



**Alessandro Berti**

## **LA QUALITÀ DEGLI AFFIDAMENTI**

**La valutazione del rischio  
di credito nel rapporto  
banca-impresa**

Terza edizione  
ampliata e aggiornata

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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.





Volume con allegato on line consultabile all'indirizzo  
[www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) nell'area Biblioteca multimediale.

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**

**LA QUALITÀ  
DEGLI AFFIDAMENTI**

**La valutazione del rischio  
di credito nel rapporto  
banca-impresa**

Terza edizione  
ampliata e aggiornata

**FrancoAngeli**

3ª edizione. Copyright © 2009, 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).*

*In memoria di Rita, sempre.*

*A Giacomo, Leonardo e Gregorio  
per la gratuità che ci insegnano ogni giorno.*



# INDICE

<b>Introduzione</b>	pag.	11
<b>1. La valutazione del merito di credito: attività istruttoria e vigilanza</b>	»	19
1.1. Il modello italiano del rapporto fra banca e impresa	»	19
1.2. Il processo del credito: il contenuto dell'istruttoria secondo la Circolare n. 285 del 2013	»	21
1.3. La cultura del rischio nella banca dopo Basilea 3	»	23
1.4. Comportamenti bancari e qualità delle relazioni di clientela: l'evoluzione recente	»	26
1.5. Considerazioni prospettive: una possibile evoluzione del ruolo delle banche, dei professionisti e delle associazioni di categoria	»	31
<b>2. La qualità nel rapporto banca-impresa: come si misura il merito di credito</b>	»	34
2.1. Le informazioni per la valutazione del merito di credito e il lavoro delle banche finanziatrici nella fase istruttoria: i limiti della comunicazione di bilancio in Italia	»	34
2.2. L'analisi per indici e la valutazione della solvibilità a breve termine: limiti teorici e utilità pratica	»	39
<b>3. La valutazione dell'equilibrio economico delle imprese</b>	»	43
3.1. L'analisi dell'equilibrio economico (o della capacità di reddito) quale fondamento per l'analisi dell'equilibrio finanziario (o della capacità di rimborso). Una premessa metodologica	»	43
3.2. Le determinanti della redditività dell'impresa: l'interpretazione dei costi quali risorse impiegate per generare ricavi	»	45

3.3. Il significato del Conto economico a risultati progressivi	pag.	47
3.4. L'andamento delle vendite	»	48
3.5. Altri proventi	»	50
3.6. Il costo del venduto e le sue determinanti	»	51
3.7. Il margine industriale o commerciale lordo	»	60
3.8. Il valore aggiunto	»	61
3.9. Il costo del lavoro	»	64
3.10. L'analisi degli altri costi operativi e la determinazione del MOL	»	66
3.10.1. Premessa	»	66
3.10.2. I costi generali	»	67
3.10.3. I canoni di leasing	»	69
3.10.4. Il MOL (margine operativo lordo)	»	71
3.10.5. I costi non monetari: gli ammortamenti e gli accantonamenti	»	72
3.11. Il risultato operativo: l'analisi della gestione economica corrente quale fondamento per la corretta misurazione della capacità di reddito	»	75
3.12. Gli oneri finanziari	»	78
3.13. L'analisi settoriale	»	81
3.14. L'analisi del punto di pareggio economico e la struttura dei costi	»	83
<b>4. La valutazione dell'equilibrio finanziario attraverso l'analisi per flussi</b>	»	104
4.1. Modelli dinamici di valutazione del fabbisogno finanziario: il rendiconto finanziario	»	104
4.2. La misurazione dell'autofinanziamento quale momento fondamentale della valutazione della capacità di rimborso	»	109
4.3. L'autofinanziamento potenziale o economico e la "correzione" operata dalla variazione del capitale circolante netto operativo	»	110
4.4. La remunerazione imprenditoriale: distribuzione di utili, prelievi e autofinanziamento effettivo	»	128
4.5. Il rendiconto finanziario previsto dalla nuova disciplina di bilancio	»	130

<b>5. Decisioni di investimento e fabbisogno: metodologie e strumenti di valutazione</b>	pag.	141
5.1. Gli effetti sul fabbisogno dello sviluppo: natura dei nuovi investimenti e modifica della redditività	»	141
5.2. Note sugli investimenti immobiliari: congruità e sostenibilità	»	142
5.3. Gli effetti sul fabbisogno dello sviluppo: investimenti in quote di mercato e fabbisogno	»	145
5.4. Il legame fra autofinanziamento e capitale circolante netto operativo: un modello di verifica della sostenibilità dello sviluppo	»	149
5.5. Il risultato dell'analisi per flussi: indicazioni operative per l'analista	»	154
<b>6. Struttura finanziaria, uso delle forme tecniche e fabbisogno: criteri e metodi per la valutazione delle scelte dell'impresa</b>	»	167
6.1. La congruità della struttura finanziaria: considerazioni introduttive	»	167
6.2. La struttura finanziaria	»	168
6.3. Risultati aziendali e ricorso a fonti esterne di finanziamento: un modello interpretativo	»	171
6.4. Durata delle fonti esterne di finanziamento e capacità di rimborso: gli equivoci del consolidamento	»	173
6.5. Le analisi andamentali: brevi osservazioni	»	178
6.6. La sintesi istruttoria: un possibile modello operativo di analisi	»	188
<b>7. Il fabbisogno finanziario a medio-lungo termine</b>	»	198
7.1. Il fabbisogno finanziario a medio-lungo termine e il rapporto banca-impresa	»	198
7.2. Equilibrio finanziario orizzontale: la verifica di fattibilità dei piani	»	200
7.3. Equilibrio finanziario verticale	»	201
7.4. Equilibrio finanziario complessivo	»	201
7.5. Equilibrio gestionale complessivo	»	202
7.6. Caratteristiche della struttura finanziaria "ideale"	»	203
7.7. Classificazione del fabbisogno finanziario	»	204
7.7.1. Perdite della gestione operativa ripetute e frequenti	»	205
7.7.2. Prelievi continui e "rigidi" in relazione alla effettiva generazione di cassa	»	205
7.7.3. Processi di ristrutturazione e fuoriuscita dalle crisi	»	206

7.7.4. Lavorazioni con durata ultrannuale (edilizia e lavori pubblici)	pag.	206
7.7.5. Il completamento del ciclo tecnico-economico di alcune lavorazioni specifiche	»	206
7.7.6. I processi di crescita	»	207
7.7.7. Acquisizioni effettuate utilizzando una forte leva finanziaria	»	213
7.7.8. Il finanziamento delle somme necessarie al recesso di soci	»	213
7.7.9. Il <i>project financing</i> : cenni	»	215
7.8. Il fabbisogno finanziario delle imprese di costruzione	»	216
7.8.1. Introduzione	»	216
7.8.2. La valutazione del fabbisogno finanziario delle imprese di costruzione	»	216
7.8.3. La riclassificazione del bilancio delle imprese di costruzione	»	218
7.8.4. Conclusioni	»	222
7.9. Durata effettiva e durata nominale del fabbisogno	»	224
<b>Appendice – Dall’analisi del fabbisogno alla consulenza finanziaria alle imprese: strumenti e metodi</b>	»	226
A.1. Premessa	»	226
A.2. La metodologia della consulenza	»	229
A.3. Il report consulenziale	»	231
A.4. Potenziale di sviluppo delle imprese e situazione economico-finanziaria: note operative per il consulente	»	234
<b>Bibliografia</b>	»	265

## INTRODUZIONE

Sono passati solo quattro anni dall'ultima edizione del presente lavoro, eppure sarebbe stato inimmaginabile ripresentarlo con pochi semplici aggiornamenti, pur consapevoli del successo che ha incontrato presso studenti, operatori bancari e professionisti. Gli ultimi tempi sono stati caratterizzati dalla continua evoluzione della normativa prudenziale, dall'implementazione di Basilea 3 fino alle disposizioni di vigilanza sul Sistema dei controlli interni, dall'adozione del *Risk Appetite Framework* (RAF) alle nuove definizioni delle attività finanziarie deteriorate. In altre parole, ciò che in altri tempi avrebbe rappresentato nel mercato del credito un'era geologica, si è realizzato nel corso di pochi, intensissimi anni.

La recente crisi di alcune banche italiane ha dimostrato come le lacune nella *governance* e nel sistema dei controlli interni degli intermediari possano compromettere la sana e prudente gestione degli stessi e la stabilità dell'intero sistema finanziario. Nello specifico, ciò che si è reso particolarmente evidente, è l'incoerenza tra i rischi che l'intermediario effettivamente assumeva e quelli percepiti dagli organi decisionali dell'intermediario stesso<sup>1</sup>. In quest'ottica, il 15° aggiornamento della Circolare n. 263 della Banca d'Italia del 27 dicembre 2006 ha introdotto per le banche l'obbligo di definire e adottare, entro il primo luglio 2014, il RAF (il sistema degli obiettivi di rischio) ovvero "il quadro di riferimento che definisce – in coerenza con il massimo rischio assumibile, il *business model* e il piano strategico – la propensione al rischio, le soglie di tolleranza, i limiti di rischio, le

<sup>1</sup> Banca d'Italia, *Disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche in materia di controlli interni, sistema informativo e continuità operativa (relazione sull'analisi d'impatto)*, giugno 2013.

politiche di governo dei rischi, i processi di riferimento necessari per definirli e attuarli”.

Tramite questo strumento si è cercato di accrescere la consapevolezza degli organi decisionali sui rischi assunti, far convergere l’attenzione sul profilo di rischio dell’intermediario e fornire una visione integrata dei rischi anche per le banche di minori dimensioni<sup>2</sup>.

Dal punto di vista della gestione del rischio di credito sono stati introdotti importanti mutamenti: si va dai rinnovati processi di revisione e valutazione prudenziale delle Autorità di vigilanza europea, come l’introduzione degli SREP al *Comprehensive Assessment* condotto nel 2014, che ha esaminato i prestiti deteriorati presenti nei bilanci bancari e la congruità dei relativi accantonamenti.

Sette anni di crisi hanno infatti inevitabilmente lasciato il loro segno in termini di crediti inesigibili, come puntualmente rilevato nelle varie annate del Bollettino Statistico della Banca d’Italia<sup>3</sup>. Con la ripresa dell’economia il flusso di nuove sofferenze sta diminuendo, ma lo smaltimento dello *stock* accumulato richiederà molto tempo. Il suo cospicuo livello deprime la valutazione di mercato delle banche, rende più onerosa la raccolta di finanziamenti e richiede un elevato fabbisogno di capitale.

Risulta pertanto sempre più necessaria una corretta classificazione e una puntuale valutazione delle singole esposizioni creditizie, per poter raggiungere due obiettivi principali: in primo luogo la valorizzazione accurata del merito di credito e pertanto del rischio relativo, che consenta di rispettare le normative di vigilanza e permetta alla banca stessa di mettere in atto politiche più efficienti ed efficaci di gestione degli attivi; in secondo luogo, il maggior presidio della qualità del credito attraverso l’assegnazione dei clienti a strutture idonee ed adeguate in termini di competenze e professionalità, al fine di meglio comprendere le peculiarità della controparte. Al fi-

<sup>2</sup> A. Balbi, S. Cavallaro, *Risk Appetite Framework. Un approccio per le BCC-CR*, Ecra, 2015.

<sup>3</sup> Dal 2008 ad oggi la produzione industriale è diminuita di oltre il 20%, vi è quasi un milione in meno di occupati; sono fallite più di 90.000 imprese e più del 4% delle famiglie ha subito decurtazioni di reddito a causa della perdita del posto del lavoro di un loro componente. Ne ha risentito la capacità di famiglie e imprese di ripagare le proprie esposizioni verso le banche. I crediti deteriorati hanno raggiunto circa 360 miliardi, il 18% del complesso dei prestiti; oltre la metà sono registrati in sofferenza e soggetti a procedure di parziale recupero lunghe e onerose. La Vigilanza ha assicurato, con l’avanzare della crisi, l’innalzamento progressivo dei tassi di copertura: la svalutazione media delle partite deteriorate è oggi del 45%, in linea con la media europea; per le sofferenze sfiora il 60%. Intervento di Ignazio Visco al 22° Congresso Assiom Forex del 30 gennaio 2016.

ne di garantire nel tempo la coerenza tra le caratteristiche della controparte e la sua classificazione, è necessario il monitoraggio continuo della posizione e il presidio del preposto organo di controllo.

In questo scenario congiunturale molto complesso, che rischia di divenire strutturale per lungo tempo, caratterizzato da una forte pressione sulla redditività e sulla qualità del reddito, le innovazioni normative e i cambiamenti legati al *business* bancario, sono diventati necessariamente oggetto di attenzione strategica, anche per le banche medio-piccole.

Per queste ultime, il legame con il territorio avrebbe dovuto teoricamente generare vantaggi *informativi* in grado di migliorare la selezione del merito di credito; nella realtà, invece, non di rado crea condizionamenti tali da compromettere l'oggettività e l'imparzialità delle decisioni di finanziamento (la definizione famigerata di "*cliente storico*" è emblematica di tale atteggiamento di parte bancaria). Si è frequentemente verificato, inoltre, il tentativo di compensare le difficoltà reddituali attraverso la diversificazione dell'operatività in aree territoriali meno note, perseguita tramite la concessione di crediti a controparti di dimensioni più elevate, poco conosciute e poco meritevoli.

Resto convinto, pertanto, della necessità urgente di «[...] definire in termini nuovi *la qualità della relazione che si instaura tra banca finanziatrice ed impresa*», sottolineando la natura eminentemente culturale, più che tecnica, della questione. Nel difficile contesto del dopo-crisi non posso che ribadire che al centro di tutto deve essere posto il fabbisogno finanziario, la sua analisi e la valutazione della sua sostenibilità in relazione al merito di credito. Il motivo per cui ci si rivolge alle banche per ottenere credito ridiventa, allora, lo scopo ultimo della stessa analisi bancaria, il tema che scandisce i modi del lavoro e le tecniche utilizzate, poiché è solo attraverso una chiara valutazione della natura, della qualità e della durata del fabbisogno finanziario delle imprese che la banca potrà da un lato compiere scelte consapevoli, equilibrate ed efficienti, dall'altro aiutare l'impresa, specie se PMI, nelle decisioni sempre cruciali di crescita, investimento, efficientamento.

La *qualità degli affidamenti*, in tale prospettiva, non può rappresentare appena una scelta adeguata fra strumenti tecnici di analisi diversi<sup>4</sup> e, fra questi, di quelli più efficienti in termini di costo, oppure ancora fra diverse forme tecniche di affidamento in rapporto al fabbisogno finanziario, ma rappresenta un criterio che dovrebbe informare di sé tutto il lavoro bancario di analisi e valutazione del merito di credito, di assistenza e consulenza fi-

<sup>4</sup> E pertanto non neutrali.

nanziaria alle imprese. Non solo: la qualità degli affidamenti dovrebbe rappresentare sia l'obiettivo al quale tendere da parte delle banche finanziatrici, coniugando efficienza *informativa*, efficienza operativa ed efficienza allocativa<sup>5</sup>, sia l'obiettivo delle stesse imprese, alla ricerca di un partner adeguato per i loro progetti di sviluppo e di crescita.

Si tratta pertanto di un lavoro di analisi, ma si tratta anche e soprattutto di un lavoro di comunicazione, di approfondimento, di condivisione, che le banche, le categorie imprenditoriali e il ceto professionale devono fare proprio, per adempiere fino in fondo la missione di tutela reale degli interessi propri e delle imprese che finanziano e rappresentano.

Con questa finalità è stato concepito questo testo, che tenta di coniugare il rigore metodologico delle definizioni e del processo di analisi del fabbisogno finanziario delle imprese, con la necessità di offrire strumenti di lavoro sintetici ed efficaci per gli addetti all'analisi dell'ufficio fidi e per gli incaricati della consulenza gestionale e finanziaria, appartenenti alle banche o liberi professionisti, inseriti nelle associazioni di categoria o responsabili finanziari, al fine di consentire alle imprese che assistono e per le quali lavorano di rapportarsi in termini di partnership reale con le banche. A tale scopo, rispetto alla precedente edizione, che questa monografia riprende, ampliandola, sono stati inseriti i punti dell'attività istruttoria maggiormente interessati dalle novità normative già sommariamente anticipate.

Il lavoro si sviluppa come segue:

- nel capitolo 1, noti ormai i termini dell'accordo di Basilea 3 e le sue applicazioni, da parte delle banche italiane, si evidenziano i punti più critici e i fattori che più significativamente influenzano le relazioni di clientela nel nostro Paese, illustrando i contenuti formali (ma non ancora, a parere di chi scrive, sostanziali) dell'attività istruttoria secondo le Autorità di Vigilanza;
- nel capitolo 2 si affronta il tema della qualità degli affidamenti a partire dall'esame della natura, qualità e durata del fabbisogno finanziario d'impresa effettuata in Italia, mediante l'utilizzo della tradizionale strumentazione dell'analisi della solvibilità a breve termine (o per indici);
- il capitolo 3 tratta diffusamente il problema della valutazione della capacità di reddito quale presupposto necessario e fondamentale della valutazione della capacità di rimborso, esaminando i singoli aspetti dell'analisi economica ed evidenziando l'utilità di strumenti quali

<sup>5</sup> Sulla definizione di efficienza informativa e allocativa cfr. Economia dei sistemi finanziari (Onado, 1992).

- quelli dell'analisi settoriale: si sottolinea, inoltre, l'importanza delle indicazioni che emergono dall'analisi della leva operativa al fine di valutare la competitività dell'impresa anche in termini di flessibilità;
- la valutazione della capacità di rimborso attraverso l'analisi per flussi e, soprattutto, attraverso la misurazione dell'autofinanziamento quale fondamento della capacità di rimborso, rappresenta il nucleo del quarto capitolo: in esso si esamina, il rendiconto finanziario e l'importanza dell'analisi del capitale circolante netto operativo al fine di comprendere correttamente il fabbisogno finanziario d'impresa;
  - nel capitolo 5 si affrontano le questioni che sono poste al valutatore dalle scelte in materia di nuovi investimenti: si affrontano, inoltre, le questioni, spesso trascurate, della sostenibilità dello sviluppo e del legame fra fabbisogno, crescita, redditività, circolante netto operativo;
  - il capitolo 6 esamina, quale corollario della trattazione precedente, la struttura finanziaria d'impresa quale scelta di copertura del fabbisogno, proponendo uno schema interpretativo di coerenza e congruità della struttura finanziaria stessa rispetto all'andamento economico e finanziario dell'impresa affidata: si affronta inoltre brevemente il tema dell'utilizzo degli strumenti dell'analisi andamentale;
  - nel capitolo 7 vengono riportate in modo organico le caratteristiche del fabbisogno finanziario di lungo termine con particolare riferimento alle diverse fattispecie da cui esso può scaturire. Inoltre, si è cercato di fornire al lettore un metodo per la valutazione del fabbisogno finanziario relativamente alle imprese di costruzione, individuando i punti fondamentali per esprimere un giudizio sul merito di credito delle stesse, attraverso una più esplicita riclassificazione delle voci di bilancio;
  - l'appendice propone, anche sul solco di alcune esperienze italiane, i possibili sviluppi per le relazioni di clientela di un modello centrato sulla partnership anziché sul consueto schema cliente-fornitore: la consulenza finanziaria alle imprese, di cui vengono riportati due esempi, diviene così il naturale corollario di un'impostazione del rapporto di affidamento imperniata sulla comprensione delle reali esigenze delle imprese;
  - da ultimo, il lettore, sotto forma di supporto magnetico, potrà trovare numerosi casi aziendali commentati, al fine di poter utilmente confrontare la metodologia e gli strumenti proposti con situazioni reali e concrete.

Questa edizione, come già la precedente, se da un lato sviluppa e mette a sistema molti dei temi già trattati in precedenti ricerche, dall'altro è stata stimolata e, per certi versi, sollecitata, da un confronto costante con la realtà

della professione bancaria in Italia, soprattutto nell'ambito della valutazione del merito di credito delle piccole e medie imprese.

Per tale ragione i miei ringraziamenti vanno in primo luogo a tutti coloro, e sono davvero tanti, che questo lavoro hanno incoraggiato ed aiutato, confrontandosi con le mie posizioni, criticandole, ragionandole, fornendomi occasioni di verifica e confronto. Fra i tanti ringrazio, in particolare, Flavio Bortolotto, Guido Margonari, Giuliano Leonardi, Guglielmo Orlandi.

Cino Ripani e Stefano Turchi sono stati e continuano ad essere, prima come amici e poi come colleghi, un aiuto prezioso ed insostituibile non solo per il lavoro accademico, ma anche per quello professionale e per il suo affronto, per l'impegno che esso reca nei rapporti, per la disponibilità che richiede. Alle discussioni con entrambi sulle tante aziende che abbiamo avuto l'onore e l'onere di esaminare devo un grande aiuto sulla chiarezza del metodo utilizzato e sulle conclusioni cui consente di giungere, nell'attività di consulenza e non solo.

Poiché da qualcuno si impara ciò che si insegna, un ringraziamento speciale va reso alla memoria dello scomparso prof. Attilio Giampaoli, mio Maestro non solo accademico, ma di realismo e di umanità: a Lui e alla sua tanta pazienza debbo quello che ho appreso e che provo ad insegnare. Gli studenti della Scuola di Economia dell'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo" sono *naturaliter* fruitori di questo lavoro; ma alcuni di loro sono stati pure compagni dell'avventura dell'insegnamento di Finanza aziendale, anch'esso, come il precedente, giunto totalmente inatteso nel mio percorso professionale.

A Maria Eugenia Matar e a Beatrice Renzi debbo le puntuali osservazioni e gli spunti di discussione che il laboratorio R&A ha generato in questi anni, di costante applicazione e verifica della teoria rispetto alla prassi: grazie anche a Raffaella Montagna per la capacità di elaborare dati complessi in maniera sempre lucida ed attenta e ad Alessandra Pacchioli, maestra di qualità del lavoro di analisi, che ci ha insegnato a tendere verso la perfezione.

A Elena Bianchi e a Martina Rossi, infine, va un ringraziamento particolare, sia per essersi fatte carico di tutto il lavoro di *editing*, sia soprattutto per aver cooperato in maniera preziosa ed insostituibile alla stesura di questa terza edizione in tempi accettabili, con cura attenta e premurosa, con suggerimenti, riflessioni e analisi sempre puntuali e approfonditi.

Naturalmente, ogni responsabilità per tutto quanto contenuto nel presente lavoro era e rimane esclusivamente attribuibile al sottoscritto.

Rimini, ottobre 2016

*Alessandro Berti*  
alessandro.berti@uniurb.it

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

John Kenneth Galbraith

*Contro la stupidità anche gli dei sono impotenti. Ci vorrebbe il Signore. Ma dovrebbe scendere Lui di persona, non mandare il Figlio. Non è il momento dei bambini.*

John Maynard Keynes

*[...] muti l'opera ma non cambi disegno; recuperi quello che trovi e che non hai mai perduto; non hai bisogno di nulla ma ti rallegri del guadagno; mai avaro pure esigi gli interessi. E se anche ti si dà tanto da averti come debitore, chi ha qualche cosa che non ti appartenga? Non devi nulla a nessuno e paghi i debiti; rinunzi ai crediti e nulla perdi.*

Sant'Agostino, *Confessioni*, cap. IV

*Chi di voi, volendo costruire una torre, non siede prima a calcolare la spesa e a vedere se ha i mezzi per portarla a termine? <sup>29</sup>Per evitare che, se getta le fondamenta e non è in grado di finire il lavoro, tutti coloro che vedono comincino a deriderlo, <sup>30</sup>dicendo: «Costui ha iniziato a costruire, ma non è stato capace di finire il lavoro».*

Vangelo di Luca, cap. 14

*Il mercato può rimanere irrazionale più a lungo di quanto tu possa rimanere solvibile.*

John Maynard Keynes



# 1. LA VALUTAZIONE DEL MERITO DI CREDITO: ATTIVITÀ ISTRUTTORIA E VIGILANZA

## 1.1. Il modello italiano del rapporto fra banca e impresa

Sono noti i termini del dibattito sviluppatosi intorno al tema dei rapporti fra banche e imprese nel nostro Paese, inquadrati prevalentemente nell'ambito normativo e culturale caratteristico della precedente Legge bancaria del 1936. Le relazioni di clientela prefigurate dalla legislazione in materia e in seguito effettivamente sviluppatesi sono state, pertanto, improntate al rispetto formale dei vincoli della specializzazione operativa e per scadenze, con conseguenze di non poco conto sulla qualità del rapporto banca-impresa.

In particolare, le banche italiane hanno teso a finanziare prevalentemente, se non esclusivamente, il fabbisogno delle imprese riconducibile al capitale circolante, trascurando di esaminare piani e progetti di sviluppo a medio-lungo termine, in quanto incompatibili con l'operatività consentita dalla normativa: ciò ha certamente indotto a minori approfondimenti e ad una peggiore qualità delle istruttorie.

Per molte imprese italiane, peraltro, ciò ha significato, quasi sempre, la copertura delle esigenze di investimento e di sviluppo mediante leggi agevolative, oppure attraverso l'intervento dei consorzi fidi, oppure ancora grazie all'attività degli Istituti di Credito Speciale (ICS).

La causa prima del sorgere di quella prassi nota come prassi del fido multiplo o *multi-banking*, finalizzata ad intrattenere rapporti mai troppo stretti con i soggetti affidati, concedendo fido in misura quasi sempre insufficiente alla copertura delle effettive necessità risiede nello spirito della vecchia legge bancaria, ma è proseguita negli anni nella cultura fatta propria e condivisa dalle banche e dalle imprese. Il dibattito si è a lungo concentrato, per quanto riguarda le banche, sulla prassi del fido multiplo, quale scelta conseguente alla necessità di evitare un eccessivo coinvolgimento con l'impresa affidata, nel rispetto di