina Rossi perché non ha mai abbandonato la nave in tempesta.

A Elena Bianchi, curatrice meticolosa delle fonti e preziosa correttrice di testi per aver atteso con dedizione e attenzione amorevole anche questo e tanti altri lavori.

A Thomas Frisoni, grandissimo studente, correttore, paziente, preparato collaboratore e discepolo disponibile sempre.

A Giorgio Calcagnini, vecchio amico e Magnifico Rettore nerazzurro, per tutto il lavoro che sta facendo e che è di esempio per tutti. A Giuseppe Travaglini, grande economista e studioso, per ogni volta che abbiamo scherzato, con la toga e non, e poi perché si è preoccupato, sempre affettuosamente, della mia salute. A Silvia Cecchini, con il suo attaccamento alla vita e alla professione, perché mi ha insegnato ad amare di più il mio lavoro; a Francesca Cesaroni e a Roberta Bocconcelli, perché ci sono sempre; a Nicola Loperfido, perché mi ha voluto compagno di avventura, io, indegno suo scudiero. A Carmela "Winston Wolf" Nicoletti, per avermi risolto un sacco di problemi in università con una pazienza di cui sarò sempre grato.

A Daniela Baraghini, grandissima educatrice, in *loving memory*.

Ai miei studenti, perché la responsabilità di educare è un'avventura appassionante: spero di non averli delusi mai e se l'ho fatto, chiedo loro dav-

vero perdono, perché se insegni lo fai *per* qualcuno. Chiedo perdono anche ad Agostino Fusconi, l'anima cara di una grande persona che mi ha convinto a fare questo lavoro, perché so di non essere stato all'altezza fino in fondo delle sue aspettative.

Alla mia Università, che è così bella che merita di essere portata in alto dove molti miei Colleghi, molto più bravi di me, la stanno portando.

Naturalmente, ogni responsabilità per tutto quanto contenuto nel presente lavoro, compresi i ringraziamenti troppo lunghi, era e rimane esclusivamente attribuibile al sottoscritto.

Urbino, luglio 2022

*Alessandro Berti*  
alessandro.berti@uniurb.it



*“Ogni tanto Dio vuole che il denaro si separi dai deficienti.”*

John Kenneth Galbraith

*“La realtà è un uccello che non ha memoria, deve immaginare da  
che parte va.”*

Giorgio Gaber

*“Contro la stupidità anche gli dei sono impotenti. Ci vorrebbe il Si-  
gnore. Ma dovrebbe scendere lui di persona, non mandare il Figlio.  
Non è il momento dei bambini.”*

John Maynard Keynes

*“Si conosce solo ciò che si ama.”*

Sant'Agostino

*“Le parole devono essere un po' selvagge perché sono l'assalto del  
pensiero sull'impensato.”*

John Maynard Keynes

*“Io ne ho viste cose che voi umani non potreste immaginarvi:  
navi da combattimento in fiamme al largo dei bastioni di Orione,  
e ho visto i raggi B balenare nel buio vicino alle porte di Tannhäuser.*

*E tutti quei momenti andranno perduti nel tempo,  
come lacrime nella pioggia.*

*È tempo di morire.”*

Ridley Scott, *Blade Runner*



# 1. IL RAPPORTO BANCA-IMPRESA ALLA LUCE DEI CAMBIAMENTI APPORTATI DAI NUOVI ORIENTAMENTI EBA

## 1.1. La cultura del rischio di credito e la prassi bancaria: alcune considerazioni

Il documento degli Orientamenti EBA, ormai consegnato agli archivi<sup>1</sup> e passato indenne dalle numerose consultazioni presso tutti i soggetti interessati, pone al primo posto tra le questioni riguardanti la *governance* interna degli intermediari creditizi e, soprattutto, fra i doveri dell’Organo con compiti di gestione e supervisione strategica, lo *stabilire ed approvare la cultura del rischio dell’intermediario, i suoi valori fondamentali e le sue aspettative in materia di rischio di credito*.

In particolare, al punto 4.1.2 delle *Guidelines*, denominato “Cultura del

<sup>1</sup> La versione finale del documento *Final report-Guidelines on loan origination and monitoring* è del 29 maggio 2020. La versione italiana del documento è stata recepita dalla Banca d’Italia all’interno della circolare 285/2013 con un aggiornamento del 20 luglio 2021 ed è quindi da considerarsi pienamente in vigore, non solo ai fini di vigilanza. È bene ricordare che l’uso del condizionale (“*l’ente dovrebbe*”), nonostante numerose interpretazioni maliziose, quando non capziose – magari proprio da parte dei responsabili della *compliance* – non corrisponde affatto ad un arbitrio lasciato nelle mani delle banche, quanto piuttosto alla logica conclusione conseguente all’applicazione del principio *comply or explain*, ovvero o ti adegui o spieghi perché non lo fai. A prescindere dall’ovvio chiamarsi fuori dalle *Guidelines* da parte di banche di raccolta o di investimento, che non erogano credito in ossequio al proprio *business model*, pare alquanto improbabile che vi possano essere spiegazioni per comportamenti difforni da quanto previsto nel documento, dal momento che si tratta di principi basilari, oltre che di *best practice*, universalmente accettate nell’ambito dell’economia aziendale e della tecnica bancaria. Non da ultimo è bene ricordare lo status giuridico degli Orientamenti, tale per cui ad essi devono conformarsi anche le singole autorità nazionali, Banche centrali e non. La parola Orientamenti, sotto tale profilo, appare pertanto fuorviante.

Nota dell’Autore: ove non diversamente indicato, la citazione relativa a “Orientamenti EBA” o “Guidelines EBA” si riferisce al documento denominato “Orientamenti EBA in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti” del 29 maggio 2020.



rischio di credito” si parla esattamente, oltre che di uno sviluppo coerente della cultura del rischio di credito della banca all’interno della più generale cultura del rischio e, pertanto, del RAF, della *necessità di assicurare che il credito sia erogato ai prenditori che, al meglio delle conoscenze della banca al momento della decisione, appaiano in grado di rispettare termini e condizioni del contratto di prestito.*

Vi sono numerose considerazioni da fare sul tema della cultura del rischio di credito, che non può essere relegato, con tutta evidenza, alle sole questioni organizzative o a iniziative, pur meritevoli, che illustrino, a partire dal Consiglio di Amministrazione lungo tutta la filiera del credito, quale sia il RAF della banca e quali le sue declinazioni. Il tema appare piuttosto di tipo *valoriale* e coinvolge fin dalle fondamenta il modo stesso di porsi, l’attitudine della banca nei confronti del rischio di credito, rispetto al territorio di riferimento, alla propria tipologia di clientela prevalente, alla propria missione così come descritta nel piano strategico.

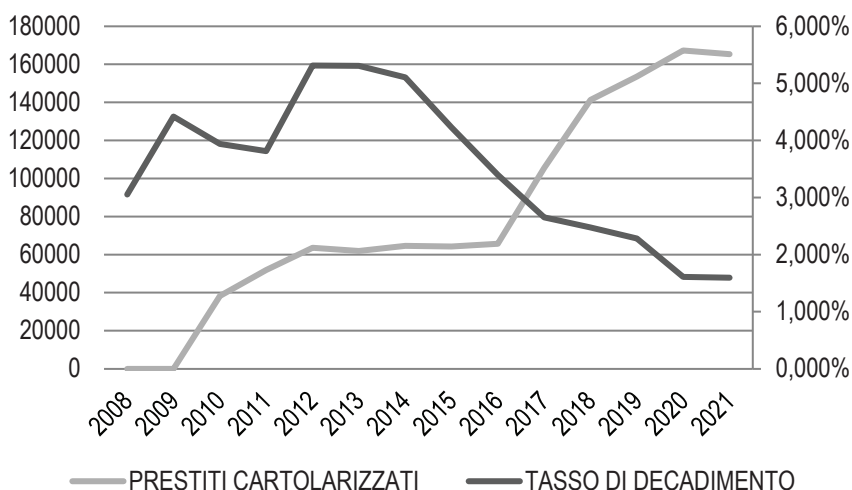
Se vi è una certa abitudine, spesso recepita in maniera quasi immediata dalla clientela, a trasmettere le direttive commerciali e gli obiettivi che si sono posti alla rete, appare più complicato diffondere una *forte cultura del rischio di credito*, la cui effettiva ricezione da parte dei soggetti interni dovrà poi essere verificata. Si tratta, in altre parole, di fare propria e di rendere concreta, nell’operatività quotidiana, una certa cultura del rischio di credito, evidentemente diversa da banca a banca e che potrebbe portare, come già autorevolmente sottolineato, a scelte differenti non solo per area geografica, ma anche per tipologia di cliente, sua dimensione relativa, settore e persino *filiera* di riferimento, con tutte le conseguenze del caso anche in termini di *customer satisfaction*.<sup>2</sup> Scoprire le carte, internamente all’organizzazione bancaria, significa inevitabilmente, al netto degli elementari doveri di riservatezza circa il piano strategico e il RAF, scoprire le carte anche nei confronti della propria clientela di riferimento, che potrebbe risultare oggetto di maggiori attenzioni e di una più elevata competitività, o alternativamente di un oggettivo razionamento del credito<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Sul tema vedi p.e. Shamsuddoha M., Alamgir M., “Loyalty and Satisfaction Construct in Retail Banking - An Empirical Study on Bank Customers” (July 4, 2003). *The Chittagong University Journal of Business Administration*, Vol. 19, 2004; Floh A., Treiblmaier H., “What Keeps the E-Banking Customer Loyal? A Multigroup Analysis of the Moderating Role of Consumer Characteristics on E-Loyalty”, *The Financial Service Industry*, 2006.

<sup>3</sup> Si pensi alla effettiva applicazione dei criteri ESG (*environment, governance, sustainability*) in settori caratterizzati da un’elevata diffusione di irregolarità o di illeciti in materia di diritto dei lavoratori, di rispetto della normativa fiscale, di scelte riguardanti l’ambiente. Nonostante nelle *Guidelines* si parli di proporzionalità, è lecito immaginare che tale principio sarà verosimilmente attenuato, con conseguente maggiore attenzione ai fattori ESG su tutte le imprese, tenuto conto del periodo storico attuale, contrassegnato dalla c.d. *transizione ecologica*. Sul

Ciò che appare maggiormente complesso, alla luce dei comportamenti tenuti finora dalle banche italiane, spesso pro-ciclici o, più banalmente, basati su criteri garantistici<sup>4</sup>, è il fissare una propria propensione al rischio di credito che non sia la semplice enunciazione di perseguire la profittabilità dell'intermediario. In altre parole, gli Orientamenti rimettono al centro della questione, per azionisti e Consigli di amministrazione delle banche, il tema del *business model*, sul quale si potrebbe discutere a lungo e, probabilmente, senza giungere ad alcuna conclusione.

Grafico 1 – Tassi di decadimento dei prestiti e cartolarizzazioni in Italia (2008-2021).



Fonte: Banca d'Italia

Il comportamento delle banche italiane nei confronti del rischio di credito, peraltro, è reso bene dal grafico in precedenza esposto che illustra come il tasso di decadimento dei prestiti, ovvero il rapporto tra i nuovi ingressi a sofferenza e il totale dei prestiti vivi a inizio anno, sia salito ai massimi proprio in corrispondenza dell'adozione delle regole note come "Basilea 3" (2013) e abbia iniziato la sua discesa laddove, viceversa, iniziava a salire sempre più in alto l'ammontare dei prestiti cartolarizzati, fino a giungere a oltre 165 miliardi di euro nel 2021.

razionamento del credito cfr. Stiglitz J.E., Weiss A., "Credit Rationing in Markets with Imperfect Information" *The American Economic Review*, Vol. 71, No. 3, 1981, pp. 393-410.

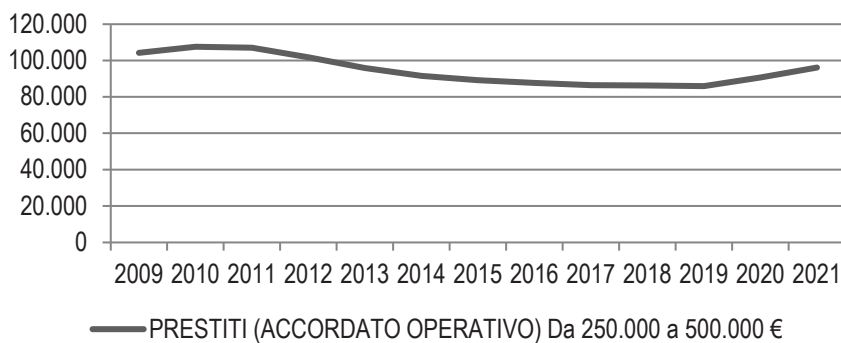
<sup>4</sup> S. Zecchini, M. Ventura, "Public Credit Guarantees and SME Finance", *ISAE Working Paper*, N. 73, 2006.

L'avvento di Basilea 3, come già sottolineato<sup>5</sup> in altre occasioni, segna peraltro un maggior rigore da parte del regolatore rispetto alle decisioni in materia di valutazione del merito di credito, esattamente là dove si sottolinea l'importanza della misurazione del rischio.

Al riguardo, è bene ricordare che, proprio in recepimento di quanto deciso in sede di accordi internazionali, Banca d'Italia modificò, all'interno della circolare 285 emanata nel 2013, la descrizione della composizione del processo del credito, anteponendo, come *step* preliminare all'istruttoria stessa, la *misurazione del rischio*: quest'ultima non può che essere rappresentata dalla perdita di redditività o dalla possibile volatilità dell'Ebit, con conseguente diminuzione dei flussi di cassa reddituali a servizio del debito.

Ove si considerino le PMI come prenditori più rischiosi, le serie storiche di Banca d'Italia mostrano anche il calo costante dei prestiti nei confronti di questi ultimi, con l'ovvia eccezione di quanto avvenuto negli ultimi due anni<sup>6</sup>, nel corso dei quali l'ammontare è salito, in corrispondenza peraltro al sempre più massiccio uso delle garanzie concesse dal Fondo Centrale di Garanzia. Per il grafico seguente si è fatto riferimento alla classe di accordato ritenuta più adeguata per approssimare la dimensione delle PMI e delle micro-imprese italiane, ovvero i fidi in essere con accordato operativo compreso tra 250mila e 500mila Euro.

Grafico 2 – Prestiti (accordato operativo) da 250.000 Euro a 500.000 Euro.



Fonte: Banca d'Italia

<sup>5</sup> A. Berti, *La qualità degli affidamenti*, Franco Angeli, Milano, 2016.

<sup>6</sup> Il margine di interesse delle banche nel 2021 «è sceso dell'1,4%; il calo dei tassi medi attivi ha più che compensato gli effetti dei maggiori volumi di credito. Il significativo flusso di prestiti assistiti da garanzie statali, caratterizzati a parità di altre condizioni da un tasso mediamente inferiore rispetto a quelli di mercato, ha contribuito alla riduzione del rendimento medio sui finanziamenti alle imprese». Visco I., *Relazione annuale del Governatore della Banca d'Italia, Considerazioni finali*, 31.5.2022.

Il compito sicuramente più complesso che le banche italiane “universali” sono destinate ad affrontare riguarda la scelta del segmento di mercato rispetto al quale posizionarsi, sia in termini di propensione al rischio, sia di cultura del rischio di credito, quest’ultima talvolta semplicemente assente o latitante, perché subordinata alla famigerata creazione di valore per l’azionista. Dalla stilizzazione teorica fatta a livello accademico sulla necessità dell’esistenza degli intermediari bancari<sup>7</sup> in termini, perlomeno, di *second best* rispetto alla possibilità di conseguire il miglior collegamento possibile tra risparmio e investimenti, non discende automaticamente che tale collegamento avvenga effettivamente. Costatazione facilmente realizzabile da chiunque ove si rifletta sul fatto che, durante la grande crisi finanziaria 2008-2018, non tutte le banche hanno risentito in ugual misura del peso delle sofferenze e, fra di esse, in specie le più virtuose, vi erano sia banche di grandi dimensioni a diffusione nazionale, sia banche di credito cooperativo a diffusione inter-provinciale o regionale<sup>8</sup>.

La cultura del rischio di credito non può che essere collegata, del resto, alla stessa cultura dell’intermediazione creditizia; se è difficile immaginare che nel piano strategico di una qualunque banca vi sia scritto che la stessa intende essere, à la Schumpeter, “agente della contabilità sociale”, oppure ancora, come annotavano Rajan e Zingales “becchini del sistema economico”<sup>9</sup>, pure è difficile immaginare che non vi siano altri propositi, à la Friedman, diversi da quelli di generare utili, poiché questi ultimi si ottengono indifferentemente e, talvolta, disinvoltamente, sia finanziando fabbriche di armi, sia finanziando progetti volti allo sviluppo. Non si tratta, con tutta evidenza, di un problema moralistico e neppure risolvibile con la semplice applicazione dei criteri ESG, per i quali già si assiste al loro aggiramento mediante un rispetto di facciata; ritengo piuttosto si debba parlare della missione che ogni banca assegna a sé stessa all’interno del piano strategico e coerentemente con quanto deciso dagli azionisti, più o meno consapevoli che il bene comune e la crescita di un territorio, di una Regione e, in definitiva, dello stesso Paese, passa *anche* dalle loro scelte in materia di affidamento.

<sup>7</sup> Cfr. fra gli altri Schumpeter, J.A., “The Theory of Economic Development”, *Harvard University Press*, Cambridge, 1934; Schumpeter, J.A., *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, McGrawHill, 2 Vols., New York, 1939; più recentemente: Jakob Z., Kumhof M., “Models of Banking: Loanable Funds or Loans that Create Funds?”, 2014, Available at SSRN.

<sup>8</sup> *A contrariis*, è altrettanto agevole notare come vi siano state banche di grandi dimensioni coinvolte in vicende di *mala gestio* o comunque di gestione del rischio di credito assai avventata, così come numerose banche di credito cooperativo (e non solo), poi fuse o commissariate.

<sup>9</sup> R. Rajan, L.Zingales, *Salvare il capitalismo dai capitalisti*, Einaudi, Torino, 2004.

Tab. 1 – Sintesi

<p>Organo con compiti di gestione e supervisione strategica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redige e propone un piano strategico pluriennale sulla base di determinati presupposti;</li> <li>• approva e adotta il piano comunicandolo a tutti gli stakeholder</li> </ul>
<p>Organo con compiti di gestione e supervisione strategica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approva il regolamento del credito della banca, <i>compliant</i> con le previsioni EBA e con il proprio RAF;</li> <li>• approva la cultura del rischio di credito dell'istituto;</li> <li>• fissa le politiche allocative, le metriche e le altre soglie da rispettare nella fase di concessione e monitoraggio;</li> </ul>
<p>Organo con compiti di gestione e supervisione strategica + filiera del credito</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• si adopera affinché tutta la banca adotti la “forte cultura del rischio di credito”, controllando che questa sia fatta propria da tutto il personale coinvolto, monitorando tale processo anche nelle fasi successive;</li> <li>• comunica, sia all'interno, sia all'esterno la propria cultura del rischio di credito coinvolgendo tutti gli stakeholder</li> </ul>

Come è possibile annotare dalle considerazioni effettuate in precedenza e dalla schematizzazione esposta, le prescrizioni - ch  di questo si tratta - contenute nelle *Guidelines* EBA richiedono un lavoro che coinvolga tutta la filiera del credito interna alla banca anche e soprattutto in termini culturali, ovvero *valoriali*, non meramente tecnici. Le banche hanno dovuto compiere un grande lavoro di ripensamento di tutto il processo del credito, del quale   stata data traccia anche in una poderosa trattazione empirica<sup>10</sup>. Ovviamente nulla e nessuno pu  impedire a un intermediario creditizio di far propria una politica del credito fondamentalmente tesa solo e soltanto a fare utili, a prescindere da un riferimento valoriale o di missione che abbia a cuore lo sviluppo, la crescita, il miglioramento della gestione delle imprese clienti, dei territori di insediamento, della Nazione all'interno della quale si trovano a operare. Non  , tuttavia, difficile immaginare che il personale di banche sempre pi  tese a conseguire risultati economici che divengono l'unico obiettivo, per certi versi fine a s  stesso, sar  viceversa sempre meno coinvolto all'interno di processi digitalizzati dove il lavoro qualificato conta sempre di meno; sar , pertanto, sempre meno partecipe, perch  disinteressato, alla diffusione di quella forte cultura (della gestione) del rischio di credito demandata all'utilizzo di modelli.   singolare annotare che il documento delle *Gui-*

<sup>10</sup> Cfr. G. De Laurentis (coordinatore scientifico), *Rischio di credito 2.0* (Linee guida EBA – LOM), Position Paper n. 30 AIFIRM (Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers), 2021.

*delines* EBA se da un lato prevede che le retribuzioni del personale coinvolto nel processo del credito siano coerenti con il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla cultura del rischio di credito adottata dall'intermediario, dall'altro evidenzia la necessità non solo di valutare il c.d. "rischio di modello" legato a possibili malfunzionamenti o distorsioni dello stesso, qualora il credito sia erogato mediante l'utilizzo di modelli informatici, ma anche di rendere edotto l'Organo con compiti di gestione e supervisione strategica del funzionamento del modello stesso e dei rischi insiti nell'utilizzo dello stesso.

Già attualmente nel nostro Paese si può agevolmente verificare che anche i modelli di riclassificazione dei bilanci maggiormente utilizzati (CE.BI.), in quanto riferiti al database più esteso disponibile (Cerved), richiedono controlli successivi all'elaborazione non secondari, laddove è possibile che, per esempio, i prelievi dei soci nelle società di persone divengano aumenti di capitale negativi, evidenziando una capacità di rimborso (cfr. saldo netto della gestione) in realtà inesistente.

Fig. 1 – Modelli di business, relazioni di clientela e investimenti in IT

<p>Banca universale <i>advanced</i>, banca-assicurazione, Fintech, <i>transactional banking advanced</i> ovvero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• massiccio uso di tecnologia;</li> <li>• multicanalità e riduzione numero delle filiali;</li> <li>• personale vocato alla relazione commerciale;</li> <li>• vendita di prodotti bancari e assicurativi sempre più standardizzati.</li> </ul>	<p><i>Relationship banking advanced</i> ovvero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• massiccio uso di tecnologia;</li> <li>• investimento in competenze e preparazione del personale;</li> <li>• personale specializzato anche in consulenze alle imprese;</li> <li>• relazione commerciale non prevalente sull'ascolto dei bisogni del cliente;</li> <li>• necessità di dimensioni e di dotazioni di capitale relativamente elevate.</li> </ul>
<p>Banca universale votata al <i>transactional banking</i> tradizionale, ovvero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• riduzione dei costi operativi attraverso riduzione del personale;</li> <li>• modesti investimenti in formazione per le competenze del personale;</li> <li>• crescita per linee interne, privilegiando ancora la filiale come PV;</li> <li>• modesto uso di tecnologia.</li> </ul>	<p><i>Relationship banking old style</i> ovvero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• insediamento fisico sui territori con filiali;</li> <li>• modesti investimenti in I.T.;</li> <li>• investimenti in competenze e preparazione del personale limitatamente ad aree ritenute strategiche;</li> <li>• crescita per linee esterne mediante fusioni o acquisizioni.</li> </ul>

In base a quanto finora illustrato, pare a chi scrive di poter individuare nell'alternativa banca di relazione vs banca di transazione il vero spartiacque che deciderà le politiche creditizie, le scelte allocative e la cultura del rischio

di credito delle banche, non solo italiane, per gli anni a venire, distinguendo i *competitor* in base alla loro preferenza per il privilegiare numero e quantità di transazioni monetarie, anziché la qualità di relazioni personalizzate e di prodotti *tailor-made*, certamente più costosi<sup>11</sup>.

Come tentativamente si è esposto nella figura che precede, non si possono trascurare le chiare implicazioni organizzative di quanto finora evidenziato, come già annotato da autorevoli studiosi<sup>12</sup>, con i conseguenti riflessi di tipo relazionale, inevitabilmente destinati a colpire le micro e le piccole imprese, tradizionalmente poco preparate proprio sul versante della gestione finanziaria e alle quali, viceversa, si richiede uno sforzo di adeguamento certamente non indifferente<sup>13</sup>.

I riflessi della pandemia da Covid-19 hanno certamente indotto sia le associazioni di categoria imprenditoriali, sia le stesse banche, a privilegiare i tradizionali strumenti di natura finanziaria finora utilizzati nelle crisi sistemiche, ovvero moratorie, estensione quantitative e temporali delle garanzie pubbliche e, sia pure in misura più modesta, elargizione di contributi a fondo perduto. Non si teme di esagerare se si afferma che il dibattito sull'entrata in vigore delle *Guidelines*-LOM è stato finora limitato all'ambito accademico e, soprattutto, che quasi nulla è stato fatto dal lato vero e proprio della diffusione delle conoscenze sul tema da parte degli imprenditori, tuttora restii, come sempre, a consegnare tempestivamente bilanci credibili, corredati di piani economico-finanziari di previsione etc.; quel che è peggio, sempre riguardo le conoscenze sulle *Guidelines* degli imprenditori di più modeste dimensioni, nulla è stato fatto per diffondere le nuove metriche obbligatorie per EBA, quali l'*interest coverage ratio*, l'analisi per flussi, l'importanza del

<sup>11</sup> Sul tema cfr. Arunkumar R., Kotreshwar, G., "Risk Management in Commercial Banks (a Case Study of Public and Private Sector Banks)", *Indian Institute of Capital Markets 9th Capital Markets Conference Paper*, 2006; Campbell R.H., Ramachandran A., Santoro J., *DeFi and the Future of Finance*, Wiley, 2021; Jaksic M. Marinc M., "The Future of Banking: The Role of Information Technology", *Banci vestnik: BANKING SECTOR AT THE CROSSROADS: CHALLENGES FOR THE FUTURE*, *Forthcoming*, 2015; Furst, K., Lang W.W., Nolle D.E., "Technological Innovation in Banking and Payments: Industry Trends and Implications for Banks", *Quarterly Journal, Office of the Comptroller of the Currency*, Vol. 17, No. 3, p. 23, 1998.

<sup>12</sup> Cfr. Sul tema Berger A.N., Udell G.F., "Small Business Credit Availability and Relationship Lending: The Importance of Bank Organizational Structure", *Economy journal*, 2002

<sup>13</sup> Nel mentre ciò accade viene data notizia che una delle più grandi banche italiane ha assegnato in *outsourcing* ad una grande società di consulenza internazionale tutta l'attività di *back-office*. Si tratta di quella stessa banca che scoraggia l'utilizzo delle filiali assegnando a ognuna di esse un numero unico, quello del centralino della sede nazionale. A parere di chi scrive, non proprio un grande passo verso la clientela, quella stessa clientela che in un noto spot televisivo veniva aiutata nelle più svariate difficoltà proprio da un'impiegata di banca giovane, carina, sorridente (la banca? La medesima di cui sopra).

rapporto tra debiti finanziari netti ed Ebitda e, da ultimo, il DSCR o *debt service coverage ratio*, sia storico, sia prospettico.

D'altronde, anche alla luce dello schema che si è sopra illustrato, il massiccio uso della tecnologia da parte delle grandi banche universali conduce ragionevolmente alla digitalizzazione massiccia di tutti i dati e le informazioni anche di natura prospettica, con la prevalenza delle stime da parte bancaria rispetto a quanto comunicato da parte dei clienti<sup>14</sup>, aspetto quest'ultimo già trattato nelle *Guidelines*, con effetti che potrebbero risultare ancora più dirompenti di quelli a suo tempo verificatisi con l'entrata in vigore dei *rating* previsti nell'accordo di Basilea 2. Nella previsione degli Orientamenti si afferma esplicitamente che le banche dovrebbero controllare i calcoli e le previsioni fatte dai clienti, giungendo fino a prescindere o, nel caso si tratti di imprese medio-grandi, addirittura di trarne spunto per contestazioni e discussioni. In sostanza, aspetto questo non esplicitamente sottolineato a livello bancario né, tantomeno, imprenditoriale, la banca, in assenza di proiezioni attendibili dovrebbe effettuare altre, verosimilmente più prudenti e penalizzanti per il richiedente fido. Costatazione quest'ultima, come si illustrerà più avanti, che dovrebbe indurre gli imprenditori a coltivare maggiormente la propria attitudine (oltre che le proprie capacità) per la *comunicazione finanziaria*, così come i professionisti contabili che li assistono.

Perché tutto questo non si traduca in una penalizzazione per le micro e per le piccole imprese, acclarato ormai che la linea d'azione delle grandi banche rimarrà quella sopra descritta, occorre che quel che resta delle banche locali, pur raccolte sotto l'egida di due grandi gruppi di dimensione nazionale<sup>15</sup>, si attivi con politiche informative e di comunicazione volte a sollecitare la propria clientela rispetto a tematiche che non assumono una valenza appena finanziaria. Si pensi, tra le altre cose, alla prossima entrata in vigore del Codice delle Crisi di Impresa e alla adozione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili prevista all'art.2086 c.c. e, più in generale, a una legislazione - con la Direttiva "*Insolvency*", europea, oltre che nazionale - tutta tesa ad anticipare e risolvere preventivamente e tempestivamente le situazioni di difficoltà aziendale, attraverso interventi preventivi che passano, inevitabilmente, da una comunicazione finanziaria più completa, ampia e approfondita oltre che, soprattutto, rapida.

Si tratta dunque di impostare in maniera differente dal passato le relazioni

<sup>14</sup> Fatta salva, naturalmente, la politica, ad avviso di chi scrive assai condivisibile, della più grande banca italiana, Intesa-Sanpaolo, che ha da tempo fondato la propria politica di relazioni di clientela su Centri imprese in grado di assistere direttamente la clientela nella redazione di *business plan*, ben prima che tale documento diventasse un *must* del corredo informativo secondo EBA.

<sup>15</sup> Cassa Centrale Banca e ICCREA.



di clientela tra banca e impresa, che ancora, dopo tanti anni, rappresentano, nonostante i cambiamenti nel frattempo intervenuti, un tema centrale del dibattito accademico e non, sull'economia e lo sviluppo del nostro Paese. Ove si aggiunga il tema della diffusione di una forte cultura del rischio di credito, non confinata unicamente all'interno della banca<sup>16</sup>, tutto questo richiede consapevolezza da entrambe le parti, sia del proprio ruolo, sia di quello della controparte e, alla luce di quanto evidenziato finora, anche del grado di rischio che si è disposti ad accettare e a quali condizioni: solo la trasparenza consente scelte consapevoli.

Infine, occorre ricordare che fra le molteplici conseguenze della crisi finanziaria degli ultimi anni emerge un profondo cambiamento nel modo in cui le banche gestiscono il rischio. Il cambiamento rispetto al passato è stato determinato in modo particolare dalla profonda attenzione rivolta alla *governance* societaria e al sistema dei controlli interni<sup>17</sup>. Efficaci assetti organizzativi e di governo societario costituiscono per tutte le imprese una condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali, ma per le banche assumono maggior rilievo in ragione delle caratteristiche che connotano l'attività bancaria e degli interessi pubblici, oggetto di specifica considerazione da parte dell'ordinamento. Anche se non esiste un unico approccio per un buon governo societario, i nuovi principi proposti dal Comitato di Basilea<sup>18</sup> forniscono un quadro entro il quale le banche e le autorità di vigilanza possono e devono operare per garantire una gestione del rischio e processi decisionali effettivi e trasparenti e, in questo modo, promuovere la fiducia del pubblico e sostenere la sicurezza e la solidità del sistema bancario. In

<sup>16</sup> “Propensione al rischio di credito, strategia e limiti di rischio di credito

La propensione al rischio di credito, la strategia di gestione del rischio di credito e la politica generale relativa al rischio di credito dovrebbero essere allineate con il RAF complessivo dell'ente. La propensione al rischio di credito dell'ente dovrebbe specificare l'ambito e il focus del rischio di credito dell'ente, la composizione del portafoglio creditizio, compresa la sua concentrazione, e gli obiettivi di diversificazione in relazione alle linee di business, alle aree geografiche, ai settori economici e ai prodotti.

1. La propensione al rischio di credito dovrebbe essere attuata con il supporto di adeguate metriche e limiti di rischio di credito. Queste metriche e limiti dovrebbero coprire gli aspetti fondamentali della propensione al rischio di credito, nonché i segmenti di clientela, le valute, i tipi di garanzia reale e gli strumenti di attenuazione del rischio di credito. Se del caso, le metriche creditizie dovrebbero essere costituite da una combinazione di indicatori retrospettivi e prospettici e dovrebbero essere adattate al modello di business e alla complessità dell'ente.
2. Gli enti dovrebbero assicurare che la propensione al rischio di credito e le metriche e i limiti ad esso relativi siano adeguatamente propagati a valle all'interno dell'ente, con il coinvolgimento di tutte le entità pertinenti del gruppo e delle linee di business e delle unità operative che supportano il rischio di credito.” EBA, *Guidelines on LOM*, cit.

<sup>17</sup> *Ibidem*.

<sup>18</sup> Basel Committee on Banking Supervision, *Corporate Governance principles for bank*, 2015.