Fondazione Piero Piccatti
ORDINE DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI IVREA - PINEROLO - TORINO

Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Ivrea, Pinerolo, Torino

EUTEKNE

IL RAPPORTO BANCA - PICCOLA-MEDIA IMPRESA: STRUMENTI E FONDAMENTI

Linee Guida dall'esperienza torinese

In collaborazione con:

ABI Associazione Bancaria Italiana
COMMISSIONE REGIONALE PIEMONTE

e la partecipazione di

PROVINCIA DI TORINO
UNIONE INDUSTRIALE TORINO
PICCOLINDUSTRIA UNIONE INDUSTRIALE TORINO
UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT
UNIONFIDI

PRESENTAZIONE

Cari Colleghi, Care Colleghe,

Cari rappresentanti ed esponenti del ceto Bancario ed Industriale, Cari rappresentati delle Istituzioni,

il presente manuale nasce da una sinergia lavorativa partita dall'esperienza condotta sul campo, in applicazione dei protocolli di intesa stipulati tra diversi operatori, quali le Banche, la Provincia di Torino e le Associazioni di categoria, che ci hanno visti fattivi collaboratori anche negli itinerari sul territorio ad illustrare le dinamiche dei apporti banca impresa.

Si tratta, pertanto, di un'opera viva che accosta a spunti dottrinali approfonditi aspetti pratici, sviluppati con la consapevolezza di chi opera in prima persona e si rapporta con le problematiche e le fattispecie della vita aziendale, da diverse angolazioni.

La struttura è permeata dal lavoro propedeutico condotto in questi anni che ha cementato i rapporti ed ha portato alla condivisione di problematiche ma anche a tentativi di soluzione delle medesime.

La presentazione è costituita da una serie di interviste agli operatori del sistema mentre il corpo dell'opera consta di quattro parti che rappresentano le diverse anime coinvolte nel percorso del credito: il sistema bancario, i professionisti, i supporti esterni a sostegno del credito ed infine il territorio.

Il collante della trattazione è proprio costituito dall'esperienza condotta sul territorio che ha permesso l'integrazione delle diverse viste ed un'armonizzazione di pensieri e di intenti che confluiscono nell'obiettivo comune volto al sostegno dell'economia tramite l'erogazione di credito consapevole e qualificato.

Scopo condiviso da tutti gli autori, che sono nel contempo parti del processo, è infatti, da un lato, l'analisi di "dottrina e giurisprudenza aziendalistiche" e dall'altro la rivisitazione delle medesime con l'occhio attento di chi eroga il sostegno finanziario e di chi assiste le imprese nell'accesso al credito. Dall'incontro delle rispettive istanze emerge una sorta di vademecum comportamentale che analizza le fasi di vita aziendali e che dovrebbe fungere da ausilio alle imprese.

La supervisione di ABI Piemonte insieme al coordinamento e supporto dell'Università di Torino hanno permesso la realizzazione di un prodotto completo anche sotto il profilo scientifico, integrato, ove ritenuto necessario, da interventi specifici volti a meglio contestualizzare alcune fattispecie.

Il presente lavoro si inserisce dunque nella filosofia del Modello Torino a noi tanto caro in quanto è frutto della collaborazione di tutti i soggetti coinvolti si propone quale guida sia per gli operatori del credito, sia per i professionisti, sia per le imprese, realizzando, nell'unità di intenti, l'inizio di un percorso comune di costruzione di prospettive.

Infatti, i giusti approcci e le buone pratiche che trovano fondamento nella trasparenza e in metodi codificati e condivisi rappresentano un linguaggio comune che, soprattutto nei momenti di crisi strutturale, sono strumento indispensabile.

L'auspicio è di aver prodotto un'opera utile, chiara ed esemplificativa, valida quale indirizzo comportamentale, non dottrinale ma pratica, di facile fruizione, anche per averne elettivamente previsto il formato digitale; insomma un'espressione di prassi professionale, la cui capillare diffusione siamo convinti possa contribuire a migliorare il rapporto banca-impresa.

Dott. Aldo Milanese
Presidente ODCEC di Ivrea, Pinerolo, Torino

PREFAZIONE

Sono particolarmente lieto che l'esperienza fruttuosa di reciproco approfondimento di conoscenza che, nel recente passato, banche e imprese torinesi hanno deciso di intraprendere, trovi oggi in questa pubblicazione un'ulteriore occasione di diffusione.

E lo sono ancor di più per il motivo che ha ispirato questo e-book: non celebrare l'evento in sé, ma la sua pratica utilità. Questo e-book vuole essere una "scatola degli attrezzi" cui imprese e professionisti possono attingere per trovare informazioni pratiche al fine di relazionarsi meglio con le banche.

Il riconoscimento dell'importanza di un adeguato rapporto "banca-impresa" ha costantemente ricoperto un ruolo di centralità nella definizione dei piani strategici degli Istituti di credito. Le imprese bancarie italiane, negli ultimi anni, hanno modificato con rapidità ed efficienza il proprio modello organizzativo e di offerta nei confronti del mondo imprenditoriale adeguandolo alle mutevoli esigenze delle imprese, specie quelle di piccole e medie dimensioni.

Con riguardo agli aspetti organizzativi, molteplici sono state le azioni intraprese: costituzione di imprese specializzate nel settore corporate e/o mediante l'attivazione di specifiche aree di business o di linee di prodotti dedicati alle imprese e/o mediante la costituzione di network specificatamente rivolti alla clientela corporate. Con specifico riferimento alle PMI, molteplici sono gli orientamenti delle banche nella scelta delle strategie da adottare per il soddisfacimento delle esigenze finanziarie e non solo. Detti orientamenti riservano un particolare riguardo per quelle imprese impegnate in processi di crescita, di internazionalizzazione e d'innovazione: alcune banche, per esempio, preferiscono considerarne le particolari esigenze a livello di diretta relazione commerciale con l'impresa stessa, facendo leva su notevoli "capacità di adattamento" della propria offerta di tipo più generale; in altri casi, invece si rileva l'esistenza di prodotti specifici per le PMI in fase di espansione o impegnate in significativi progetti di internazionalizzazione/innovazione. I risultati auspicati di tali azioni convergono su:

- *impegno delle banche a sviluppare un rapporto diretto e cooperativo con le piccole e medie imprese, in particolare, in termini di personalizzazione dei prodotti/servizi;*
- *accompagnamento nel processo di crescita;*
- *esplorazione, entrata e consolidamento nei mercati esteri;*
- *realizzazione di progetti di business fortemente innovativi.*

Durante questi anni di crisi il rapporto banche imprese non si è attenuato, così come il legame tra banche e territorio. Quest'ultimo è anche il cuore ispiratore della presente pubblicazione e pone l'accento sulla profonda vicinanza delle banche all'impresa e come esse rappresentino un tutt'uno con il tessuto imprenditoriale locale.

La relazione di prossimità con il cliente resta cruciale, è davvero l'anima di un'attività bancaria intesa come attività tradizionale di finanziamenti e d'intermediazione per lo sviluppo dell'economia reale.

Dott. Antonio Nucci
Presidente della Commissione regionale ABI Piemonte

La correttezza e la trasparenza nel rapporto banca-impresa diventa sempre più una reale necessità operativa.

Partendo dall'assunto che le imprese dicono di "non comprendere cosa vogliano le banche", e queste a loro volta affermano di "non avere tutte le informazioni necessarie al fine di una corretta valutazione, e conseguente decisione, in merito alla specifica richiesta di affidamento", occorre, oggi ancor più che in passato, rimuovere tutte le reciproche difficoltà di comunicazione al fine di migliorare l'accesso al credito dell'impresa e la sua conoscenza da parte della Banca.

Sono quindi importantissimi gli accorgimenti per aiutare sia l'Impresa nel "presentarsi meglio" sia la Banca nel "comprendere pienamente" il business *dell'impresa da finanziare.*

Sul territorio dove i contratti diventano relazioni e i clienti persone, si può superare questo luogo comune di una Banca nemica dell'impresa e di una impresa che non ascolta le esigenze della Banca.

Questa pubblicazione, si pone nell'ottica di raggiungere in maniera chiara e trasparente questo obiettivo.

La sua lettura non può che avvantaggiare l'imprenditore e tutti gli attori che a titolo diverso sono coinvolti nella gestione di una azienda.

È partendo da questa visione che abbiamo sposato subito l'idea di svolgere congiuntamente a Piccola Imprese Torino e ODCEC un programma di diffusione di cultura finanziaria, che fosse bi-direzionale: banche che parlano alle imprese e imprese che parlano alle banche.

Un impegno formativo volto a creare un linguaggio comune, in grado di creare valore, nel medio e lungo periodo, sia per i colleghi di banca sia per la clientela.

Crediamo fermamente che la sostenibilità di un'attività economica passi anche attraverso la crescita culturale e conseguente consapevolezza dei temi finanziari.

Più che un impegno, questo obiettivo è una grande sfida: la sfida di avvicinare sempre di più la Banca alla vita quotidiana dei suoi Clienti rendendoli consapevoli.

In questo senso, questa pubblicazione fornirà certamente un percorso conoscitivo a chiunque abbia il desiderio e la volontà di rafforzare la propria cultura finanziaria e bancaria e rafforza la reciproca conoscenza.

Vladimiro Rambaldi
Vice Presidente della Commissione regionale ABI Piemonte

INDICE GENERALE

Le interviste ad alcuni degli attuatori dei protocolli di intesa volti a migliorare e consolidare il rapporto banca-impresa

(a cura della Commissione Regionale ABI Piemonte, Dario Gallina, Lorenzo Ginisio e Ida Vana) 13

PARTE I
Il punto di vista del sistema bancario

Il *rating*: cos'è e come funziona
(a cura di Massimo Accumolli) 23

Le logiche di valutazione del merito creditizio per una comunicazione efficace banca-impresa e strumenti di mitigazione del rischio
(a cura di Rosella Sciolla) 39

PARTE II
Il punto di vista e il supporto dei professionisti nel rapporto banca-impresa

Il fascicolo documentale e la verifica dei dati - Specificità per ciascuna tipologia di PMI
(a cura di Davide Barberis, Massimo Cassarotto e Rosanna Chiesa) 71

Conoscere lo stato di salute dell'impresa
(a cura di Valter Cantino, Rosanna Chiesa, Alain Devalle e Maurizio Orco) 97

L'importanza della corretta pianificazione dell'attività e delle risorse finanziarie
(a cura di Davide Barberis, Maurizio Orco, Maria Carmela Scandizzo e Margherita Spaini) ... 111

La crisi d'impresa
(a cura di Stefania Branca, Ernesto Carrera, Roberto Frascinelli, Lorenzo Ginisio, Franco Martino e Federico Moine) 135

La agevolazioni fiscali per gli investimenti e per la crisi d'impresa
(a cura di Federico Lozzi) 159

Il *rating* legalità
(a cura di Roberto Frascinelli) 173

PARTE III
I supporti esterni a sostegno del credito

Il sistema delle garanzie consortili e atipiche
(a cura di Rosella Sciolla, Giorgio Guarena e Giancarlo Somà) 177

PARTE IV
L'esperienza

L'esperienza pratica condotta sul territorio torinese

(a cura della Commissione Regionale ABI Piemonte,
Luca Asvisio, Bruno Di Stasio, Mario Lupo e Marco Manero) 191

LE INTERVISTE AD ALCUNI DEGLI ATTUATORI DEI PROTOCOLLI DI INTESA VOLTI A MIGLIORARE E CONSOLIDARE IL RAPPORTO BANCA-IMPRESA

AA.VV.

INDICE

1 QUALI LE PRINCIPALI DIFFICOLTÀ DELLE IMPRESE NEL RELAZIONARSI CON IL SISTEMA BANCARIO? 14
2 UNA RICHIESTA BEN DOCUMENTATA CONSENTE DI ACCORCIARE I TEMPI? 14
3 COME INFLUISCONO LE RECENTI NORMATIVE COMUNITARIE IN TEMA DI PATRIMONIO DELLE BANCHE SULL'EROGAZIONE DEL CREDITO: COLLABORAZIONE BANCHE E IMPRESE PER SUPPORTARE LE PMI 16
4 QUANDO APPAIONO I PRIMI SEGNALI DI DIFFICOLTÀ NELL'ACCESSO AL CREDITO PER LA PMI 17
5 ETICA PROFESSIONALE NEL RAPPORTO BANCA/IMPRESA 18

1 QUALI LE PRINCIPALI DIFFICOLTÀ DELLE IMPRESE NEL RELAZIONARSI CON IL SISTEMA BANCARIO?[1]

Ormai da diversi anni stiamo assistendo ad una grande trasformazione del rapporto impresa-banca.

Questo cambiamento è dettato sia da fattori tecnici (maggiore regolamentazione bancaria - Basilea); sia da fattori esogeni (globalizzazione, crisi economica perdurante, per citare i principali), senza dimenticare una notevole riorganizzazione del sistema bancario (fusioni).

In particolare, la riorganizzazione ha comportato anche mutamenti nelle relazioni: sovente è venuto meno il rapporto diretto tra impresa e il proprio referente, a seguito del trasferimento del potere decisionale verso strumenti più automatici (*rating*), accentramento, maggiore *turn over*.

A tutto questo si è aggiunta una concessione del credito in modo più selettivo.

Oltre a ciò, si verifica in alcuni casi una dilazione nei tempi di risposta che costituisce una grossa criticità per le imprese. Inoltre, sempre più fondamentale è divenuta la valutazione – e la validazione – di molti aspetti di natura qualitativa. Questo è ancora più frequente quando devono essere avvalorati *asset* di natura intangibile.

È pertanto evidente quanto una adeguata comunicazione finanziaria assuma sempre maggiore rilevanza.

Anche il sistema delle imprese deve lavorare in questa direzione e, letteralmente, accrescere la propria cultura finanziaria: per dialogare meglio con il sistema finanziario ed evitare dannose asimmetrie informative.

Il nostro sistema da molto tempo ritiene fondamentale questa crescita culturale, e lo ha dimostrato nei fatti accompagnando l'imprenditore e il suo *management* nel confronto con il sistema finanziario, favorendo momenti di confronto tra gli attori coinvolti su questa tematica (tra gli altri i professionisti), attraverso momenti di confronto e formazione.

2 UNA RICHIESTA BEN DOCUMENTATA CONSENTE DI ACCORCIARE I TEMPI?[2]

L'informazione riveste un ruolo centrale nel rapporto banca-impresa. Maggiore è la trasparenza dei flussi informativi che imprese e banche si scambiano, migliore sarà il rapporto tra queste due categorie di soggetti, con benefici reciproci, tanto nella fase di instaurazione dello stesso che nel suo svolgimento.

Dal punto di vista dell'impresa che ha bisogno di finanziare la propria attività aziendale, l'ottenimento di un prestito bancario in tempi rapidi è un elemento molto importante e può influire sulle possibilità di cogliere opportunità di mercato che si materializzano per orizzonti temporali limitati.

Al fine di ridurre i tempi necessari alla banca per lo svolgimento delle operazioni di istruttoria e, conseguentemente, di erogazione del finanziamento, è importante che la stessa possa contare su un set informativo completo in merito alla situazione economica e finanziaria dell'impresa, la cui composizione varierà, principalmente, a seconda della tipologia di operazione finanziaria che quest'ultima intende realizzare.

---

[1] Paragrafo a cura del Dott. Dario Gallina, Presidente Piccolindustria Unione Industriale Torino.

[2] I paragrafi 2 e 3 sono a cura della Commissione Regionale ABI Piemonte.

È dunque altrettanto importante che, innanzitutto, le imprese siano consapevoli della essenzialità che ha per la banca una chiara e completa informazione e che, in secondo luogo, le stesse siano messe in grado di rappresentare correttamente la propria situazione economico-finanziaria al momento della richiesta di un finanziamento.

Con questo obiettivo, l'Associazione Bancaria Italiana, supportata dall'università Bocconi di Milano, ha definito un "modello di comunicazione finanziaria" che individua, in relazione a 3 specifiche tipologie di fabbisogni finanziari, l'elenco base delle informazioni e dei documenti da trasmettere alle banche da parte delle imprese richiedenti il fido.

Le operazioni finanziarie prese in considerazione dal modello sono le seguenti:

1. operazioni di *routine* e di finanziamento del circolante;
2. operazioni di finanziamento degli investimenti;
3. operazioni di finanza straordinaria e di mercato.

Le informazioni e i documenti individuati nel modello base variano in funzione della dimensione aziendale e della tipologia di impresa (società di capitali ovvero società di persone).

Il modello base individua, inoltre, una serie di informazioni riferite a variabili qualitative nonché a certificazioni e a eventuali *standard* di CSR (*corporate social responsibility*), che le imprese sono chiamate a fornire ai fini di una più approfondita e corretta valutazione delle loro potenzialità.

Il modello base, disponibile sul sito Internet dell'ABI (*www.abi.it*), ha l'obiettivo principale di supportare la definizione di accordi e iniziative a livello territoriale, in ragione della particolare localizzazione geografica, appartenenza settoriale o natura giuridica delle imprese; e potrà a tal fine essere oggetto di modifiche e integrazioni concordate tra le tra Associazioni imprenditoriali e le banche del territorio, eventualmente anche rappresentate dalle Commissioni regionali ABI.

Tali modifiche e integrazioni potranno riguardare:

- il dettaglio delle informazioni e dei documenti da produrre;
- i contenuti e i *layout* di specifici documenti (ad esempio: *business plan*, piano finanziario);
- tempi e modalità di risposta delle banche aderenti.

Come elemento qualificante di tali accordi, dovrebbe essere previsto che le banche aderenti si impegnino a valutare le richieste di affidamento delle imprese dotate della documentazione necessaria (ovvero quella prevista dallo specifico modello oggetto dell'accordo) entro un termine massimo definito da ciascun aderente, rendendo così chiaro il legame esistente tra una completa informazione e le possibilità di riduzione dei tempi di istruttoria.

Al fine di agevolare la diffusione del modello, e promuovere la definizione di accordi al livello locale, lo stesso è stato espressamente richiamato nell'ambito dell'accordo per il credito 2013, iniziativa sottoscritta l'1.7.2013 dall'ABI e dalle principali associazioni imprenditoriali, ai sensi della quale le PMI hanno la possibilità di sospendere o allungare il piano di ammortamento dei loro finanziamenti bancari.

3 COME INFLUISCONO LE RECENTI NORMATIVE COMUNITARIE IN TEMA DI PATRIMONIO DELLE BANCHE SULL'EROGAZIONE DEL CREDITO: LA COLLABORAZIONE BANCHE E IMPRESE PER SUPPORTARE LE PMI

Le recenti regole internazionali prevedono dei requisiti minimi di capitale che le banche devono detenere per poter assorbire le eventuali perdite creditizie. Tali regole portano ad identificare quanti euro di capitale le banche devono detenere per ogni 100,00 euro di credito erogato.

È previsto che sia rispettato un certo rapporto (storicamente era stato per anni dell'l'8% ma con Basilea 3 come vedremo tale valore è stato notevolmente aumentato) tra il Patrimonio di Vigilanza delle banche e un valore denominato *risk weighted assets* o RWA, rappresentato, semplificando, dai crediti erogati moltiplicati per dei coefficienti di ponderazione.

Quindi per 100,00 euro di esposizione, ponderati per esempio al 50%, stante un requisito dell'8%, la banca deve detenere 4,00 euro di capitale.

Come già in Basilea 2, per la determinazione delle ponderazioni sono previsti metodi più o meno sofisticati. Il metodo più semplice, denominato *Standard*, assegna delle ponderazioni prefissate (dette *risk weight* o RW) in base ai giudizi espressi sulla singola controparte dalle società di *rating*. Al metodo *standard* si affiancano approcci avanzati (i così detti metodi IRB - *internal rating based*), in cui le ponderazioni sono determinate caso per caso in base ai rating interni che le banche attribuiscono, con modelli validati dalle Autorità di Vigilanza, alle singole controparti.

Entrambi i metodi, *Standard* e IRB, prevedono regole di ponderazione diverse per diversi segmenti (portafogli) di controparti presi in considerazione, ad esempio, persone fisiche, imprese piccole (che insieme alle persone fisiche costituiscono il portafoglio *retail*), imprese medie e grandi (dette corporate), intermediari finanziari, ecc.

Con riferimento alle imprese, nel metodo *Standard* sono definite delle ponderazioni specifiche per le imprese *retail* e per quelle corporate. Nel metodo IRB, invece di ponderazioni prefissate, vengono utilizzate tre curve che determinano, in funzione della probabilità di *default* della singola impresa (stimata dalla banca con il suo metodo validato), la ponderazione.

La trasposizione delle nuove regole di Basilea 3 nella *capital requirement directive* (c.d. "CRD4") e nel Regolamento (c.d. "CRR") prevede un significativo incremento sia della qualità che della quantità di capitale necessario a fini regolamentari.

In particolare, con l'introduzione del *capital conservation buffer* si ha un innalzamento dall'8% al 10,5% del requisito minimo patrimoniale complessivo, indifferenziato per tutti i portafogli.

Tale incremento del requisito patrimoniale riguarda quindi anche i prestiti alle PMI.

Al fine di evitare il rischio di una riduzione dell'offerta di credito alle PMI, l'ABI, Confindustria, Alleanza delle cooperative italiane e Rete imprese Italia, hanno redatto una proposta dal titolo "Crescita macroeconomica e trattamento prudenziale dei prestiti alle PMI: il «PMI *Supporting Factor*»" che ha prospettato l'introduzione di un moltiplicatore (il "PMI *Supporting Factor*") da applicare nel calcolo dei RWA per i prestiti alle PMI, in modo da compensare l'incremento quantitativo del requisito patrimoniale minimo.

La sensibilizzazione sul tema effettuata dalle delegazioni italiane ha dato i suoi frutti. Nei considerando che precedono gli articoli del CRR si legge: "*Le piccole e medie imprese (PMI) sono uno dei pilastri dell'economia dell'Unione, tenuto conto del ruolo fondamentale da esse svolto nel creare crescita economica e garantire occupazione. La ripresa e futura crescita dell'economia dell'Unione dipendono in larga misura dalla disponibilità di capitali e finanziamenti che permettano alle PMI stabilite nell'Unione di realizzare gli investimenti necessari all'adozione delle nuove tecnologie e attrezzature occorrenti per accrescerne la competitività. Il numero limitato di fonti alternative di finanziamento ha reso le PMI stabilite nell'Unione ancora più sensibili all'impatto della crisi bancaria. Le coperture patrimoniali verso le esposizioni verso le PMI dovrebbero essere ridotte mediante l'applicazione di un fattore di sostegno*".

La proposta italiana del SME *Supporting Factor* è stata approvata dal Parlamento europeo ed è entrata in vigore dal 1.1.2014.

Il fattore di sostegno (posto uguale al 76,19%) porta gli RWA ad un livello tale per cui, applicando il coefficiente patrimoniale del 10,5%, si ottiene un requisito patrimoniale equivalente a quello ottenuto applicando il coefficiente patrimoniale precedente a Basilea 3, ossia l'8%.

L'incremento del costo del capitale, legato alla maggiore componente di capitale di alta e altissima qualità, non viene sterilizzato.

Sintetizzando l'art. 501 co. 1 e 2 (al quale si rimanda per aspetti di dettaglio), SME *Supporting Factor* è applicabile alle esposizioni di imprese che abbiano meno di 50 milioni di fatturato e non siano in stato di *default* e la cui esposizione complessiva verso la banca e il gruppo a cui questa appartiene, comprese le esposizioni in stato di *default* e considerando anche le esposizioni del gruppo economico cui l'impresa appartiene, siano inferiori a 1,5 milioni di euro (senza considerare gli eventuali crediti garantiti da immobili residenziali).

Le banche, inoltre, dovranno segnalare ogni tre mesi alle autorità competenti l'ammontare totale delle esposizioni verso PMI calcolato conformemente al disposto dell'art. 501.

4 QUANDO APPAIONO I PRIMI SEGNALI DI DIFFICOLTÀ NELL'ACCESSO AL CREDITO PER LA PMI[3]

Il rapporto delle istituzioni, locali e nazionali, con le imprese nei confronti del tema del credito è segnato – da sempre ma in modo assai più significativo negli ultimi tempi – dalle difficoltà degli imprenditori: sia nel riscuotere i propri crediti verso la Pubblica Amministrazione in tempi rapidi e certi, sia nel poter mantenere le proprie linee di credito o aprirne di nuove. In un certo senso le problematiche finanziarie (a partire da quelle dei bilanci pubblici) si propagano in un circolo vizioso di debitori e creditori sempre più deboli nel far loro fronte. Per questo motivo è importante, per quanto possibile, essere in grado di cogliere i primi segnali di difficoltà e tentare di fornire agli imprenditori strumenti in grado di dare delle risposte.

In questi anni sono stati siglati numerosi accordi pubblico-privato per cercare di favorire il rapporto fra le piccole e medie imprese e gli istituti di credito. Si possono ad

[3] Paragrafo a cura della Dott.ssa Ida Vana, già Assessore alle Attività Produttive della Provincia di Torino.

esempio citare la Convenzione ABI-Cdp per il finanziamento delle piccole e medie imprese, gli accordi per la prestazione di garanzie su anticipazioni bancarie di crediti delle imprese verso la Pubblica Amministrazione, quelli volti alla temporanea sospensione dei debiti delle PMI in difficoltà verso il sistema creditizio. Accanto ad essi cresce, seppure lentamente, la consapevolezza che l'ente pubblico possa sostenere appieno il tessuto economico svolgendo un ruolo di supporto nei confronti delle imprese per consentire l'accesso al mercato del credito, soprattutto per quanto riguarda le nuove iniziative economiche.

Nell'attuale recessione tali strumenti non si sono dimostrati risolutivi, tuttavia possono essere utili per affrontare le difficoltà ad investire e mantenere le proprie quote di mercato. Allo stesso tempo gli imprenditori devono essere in grado di utilizzarli in concreto, di fronte ad un'esperienza quotidiana che racconta di un rapporto difficile fra le banche e chi fa impresa o vuole aprirne una. Occorre allora migliorare il più possibile l'informazione tecnico-operativa sui vari strumenti utilizzabili per una piccola impresa.

Questa pubblicazione descrive nel dettaglio molti degli strumenti ad oggi esistenti. Dal punto di vista del metodo di lavoro, del resto, l'esperienza realizzata "sul campo" dimostra che quando non ci sono soluzioni già pronte e sperimentate, è necessaria una forte collaborazione fra tutti i soggetti coinvolti – istituzioni, sistema del credito, imprese, professionisti tecnicamente preparati – unica strada per rispondere concretamente alle difficoltà finanziarie del sistema produttivo.

5 ETICA PROFESSIONALE NEL RAPPORTO BANCA/IMPRESA[4]

Il preambolo al codice di deontologia professionale dei Dottori Commercialisti in vigore contiene le vincolanti Linee Guida cui deve attenersi il Commercialista regolarmente iscritto all'Ordine nell'esercitare la propria attività professionale, a pena di incorrere in sanzioni disciplinari.

In particolare il punto 4 riporta "*il Dottore Commercialista deve comportarsi con buona fede, correttezza, lealtà e sincerità*".

Questo preambolo rappresenta l'etica comportamentale del Commercialista che "*affida la sua reputazione alla propria coscienza, obiettività, competenza ed etica professionale"* evitando *"qualsiasi azione che possa arrecare discredito al prestigio della professione o all'Ordine cui appartiene*".

Nell'assistere il proprio cliente nel rapporto con gli istituti di credito, il commercialista potrebbe trovarsi in svariate situazioni nelle quali il ricorso ai sopracitati pilastri del codice deontologico lo aiuteranno a rispettare l'etica comportamentale, nella piena salvaguardia dell'interesse di tutti.

Alcuni esempi possono essere di aiuto.

Richiesta di finanziamento

Nell'ambito del presente lavoro verrà esaminato il supporto tecnico che il Professionista può dare nel rapporto banca-impresa, anche ponendosi quale qualificato "*trait d'union*" tra l'azienda e la banca. A tal fine egli illustrerà preliminarmente al cliente le possibilità e i vincoli per accedere al finanziamento bancario, ricordandogli le procedure

[4] Paragrafo a cura del Dott. Lorenzo Ginisio, ODCEC - Torino.

che gli enti finanziatori devono rispettare per norme e direttive Banca d'Italia e interne nelle istruttorie per la concessione del credito, spiegando che tali norme e direttive sono poste nel superiore interesse generale del Paese per salvaguardare l'attività bancaria, strumento ritenuto dal legislatore indispensabile per l'ordinato sviluppo economico e civile della Comunità nazionale.

Questo aiuterà molti imprenditori a non attribuire ai funzionari bancari incapacità di comprendere le asserite potenzialità aziendali e responsabilità che ad essi non possono essere attribuite quando le decisioni sul credito richiesto discendono da *policy* dell'ente correttamente attuate.

Ad alcuni imprenditori che contestano la banca a prescindere, sospinti a volte da notizie giornalistiche superficiali o da bar, sarà sufficiente ricordare che la banca è un'impresa come la loro: vuole vendere il suo prodotto (il credito) per beneficiare di un margine industriale (l'interesse) nel ragionevole convincimento di poter incassare il credito concesso (il rimborso del capitale).

Nel predisporre la documentazione a supporto della richiesta di finanziamento, il Commercialista sarà attento nel rispettare i principi deontologici di correttezza e buona fede, astenendosi dal rappresentare o sostenere dati ed informazioni che non conosce o dubita non veritiere o infondate, rinunciando, se necessario, all'incarico, peraltro mantenendo sempre assoluta riservatezza in proposito.

Ciò detto il commercialista potrà validamente dare il proprio supporto al cliente al fine di consentirgli una corretta comprensione e valutazione delle condizioni di finanziamento offerte.

Particolare attenzione andrà prestata alle eventuali garanzie richieste, in particolare le fideiussioni personali, la cui rischiosità è troppo sovente sottostimata dal piccolo-medio imprenditore ed i cui risvolti concreti si perdono nelle complessità contrattuali e difficilmente possono essere esaurientemente percepiti nell'ambito degli incontri con gli intermediari.

Assistenza al cliente nella situazione di difficoltà dell'impresa

Anche in questo caso, purtroppo al momento non inusuale, l'etica professionale comporta di avere, con la controparte bancaria, un comportamento deontologicamente corretto.

Pur non entrando nel merito tecnico della questione più oltre trattato, è qui sufficiente ricordare la rilevanza che assume la correttezza e la trasparenza nel rapporto, fatti che agevolano la ricerca di una o più soluzioni, nel comune interesse che può essere identificato nel superamento della difficoltà che ha coinvolto l'impresa in ottica di continuità senza gravare in misura non accettabile sugli enti finanziatori.

Il supporto del professionista che opererà in applicazione del codice deontologico porterà ad un accrescimento della stima e dell'apprezzamento nei suoi confronti da parte di tutti gli interlocutori; operare in altro modo potrebbe comportare un allontanamento dal comune obiettivo ed impedire il raggiungimento dell'interesse del cliente medesimo.

Ancora più delicata la situazione nella quale il professionista diventa attestatore dei Piani di risanamento, problematica di cui si tratterà diffusamente.

In questo caso l'etica professionale, oltre ai generali principi già sopra indicati, richiede il rispetto di quanto previsto dall'art. 15 codice deontologico che dispone come "*il Dottore Commercialista che accetta un incarico deve assicurare la specifica competenza richiesta ed anche un'adeguata organizzazione dello studio*".

In altri termini assume grande rilevanza in questi casi il rispetto dei Principi di attestazione dei piani di risanamento licenziati il 6.6.2014, unitamente ad altri enti ed associazioni, dall'Istituto di Ricerca dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, importante guida operativa nello svolgimento di un'attività articolata e complessa e che può comportare responsabilità di rilevanza penale per l'attestatore.

PARTE I

IL PUNTO DI VISTA DEL SISTEMA BANCARIO

IL *RATING*: COS'È E COME FUNZIONA

di Massimo Accumolli
Responsabile Crediti - Direzione Regionale Piemonte, Liguria, Valle d'Aosta -
Intesa Sanpaolo S.p.A.

INDICE

1 QUALI REGOLE GENERALI LO GOVERNANO 24
1.2 ***Accordo di Basilea*** 24
1.3 ***Nuovo accordo di Basilea (Basilea 2)*** 24
1.4 ***Cos'è il* rating** 28
2 QUALI ELEMENTI GENERALI LO INFLUENZANO 30
2.1 ***"Metodologia Imprese"*** 30
Specialised lending 32
2.2 ***"Metodologia* small business"** 33
2.3 ***Clientela "privati"*** 34
2.4 ***Operazioni di sviluppo immobiliare*** 35
2.5 ***Monitoraggio del* rating** 36
3 SI PUÒ ACCEDERE AL CREDITO ANCHE IN PRESENZA DI *RATING* CRITICI? 36

1 QUALI REGOLE GENERALI LO GOVERNANO

Da anni ormai la parola "*rating*" è entrata a far parte del nostro linguaggio comune.

In questa sede si vuole, innanzi tutto, ricostruire l'evoluzione che questa materia ha subìto nel tempo, fino ad arrivare all'attuale sistema di attribuzione del *rating*, su cui faremo approfondimenti di seguito.

Alla fine degli anni '80, con lo scopo di perseguire la stabilità monetaria e finanziaria, il Comitato di Basilea (costituito dagli enti regolatori del G10 più il Lussemburgo) aveva redatto gli accordi di Basilea che fornivano linee guida in materia di requisiti patrimoniali delle banche.

1.2 ACCORDO DI BASILEA

I requisiti di capitalizzazione delle banche sono stati definiti nel 1988 con l'accordo sul capitale minimo delle banche, noto anche come **accordo di Basilea**, elaborato dal Comitato di Basilea, l'organismo rappresentativo delle principali banche centrali. Ad esso hanno aderito, fino ad oggi, gli enti regolatori di oltre 100 paesi.

L'accordo conteneva la prima definizione e la prima misura (*standard*) del capitale minimo bancario accettate a livello internazionale. L'assunto di fondo era che a ciascuna operazione di prestito doveva corrispondere una quota di capitale regolamentare da detenere a scopo precauzionale (c.d. "*onere di capitale*"). Il capitale obbligatorio si determinava confrontando l'entità del *capitale o patrimonio di vigilanza* (detto anche *capitale eligibile*) e l'ammontare delle attività bancarie impiegate nella concessione di prestiti (*banking book*) ponderato per il rischio di credito (ossia di mancato o tardivo rimborso da parte dei prenditori). Per un gruppo bancario, il patrimonio di vigilanza bancario doveva essere pari ad almeno l'8% delle attività creditizie ponderate per il rischio di credito (*coefficiente di solvibilità*). L'accordo di Basilea obbligava le banche ad accantonare l'8% del capitale erogato, non investibile in attività creditizia tipica, né in attività para-assicurative, né in operazioni finanziarie sui mercati mobiliari, al fine di garantire solidità e fiducia nel sistema creditizio.

Col tempo, l'accordo si è rivelato inadatto a fronteggiare le nuove sfide poste in essere dalle nuove tecnologie di comunicazione, prodotti finanziari, mercati bancari e dalle tecniche di gestione dei rischi. In particolar modo, non venivano presi in considerazione i rischi derivanti dalle operazioni sui mercati immobiliari e non erano accuratamente misurati i rischi di credito, che venivano piuttosto sottostimati in quanto non permetteva alla banca di pesare in maniera diversa il credito concesso al cliente A) e al cliente B), se appartenenti alla stessa "categoria anagrafica". Di conseguenza, pur essendo clienti caratterizzati da una rischiosità differente Basilea 1 imponeva lo stesso requisito di capitale ad entrambi.

Quindi, dato che l'accordo del 1988 presentava il limite evidente che l'accantonamento era indifferente al rischio della controparte (essendo troppo per una controparte poco rischiosa e troppo poco per una controparte giudicata rischiosa), finiva con il penalizzare le banche con portafogli con un merito di credito più elevato.

1.3 NUOVO ACCORDO DI BASILEA (BASILEA 2)

Nel gennaio 2001 il Comitato di Basilea diffuse il *new basel capital accord* (in Italia

noto come nuovo accordo di Basilea o più semplicemente **Basilea 2**), un documento di consultazione (da definire entro fine 2003 e a cui dare efficacia per la fine del 2006) per definire la nuova regolamentazione in materia di requisiti patrimoniali delle banche ed ovviare agli inconvenienti suddetti.

Basilea 2 permette infatti di valutare il rischio che la banca si assume verso ogni singolo cliente; di conseguenza è possibile attribuire ad ogni cliente un requisito di capitale appropriato, in particolare risparmiando capitale nel caso di clienti "solidi". come conseguenza di questo fatto, la banca si trova ad allocare capitale solo "dove è necessario" a coprire i rischi della singola posizione. si ottiene quindi un livello di accuratezza superiore in termini di allocazione del capitale, che è conseguenza della maggiore accuratezza nella misurazione del rischio.

In applicazione del primo accordo di Basilea, alcune banche avevano istituito un sistema di classificazione *loan policy* che recepiva le logiche di fondo della valutazione di merito del rischio banca, sviluppando negli addetti al credito una forte base di competenze e conoscenze in materia creditizia.

Il sistema della classificazione era una metodologia di valutazione creditizia che considerava tutti gli elementi inerenti il rischio banca (o rischio di credito): patrimonio, *cash flow*, onorabilità, accordi contrattuali, *covenant*, forme tecniche, garanzie, ecc. Si trattava di un primo tentativo per costruire aggregati di clientela omogenea dal punto di vista del rischio di credito.

La valutazione di merito effettuata dal gestore tramite la classificazione permetteva di scegliere altresì una appropriata azione gestionale.

Con l'introduzione di Basilea 2 si è proceduto all'affinamento delle tecniche di classificazione, *in primis* attraverso la scomposizione del rischio banca nelle sue diverse componenti (tra cui la PD).

Nell'adottare Basilea 2, le banche hanno vagliato due alternative, ovvero se accentrare i modelli in sede centrale o renderli disponibili alla rete; le banche meglio strutturate hanno scelto la seconda alternativa, che fa leva sugli stessi punti di forza della suddetta classificazione:

- **modelli accentrati**: in cui le banche accentrano i modelli di *rating* in sede centrale, guadagnando efficienza ma perdendo le competenze e l'esperienza della rete;
- **modelli decentrati**: permette di valorizzare il ruolo e le conoscenze della rete, mettendo i modelli a disposizione del gestore, che continua ad essere il principale attore del processo decisionale, pur supportato dai modelli di valutazione;
- per **alcune categorie** di clienti sarà inevitabile l'utilizzo dei modelli accentrati. Esistono infatti alcune controparti che necessitano di valutazioni esperte effettuate centralmente da una struttura che abbia particolari competenze specialistiche o una visione complessiva a livello di settore (ad esempio: controparti con *rating* attribuiti da agenzie ufficiali, confidi, ecc.).

Altre controparti potrebbero essere di competenza di questa struttura specialistica solamente nel caso in cui gli affidamenti siano oltre determinate soglie di accordato (ad esempio: *holding* di partecipazione, *start up*, imprese interessate da finanza straordinaria o con investimento rilevante).

Inoltre, in taluni casi di tipologie di controparti e/o di attività particolari, l'applicazione del modello di *rating* decentrato deve avvenire adottando una particolare attenzione, al fine di riuscire ad evidenziare il reale profilo di rischio della controparte, altrimenti non sempre adeguatamente individuabile dal modello (ad esempio: società cooperative, grande distribuzione, imprese operanti nei servizi di pubblica utilità, commercializzazione di materie prima, società di investimento immobiliare, imprese operanti nel settore navale, conglomerate complesse).

Si evidenzia infine che i gruppi giuridici consolidanti devono essere valutati secondo una logica di visione di rischio unitaria. Se la controparte appartiene ad un gruppo che redige bilancio consolidato, il *rating* viene calcolato sul bilancio consolidato depositato dalla capogruppo consolidante e viene poi esteso alle società appartenenti al gruppo qualora esistano le condizioni per l'estensione.

Basilea 2 impone nuovi requisiti sul patrimonio di vigilanza, sui controlli da parte delle Autorità di vigilanza e sulla trasparenza verso il mercato.

Esso si fonda su tre pilastri:

- **requisiti patrimoniali minimi,** che ha l'obiettivo di riformare le metodologie di ponderazione dei diversi tipi di rischio per ridefinire il requisito patrimoniale delle banche. La logica è quella di creare strumenti e metodologie che permettano una misurazione del rischio quanto più puntuale possibile, specialmente attraverso l'adozione, da parte delle singole banche, di modelli di stima del rischio creati internamente sulla base delle direttive definite dall'accordo.
- **controllo prudenziale,** che è un ulteriore strumento per le Autorità di vigilanza dei Paesi che affianca ai requisiti di capitale (I pilastro) un insieme di vincoli operativi e organizzativi per le banche. Il controllo prudenziale dell'Autorità di vigilanza mira a incoraggiare le banche ad elaborare tecniche di misurazione e gestione del rischio migliori; una delle prerogative dell'autorità, in particolare, è quella di "validare" i modelli di misurazione del rischio predisposti dalle banche.
- **disciplina di mercato,** che obbliga i gruppi creditizi a fornire più informazioni al mercato dei capitali in merito alla gestione del rischio. L'intento è quello di far sì che i mercati finanziari possano valutare attentamente le banche troppo rischiose, attraverso il ridimensionamento del loro valore di mercato (prezzo delle azioni) e/o l'aumento del costo della raccolta.

L'attività bancaria è soggetta a tre tipologie di rischio principali:

- **rischio di credito:** rappresenta il rischio che la banca si assume quando eroga un prestito a un cliente, ovvero quando concede e rinnova crediti per cassa e per firma, oppure quando investe le sue disponibilità in titoli di debito (es. titoli di Stato), che è in realtà una forma diversa di prestito. Il rischio di credito è legato al concetto di "mancato rimborso" da parte del debitore;
- **rischio di mercato:** rappresenta il rischio che la banca si assume quando opera sui mercati finanziari, ovvero il rischio di perdita collegato alle fluttuazioni di prezzo dei corsi azionari, delle merci, dei tassi di interesse, dei tassi di cambio;

rischio operativo: rappresenta il rischio di incorrere in perdite non legate al risultato dell'attività di *business*, bensì legate alla gestione operativa di tale attività; il rischio operativo è legato a eventi imprevisti o catastrofici, come ad esempio un blocco dei sistemi informativi, un terremoto, una perdita di dati; oppure legati a errori umani nell'utilizzo delle procedure (es. errori umani di istruttoria della pratica di fido), fino all'illecito (es. appropriazione indebita da parte di un dipendente).

Basilea 2 va ad impattare sulle modalità di misurazione del rischio di credito nelle sue due componenti:

- la **perdita attesa**: rappresenta la perdita media che la banca si aspetta di osservare nel suo portafoglio crediti a un anno. La perdita attesa, in quanto "statisticamente certa" (essendo la media delle perdite), è gestita dalla banca in maniera proattiva (è possibile calcolarla al momento della concessione e predisporre opportuni accantonamenti per le future perdite). Essa genera rettifiche di valore "forfettarie" (cioè non riferite alle singole posizioni) di libro dei prestiti e il suo impatto contabile è una perdita di conto economico;
- la **perdita inattesa**: pur essendo possibile calcolare una perdita "media", la banca deve riuscire a far fronte a perdite impreviste; Basilea 2 richiede alla banca di mantenere un capitale adeguato per far fronte a quelle perdite "in eccesso" che si potrebbero verificare rispetto alla perdita media attesa (almeno l'8% delle attività ponderate per il rischio). La perdita inattesa viene calcolata con tecniche statistiche e permette il calcolo del capitale di rischio da mantenere per fare fronte a perdite impreviste.

Basilea 2 definisce tre differenti elementi che forniscono la base di calcolo sia per la perdita attesa, che per i requisiti di capitale a fronte di perdite inattese:

- il rischio cliente o rischio di controparte, misurato tramite la **PD (probabilità di *default*[1] o inadempienza)**. La PD quantifica la probabilità con cui il cliente potrebbe entrare in *default*, ovvero essere inadempiente nei confronti della banca, nei prossimi 12 mesi. La PD rappresenta unicamente il rischio di controparte, o rischio cliente. Nella valutazione della PD non si devono prendere in considerazione le garanzie o altri fattori che, in caso di inadempienza del cliente, permettono comunque alla banca di recuperare parte del credito erogato. Alla PD, come spiegato più avanti, è associato un "*rating*";
- il rischio connesso alla possibilità di recuperare o meno parte del credito nel caso in cui il cliente vada in *default*, misurato tramite la **LGD (*loss given default,* ovvero perdita in caso di *default*)**. La LGD esprime, in caso di

[1] Il *default* secondo la definizione di Basilea 2 incorre:

- quando la banca giudica improbabile, senza il ricorso ad azioni quali l'escussione di eventuali garanzie, che l'obbligato adempia *in toto* alle sue obbligazioni creditizie verso il gruppo bancario (insolvenza soggettiva);
- quando il cliente presenta verso il gruppo bancario crediti scaduti rilevanti da oltre 90 giorni. Gli sconfinamenti di conto sono considerati alla stregua di crediti scaduti dal momento in cui l'obbligato ha superato l'importo accordato o ha ricevuto notifica di un accordato inferiore al saldo di conto corrente (insolvenza oggettiva).

inadempienza del cliente, la percentuale del credito che la banca si aspetta di non poter recuperare;

- l'esposizione complessiva della banca verso il cliente al momento del *default*, misurata tramite la **EAD** (*exposure at default*, ovvero esposizione al momento del *default*). La EAD rappresenta l'esposizione della banca verso il cliente al momento del *default*. Tale esposizione al momento del *default* non può essere inferiore all'utilizzato, ed è determinata sommando all'utilizzato una percentuale del margine disponibile (Accordato - Utilizzato), differenziata in base alle forme tecniche di utilizzo e al *rating* della controparte.

Delle variazioni che verranno introdotte con Basilea 3 si è già trattato nell'ambito del contributo "Le interviste ad alcuni degli attuatori dei protocolli di intesa volti a migliorare e consolidare il rapporto banca-impresa" § 3, a cura di ABI Piemonte.

1.3 COS'È IL *RATING*

Ma entrando più nello specifico, che cos'è il *rating*?

Il *rating* è un indicatore sintetico del rischio della controparte in un intervallo di tempo definito. Esso valuta la probabilità di *default* della controparte nell'arco di 12 mesi ed è un giudizio:

- quantitativo: in quanto misura la probabilità (da 0% a 100%) che accada l'evento di *default*;
- significativo: perché è calcolato su fatti economicamente rilevanti e misurabili (ad esempio i dati contabili della controparte);
- oggettivo: perché a parità di dati e algoritmi utilizzati chiunque dovrebbe giungere allo stesso giudizio sulla qualità creditizia di una controparte;
- confrontabile: in quanto riconducibile ad una unica "scala maestra" che consente la comparazione tra le diverse controparti.

In condizioni economiche sfavorevoli come quelle attualmente perduranti le banche continuano a svolgere l'attività di concessione del credito e questo le espone sempre maggiormente al rischio di credito.

Come anzi detto, Basilea 2 definisce le regole per la determinazione del capitale necessario a coprire i rischi di credito, prevedendo l'introduzione di una metodologia che differenzia i crediti per classi di rischio e introducendo uno schema che calcoli in modo puntuale il rischio di credito. La valutazione della singola impresa ha così un impatto diretto sull'allocazione del capitale, quindi sul costo dell'approvvigionamento per le imprese.

La strada indicata per differenziare le imprese è proprio quella del *rating*: a differenti classi di *rating* corrisponde un diverso requisito in termini di capitale da allocare (a differenza delle ponderazioni fisse previste dal modello *standard*).

Il rischio viene misurato attraverso la "perdita attesa" che rappresenta la perdita media che la banca si aspetta di osservare nel suo portafoglio crediti ad un anno.

La perdita attesa risulta il prodotto di 3 fattori che sono:

- la **probabilità di *default* (PD)**[2], ossia la probabilità che una controparte passi allo stato di *default* entro un orizzonte temporale di un anno;
- il **tasso di perdita in caso di *default* (LGD)**, ossia il valore atteso del rapporto, espresso in termini percentuali, tra la perdita a causa del *default* e l'importo dell'esposizione al momento del *default*;
- l**'esposizione al momento del *default* (EAD)**, ossia il valore delle attività di rischio per cassa e fuori bilancio che si presuppone essere pari all'accordato nel momento del *default*.

Ad ogni PD è associato un *rating*. Le classi di *rating* sono ordinate su una scala maestra in funzione del rischio creditizio. Passando da una classe meno rischiosa ad una più rischiosa, la probabilità che i debitori risultino in *default* è crescente. Alle controparti in *default* viene attribuito un *rating* convenzionale a cui è corrisponde una PD pari al 100%.

L'accordo di Basilea sul capitale ha stabilito, per le banche che vogliono avvalersi di sistemi basati sull'utilizzo di *rating* interni, che la clientela venga suddivisa in segmenti regolamentari identificati in base a criteri oggettivi, all'interno dei quali le modalità di attribuzione dei *rating* ed i processi creditizi devono essere omogenei ed univoci.

I segmenti regolamentari si suddividono in:

- segmenti definiti esclusivamente sulla base del SAE rilevato in anagrafe (Stati sovrani, banche, enti pubblici, ecc.);
- attività produttive per le quali sono determinanti ulteriori elementi oltre al SAE (imprese *corporate* - imprese sme *corporate* - controparti *small business retail*). Per tali imprese, infatti, non essendo possibile definire una corrispondenza univoca in base al codice SAE, si rende necessario l'utilizzo di criteri aggiuntivi quali l'esposizione (valore massimo tra accordato operativo e utilizzato sul gruppo bancario), indicatore dimensionale (fatturato o totale attivo, in base alla struttura di bilancio) e appartenenza ad un gruppo economico.

I requisiti di un processo di attribuzione del *rating* IRB[3] secondo Basilea 2 sono:

- il calcolo del *rating*: il *rating* è determinato da un modello di valutazione che, partendo dai dati statistico-andamentali, tenga conto di ogni altra informazione rilevante in possesso delle banche ed anche degli altri elementi integrativi che, non colti dal modello, possono influire sulla valutazione, compresi gli aspetti non direttamente espressi dai numeri;
- l'uso gestionale del *rating*: il *rating* deve svolgere un ruolo essenziale nella concessione e nella gestione del credito; deve essere aggiornato almeno una volta all'anno; deve essere prontamente rivisto al sorgere di nuove informazioni rilevanti;

---

[2] La PD rappresenta unicamente il rischio cliente; nella sua valutazione non si devono prendere in considerazione le garanzie o altri fattori che, in caso di inadempienza del cliente, permettono comunque alla banca di recuperare parte del credito erogato.

[3] *Internal Rating Based.*

- il principio di integrità: l'attribuzione del *rating* e la sua revisione periodica devono essere compiute o approvate da soggetti che non traggono un diretto beneficio dalla concessione del credito e che non abbiano interessi in conflitto con l'obiettivo di una corretta e puntuale valutazione del merito creditizio della controparte;
- gli scostamenti dal modello (*override*): la correzione del risultato dei modelli di valutazione effettuata dal personale della banca, deve sempre essere motivata e storicizzata; gli scostamenti in senso migliorativo devono sempre essere validati esclusivamente da una **unità specialistica indipendente**;
- la tracciabilità: tutti gli elementi e i dati utilizzati nel processo di attribuzione del *rating* ad una controparte, ivi comprese la descrizione delle valutazioni e delle scelte effettuate, devono essere archiviati, in modo da poter sempre ricostruire tutto il percorso seguito in origine.

2 QUALI ELEMENTI GENERALI LO INFLUENZANO

Basilea 2 distingue due diversi trattamenti per le aziende:

- **le esposizioni "*corporate*"** comprendono i crediti erogati alle aziende (al di sopra di un milione di euro di accordato o di una soglia di fatturato definita dai singoli gruppi bancari). Per questo tipo di esposizioni la metodologia di valutazione del rischio è complessa ed impegnativa.

  Definiremo questa metodologia di valutazione per tali esposizioni "*metodologia imprese*";
- **le esposizioni "*retail*"** comprendono, oltre ai privati, i crediti verso "aziende" al di sotto sia della soglia di un milione di euro di accordato, sia della soglia di fatturato definita dai singoli gruppi bancari. Per questo tipo di esposizioni è previsto l'utilizzo di una metodologia semplificata, che permetta oltretutto di ottenere maggiori vantaggi in termini di allocazione di capitale rispetto alle esposizioni *corporate*.

  Definiremo questa metodologia di valutazione per tali esposizioni "*metodologia small business*".

2.1 "METODOLOGIA IMPRESE"

Per le imprese rientranti nel perimetro *corporate* viene utilizzato il modello *corporate*, che si articola nei moduli che seguono.

Modulo quantitativo: alimentato dai dati di bilancio e della centrali rischi. Per il calcolo del *rating* va utilizzato il bilancio ufficiale annuale pubblicato (oppure non ufficiale purché approvato dal CdA con l'avvertenza che al pervenimento del bilancio ufficiale è necessario ricalcolare il *rating*). Il modulo considera determinate aree di bilancio valorizzate da specifici indicatori, a cui, a seconda delle dimensioni dell'azienda vengono attribuiti pesi differenti:

1) redditività e capacità di servizio del debito;
2) struttura patrimoniale;
3) gestione del circolante.

Componente andamentale (per la clientela già affidata): l'obiettivo dell'analisi andamentale è quello di valutare gli aspetti comportamentali del cliente con la banca e con il sistema. Attraverso questa analisi si intende fornire informazioni (anche di natura predittiva) relativamente alla modalità di utilizzo degli affidamenti bancari, alla congruità dell'utilizzo dei fidi con l'operatività dell'impresa, alla valutazione dei tempi di incasso e pagamento e alla capacità dell'azienda di effettuare un'efficace pianificazione finanziaria.

Ad esempio, per effettuare l'analisi andamentale, Intesa Sanpaolo si avvale di uno specifico indice calcolato con cadenza mensile, utilizzato sia in fase di attribuzione *rating* (integrando l'*output* del modulo quantitativo) sia nel processo di successivi monitoraggi ed articolato in sottoindicatori (Utilizzi interni al gruppo - Utilizzi esterni al gruppo - Regolarità di rimborso dei finanziamenti rateali a mlt concessi dal gruppo bancario - Indice di rotazione, che raffronta il movimento avere commerciale con la movimentazione attesa per quel determinato settore ove il cliente opera tenuto conto dell'entità e degli utilizzi a breve negli ultimi 12 mesi - Indice di indebitamento, che raffronta il fatturato aziendale con gli utilizzi a breve per cassa a centrale rischi).

Modulo qualitativo: risponde all'esigenza di incorporare nel processo di *rating* aspetti qualitativi legati principalmente a ragioni di merito creditizio. Si pone l'obiettivo di individuare i fattori potenzialmente predittivi (tendenze evolutive di solidità creditizia della controparte) e i fattori con valenza integrativa (rappresentativi di fenomeni non direttamente catturabili tramite il modulo quantitativo).

Considera quattro principali aree di analisi:

- informazioni economico-finanziarie;
- analisi di settore e posizionamento;
- caratteristiche specifiche dell'azienda (strategie e piani aziendali);
- *management* e appartenenza a gruppi economici.

Le fonti possono essere oggettive (informazioni desunte dai bilanci d'esercizio dell'azienda, o bilancio consolidato, e/o piani finanziari, info memorandum, stampa, stampa specializzata o di categoria, ecc.) oppure soggettive (ogni informazione in possesso del gestore della relazione derivante dalla conoscenza diretta del cliente azienda).

Di norma l'individuazione delle aree di indagine e delle relative domande avviene sulla base della esperienza delle singole banche, nonché dai contenuti dei processi istruttori. Una volta individuato il set informativo (domande e risposte, di norma anche quest'ultime predefinite), viene attribuito un valore alle singole domande in modo da stimare la contribuzione complessiva della sezione qualitativa alla valutazione di *rating*. Tale processo può avvenire su base *expert based* (ossia in base all'esperienza) oppure *statistica* (ossia in base alla stima del potere predittivo dell'evento di *default* di ogni singola domanda).

Giudizio del gestore: consente di valorizzare elementi positivi/negativi sulla controparte non adeguatamente "pesati" dal modello.

Il gestore esprime tutte le proprie conoscenze ed informazioni sul rischio cliente andando a rafforzare/integrare quanto scaturito dal modello, sulla base della conoscenza

diretta del cliente. Per ciascuna area di analisi il gestore è chiamato ad esprimere un giudizio in termini di livello rischio attribuito. A ciascun livello di rischio è associato un *range* di coerenza con il *rating* integrato del modello, qualora emergano disallineamenti, il gestore deve indicare una motivazione con il relativo commento.

Il giudizio del gestore viene confrontato in automatico con il *rating* integrato[4] del modello e può generare:

- la conferma del *rating* integrato, quando la valutazione del gestore è compresa nell'ambito del *range* di coerenza con il *rating* integrato;
- la validazione di un'*override* conservativa quando la valutazione del gestore è peggiorativa rispetto al *range* di coerenza con il *rating* integrato;
- la proposta di *override* migliorativa, quando la valutazione del gestore è migliorativa rispetto al *range* di coerenza con il *rating* integrato.

***Override* migliorativa:** deve essere adeguatamente supportata da idonea documentazione e valide motivazioni, in quanto è sottoposta alla validazione di un'unità specialistica indipendente.

Le principali motivazioni a supporto delle richieste di *override* sono le seguenti:

- miglioramento ricavi/margini dell'esercizio in corso rilevabili da dati infrannuali;
- valutazione al mercato di immobilizzazioni significativamente superiore al valore di carico (c.d. "riserve tacite");
- eventi rilevanti/straordinari successivi alla chiusura del bilancio (es. acquisizioni, cessioni, dismissioni, licenze, ecc.), tali da modificare sostanzialmente il profilo di rischio della controparte;
- interventi sul capitale (ad esempio finanziamento soci accesi *post* chiusura bilancio);
- in caso di ciclo di investimenti significativo, proiezioni finanziarie attendibili fornite dal cliente (ad esempio investimento pluriennale i cui benefici a Conto economico si manifesteranno solo in futuri esercizi e per il quale l'azienda abbia già sostenuto notevoli esborsi);
- valutazioni sull'evoluzione del ciclo di settore/di vita dell'impresa;
- sostegno, elevato *standing* e gruppo di appartenenza;
- variazioni significative nella compagine sociale;
- accertato errore materiale nella segnalazione in centrale rischi.

È pertanto necessario azzerare le asimmetrie informative tra banca e impresa per poter cogliere quegli aspetti che il modello, in quanto tale, non può considerare, al fine di poter effettuare una valutazione del rischio precisa e veritiera.

Specialised lending

Si evidenzia che, per catturare meglio tutti gli elementi che concorrono a determinare

[4] Il *rating* integrato è determinato dall'integrazione del modulo quantitativo, della componente andamentale e del modulo qualitativo.

il rischio di credito, le banche possono dotarsi anche di modelli specialistici da applicarsi alle controparti che rientrano nel perimetro *specialised lending*, quali ad esempio le controparti interessate da iniziative di *real estate development* (sviluppo immobiliare) o di *commercial real* estate (sviluppo o gestione), iniziative di *project finance* (credito erogato a società veicolo la cui esclusiva finalità è la realizzazione e la gestione di un progetto per impianti significativi o grandi infrastrutture), iniziative di *asset finance* (finanziamenti mirati all'acquisizione di *assets* – navi, aerei, ecc. – che saranno noleggiate dal *borrower* ad un terzo), ecc.

Considerata la particolare complessità di analisi delle suddette operazioni, l'attribuzione di queste tipologie di *rating* non viene, di norma, eseguita dal gestore ma rimane demandata all'unità specialistica centrale.

2.2 "METODOLOGIA *SMALL BUSINESS*"

Per le aziende e ditte individuali rientranti nel perimetro *retail* viene utilizzato il modello *small business*. I clienti *small business* possono, a loro volta, essere suddivisi in fasce di clientela (*small business*, micro *small business*, professionisti e similari) alle quali si applicano differenti processi di valutazione del rischio di credito, al fine di cogliere meglio le specificità dell'attività svolta.

Il modello *small business* si articola nei moduli che seguono.

Modulo quantitativo: alimentato dai dati anagrafici, dai dati CRIF, dai dati contabili (bilanci per le società di capitali oppure modelli fiscali per le società di persone e ditte individuali), dai dati della centrali rischi e della centrale rischi di importo contenuto, dai dati desunti dal sistema informativo statistico della banca (informazioni relative al saldo di conto corrente e al *dossier* titoli) e dai dati comportamentali del cliente presso la banca.

Modulo qualitativo: la componente qualitativa è interamente basata sulla valutazione che il gestore/direttore attribuisce alla controparte e si concretizza nella compilazione di un questionario le cui risposte chiuse rappresentano un importante momento di analisi strutturata dei punti di forza e di debolezza dell'impresa.

Considera due principali aree di analisi:

- rischi di *business* e di posizionamento;
- *management* e appartenenza a gruppi economici.

Giudizio del gestore: permette di inserire nella valutazione di *rating* eventuali ulteriori informazioni sul rischio cliente non contenute nel modulo quantitativo e qualitativo. In tal modo si consente alla banca di prendere in considerazione il più ampio patrimonio conoscitivo a sua disposizione per la determinazione del *rating*, compresa la conoscenza diretta di chi mantiene il rapporto con il cliente e che ordinariamente è chiamato ad effettuarne la valutazione.

La presenza di eventuali notizie negative comporta una attenta valutazione, da parte del gestore, delle modalità e del livello di giudizio sintetico da esprimere.

Ovviamente la valutazione espressa, ancorché in modo sintetico, deve tener conto della specifica attività svolta dall'azienda e delle caratteristiche tipiche del settore di appartenenza.

Sulla base del giudizio del gestore il *rating* integrato viene confermato oppure sottoposto a procedura di *override* con lo stesso meccanismo già descritto per la "metodologia *corporate*".

***Override* migliorativa**: anche per la "*metodologia small business*", come già riferito per la "*metodologia imprese*", la proposta di *override* migliorativa deve essere adeguatamente supportata in quanto sottoposta alla validazione di un'unità specialistica indipendente. Il gestore deve pertanto motivare in modo strutturato le ragioni per cui la sua valutazione si discosta da quella fornita dal modello, sottolineando gli eventuali elementi specifici non catturati dal risultato del modello, quali ad esempio: errate segnalazioni o anomalie CRIF o in centrale rischi, rettifiche da apportare al bilancio per informazioni finanziarie successive alla chiusura del bilancio stesso, ciclo degli investimenti, ciclo di vita dell'azienda, anomalie regolarizzate, nuove attività finanziarie rinvenienti dal richiedente e dagli esponenti rilevanti.

Considerata la numerosità di rapporti *small business*, normalmente le banche limitano questo tipo di attività alle posizioni di importo più significativo.

Rispetto al suddetto modello *small business standard*, le banche possono adottare dei modelli rettificati nel caso si debbano valutare controparti inquadrate in determinati settori in cui il modello *standard* potrebbe non cogliere bene le specificità dell'attività svolta, quali, ad esempio, controparti inquadrate ONLUS, aziende agricole, micro *small business*, *new.co*., ecc.

2.3 CLIENTELA "PRIVATI"

Per la valutazione di operazioni di finanziamento/mutuo a clientela "privati" le banche utilizzano tendenzialmente modelli di "*rating* di prodotto", caratterizzati da una elevata numerosità di posizioni di importo e complessità limitata.

Il "*rating* di prodotto" è di norma una sintesi di informazioni socio-demografiche (anagrafiche, di natura socio-economica, dati di fonte CRIF[5], dati reddituali, dati comportamentali, presenza di protesti o altre circostanze pregiudizievoli) e informazioni contrattuali (durata e rata del finanziamento, dati dell'immobile concesso in garanzia). Il processo di attribuzione del *rating* è, in questo caso, automatizzato e non necessita di inserimento di giudizi qualitativi da parte del gestore/direttore di filiale, che rimane però responsabile della qualità delle informazioni socio-reddituali e di prodotto analizzate dal modello statistico stesso.

Nel calcolo del "*rating* di prodotto" riferito alla concessione di mutui ai privati intervengono anche alcuni importanti indicatori di affidabilità calcolati automaticamente, quali:

- **rapporto rata/reddito**: un rapporto rata/reddito elevato viene evidenziato come un segnale di attenzione;
- ***surplus* reddituale**: il *surplus* reddituale mette a confronto il reddito netto disponibile dei richiedenti (cioè il reddito netto rimanente dopo aver dedotto la rata connessa al nuovo finanziamento e gli impegni residui a sistema) con valori

[5] CRIF S.p.A. è il gestore di Eurisc, una banca dati di informazioni creditizie il cui scopo è quello di valutare il merito creditizio, attraverso segnalazioni inviate da banche e società finanziarie. CRIF calcola un *credit bureau score* sui dati di sistema di fonte Eurisc.

soglia di reddito – rilevate da valori ISTAT e distinte per numero di componenti il nucleo familiare e per zona geografica di residenza – considerate minime per la sussistenza della famiglia;

- ***loan to value***: il *loan to value* (LTV) è il rapporto tra l'esposizione complessiva (importo del mutuo da deliberare più il residuo di eventuali mutui precedenti destinati a sussistere sullo stesso immobile) e il prezzo di acquisto o il valore commerciale determinato in sede di perizia.

2.4 OPERAZIONI DI SVILUPPO IMMOBILIARE

Un cenno a parte meritano le società di sviluppo immobiliare, cioè quelle società che mettono in atto la costruzione, l'acquisto e la ristrutturazione/riqualificazione di attività immobiliari, prevalentemente destinate alla vendita.

Per tali entità le attività possedute o realizzate rappresentano la fonte principale, se non esclusiva, di rimborso del debito e ciò le distingue dalla categoria delle imprese di produzione e commerciali. Per questo motivo, la valutazione del rischio di controparte è da effettuarsi con criteri differenti rispetto a quanto già previsto per le metodologie imprese o *small business*.

Spesso si tratta di società costituite *ad hoc* per la realizzazione di un progetto immobiliare che dispongono di una unica fonte di rimborso del debito rappresentata dai *cash flow* generati dall'attività oggetto dell'iniziativa.

Esse si distinguono dalle imprese che si occupano di attività di produzione (materiale o di servizi) caratterizzate da continuità operativa e servizio del debito basato sul risultato della trasformazione di fattori della produzione, non avendo una propria capacità di ripagare il debito autonoma dalle specifiche attività realizzate o in corso di realizzazione.

Il bilancio d'esercizio di queste società non è rappresentativo delle prospettive di risultato attese dall'iniziativa immobiliare. Sussiste una concreta inattendibilità delle valutazioni condotte sui singoli bilanci di esercizio, perché l'iniziativa presenta una sua inscindibile unità indipendentemente dal numero di esercizi in cui si realizza.

Le fonti informative utili all'analisi del *rating* di queste operazioni, sia d'ordine finanziario che tecnico, sono sempre comprovate da perizia tecnico-estimativa e dai piani finanziari dell'iniziativa. I fattori maggiormente significativi per misurare i profili di rischio possono infatti ricondursi alle principali informazioni utilizzate nelle valutazioni istruttorie dei cespiti immobiliari in garanzia, sia di natura quantitativa (costi d'investimento, *loan to value*, rapporto *debt/equity*, *loan to cost*, ecc.), sia di tipo qualitativo (contesto di mercato, ubicazione, solidità dei promotori, ecc.) in quanto la conoscenza del valore generato dalla specifica iniziativa immobiliare, ai fini della formulazione del giudizio di rischio, è fortemente prevalente rispetto alla conoscenza derivante dall'analisi del risultato storico d'esercizio d'impresa

Nel modulo quantitativo del modello di *rating* utilizzato per valutare le operazioni di sviluppo immobiliare hanno importanza fondamentale i seguenti fattori:

- la combinazione fra stato avanzamento lavori (SAL) e stato avanzamento vendite (SAV);
- l'individuazione del *loan to cost o del loan to value*;

- l'individuazione del rapporto mezzi propri/costo dell'investimento;
- l'individuazione della durata dell'operazione.

Il modulo qualitativo si basa invece principalmente sulle informazioni relative:

- all'analisi finanziaria dell'iniziativa, il cui scopo è quello di misurare complessivamente la sostenibilità finanziaria del progetto edificatorio attraverso la selezione di alcuni tipici *driver* di rischio posti anche in relazione alla domanda e l'offerta, alla presenza di eventuali vantaggi competitivi ed ai rischi legati alla durata della iniziativa;
- all'analisi del contesto e della qualità dell'iniziativa, il cui scopo è quello di individuare eventuali rischi derivanti dalla costruzione ovvero legati all'evoluzione del contesto di mercato locale;
- alla struttura proprietaria, solidità ed influenza dei soci, con la finalità di individuare la qualità creditizia dei soci in funzione di un potenziale sostegno richiesto dall'iniziativa (in caso di *stress* finanziario di quest'ultima), nonché la loro capacità imprenditoriale.

2.5 MONITORAGGIO DEL *RATING*

Occorre precisare che il *rating* non è un valore statico, in quanto esso viene assoggettato ad un processo di monitoraggio mensile con l'obiettivo di identificare variazioni rilevanti nel profilo di rischio della controparte. Tale processo prevede mensilmente, per le controparti affidate un calcolo automatico del *rating* utilizzando le informazioni quantitative aggiornate recuperabili dal sistema informativo (anagrafiche, contabili e andamentali) e l'ultimo questionario qualitativo.

Questo *rating* di monitoraggio viene confrontato con il *rating* in vigore e, se si differenzia oltre determinate soglie di tolleranza, sarà necessario ricalcolare il *rating*.

3 SI PUÒ ACCEDERE AL CREDITO ANCHE IN PRESENZA DI *RATING* CRITICI?

L'attribuzione del *rating* determina quella che poi diventa la strategia creditizia, cioè il comportamento e le azioni gestionali che il gestore propone nei confronti di un cliente in sede di concessione o gestione degli affidamenti.

Ad ogni strategia creditizia viene associato non solo un obiettivo di sviluppo o di contenimento, ma anche un'indicazione operativa relativa alle operazioni che possono essere proposte e alle relative garanzie.

Tale principio si declina, in fase di concessione, in termini di forme tecniche di breve e medio lungo termine e di acquisizione di garanzie. In sintesi, a livelli crescenti di rischio bisogna assumere maggiori cautele che si traducono nella richiesta di presenza di garanzie e nella scelta di forme tecniche più prudenti, quali l'autoliquidante.

Ovviamente, per quanto riguarda i nuovi clienti l'attribuzione della strategia creditizia prescinde dalla valenza della relazione ed è invece guidata esclusivamente dal *rating*.

In un contesto come l'attuale diventa ancor più importante che le imprese considerino la banca come un *partner* (non una controparte), con cui intrattenere una relazione stabile, intensa e duratura.

Solo con una maggiore informazione è possibile una migliore analisi del merito creditizio, che possa consentire alle banche anche un possibile ricorso all'"*override"* nell'attribuzione dei *rating*. Le imprese dovranno quindi essere in grado di fornire piani industriali e proiezioni finanziarie o previsioni di immissione di nuovo capitale.

Per costruire un corretto canale informativo nel rapporto banca-impresa, evidenziamo alcuni aspetti che sono particolarmente significativi e che si riflettono anche sul calcolo del *rating*:

- **regolarità e conformità degli utilizzi**: gli utilizzi devono risultare proporzionati al fatturato, al ciclo del circolante e alle necessità aziendali e correlati agli impieghi da sostenere. Devono rimanere nell'ambito dell'accordato, senza sconfinamenti, ed essere regolari con tutto il sistema bancario;
- **regolarità nei confronti della banca**: occorre una adeguata movimentazione commerciale dei conti, con regolare pervenimento dei bonifici a fronte di documenti anticipati, insoluti contenuti nei limiti fisiologici e prontamente ripianati. È necessario il regolare pagamento delle rate sui finanziamenti in essere. Serve trasparenza e correttezza nello scambio informazioni;
- **regolarità nei confronti dell'esterno**: occorre assenza di notizie pregiudizievoli e note negative a carico dell'impresa, dell'imprenditore e dei garanti.

LE LOGICHE DI VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO PER UNA COMUNICAZIONE EFFICACE BANCA-IMPRESA E STRUMENTI DI MITIGAZIONE DEL RISCHIO

di Rosella Sciolla
Responsabile Crediti Nord Ovest-CRO Italy
Unicredit Spa

INDICE

1 INFORMAZIONI GENERALI 40
2 VALUTAZIONE DEL MERITO DI CREDITO 45
2.1 ***Analisi qualitativa - Punti di attenzione*** 46
2.2 ***Analisi quantitativa - Azienda e suo bilancio*** 49
2.3 ***Analisi dei dati andamentali - Centrale dei rischi e flussi commerciali*** 50
2.4 ***Andamentali interni e flussi commerciali*** 55
2.5 ***Analisi dei dati prospettici* - Budget *e* business plan** 56
3 STRUMENTI DI MITIGAZIONE DEL RISCHIO - GARANZIE 59
3.1 ***Garanzie tipiche - Fideiussione*** 60
3.2 ***Garanzie tipiche - Pegno*** 63
3.3 ***Garanzie tipiche - Ipoteca*** 64
3.4 ***Cenni sulle garanzie consortili*** 68

1 INFORMAZIONI GENERALI

Perché banca e impresa hanno entrambe sentito il bisogno di un nuovo tipo di comunicazione?

Da più parti si sente invocare da tempo un nuovo rapporto banca impresa, tornare a fare banca come una volta dove ci si conosceva maggiormente, le relazioni erano più strette e soprattutto erano condotte in loco, sul territorio, dove i clienti diventano persone e i contratti diventano relazioni.

Le banche dovrebbero essere piccole e vicine per ascoltare, grandi per rispondere e in questo senso va parte della riorganizzazione effettuata dal sistema bancario negli ultimi anni.

Le banche sono intermediari finanziari e allocatrici di una risorsa importante che è la liquidità, un bene molto prezioso, un bene limitato, come abbiamo imparato negli ultimi tempi.

A causa delle peculiarità del mondo imprenditoriale italiano, le banche sono il partner finanziario primario per le imprese italiane, poiché la ridotta dimensione aziendale (il 94% delle imprese ha meno di 10 addetti) impedisce loro l'accesso al mercato dei capitali. In secondo luogo vi è un'altra caratteristica delle imprese italiane, e precisamente la scarsa patrimonializzazione che determina come conseguenza la totale dipendenza delle imprese italiane dal sistema bancario (dovuto alla loro caratteristica dimensionale che impedisce loro di accedere al mercato dei capitali come avviene in Europa e in USA).

Da ciò consegue che le banche italiane, partner finanziario di riferimento delle aziende italiane, hanno effettuato nel corso degli anni impieghi per un importo pari al 120% della loro raccolta.

Situazione solo italiana, dovuta anche al fatto che in Italia vi è da finanziare il cosiddetto circolante, dovuto alla forbice sfavorevole tra incassi e pagamenti. Questo fattore è un comune nemico di banche e imprese e danneggia tutti in uguale misura. Le banche pertanto hanno dovuto ricorrere a loro volta a prestiti internazionali e quando, a metà 2011, gli investitori stranieri sono scomparsi dall'Europa, portando via parte della provvista interbancaria estera che le banche italiane facevano, le banche si sono ritrovate in sensibile difficoltà avendo da fronteggiare scadenze importanti e rimborsi.

Solo i provvedimenti adottati da BCE a fine 2011 con il rifinanziamento delle banche hanno evitato che le difficoltà di raccolta del sistema bancario potessero avere conseguenze più devastanti con maggiore contrazione del credito.

Il PIL italiano si è ridotto anche nel 2013, per il secondo anno consecutivo e per la quarta volta negli ultimi cinque anni e la riduzione interessa anche i valori nominali come già nel 2009 e nel 2012.

Un simile periodo di contrazione della domanda aggregata e di contestuale perdita di capacità produttiva non ha paragoni nella storia della Repubblica italiana.

Confrontiamo per dimensioni e durata la fase recessiva di oggi e gli altri due episodi di flessione del prodotto reale verificatisi dopo la fine della seconda guerra mondiale, collocati nel 1975 (crisi petrolifera) e nel 1993 (crisi della finanza pubblica ed espulsione della lira dallo Sme).

Risulta in tutta evidenza come il periodo odierno non sia confrontabile con gli episodi recessivi del 1975 e del 1993, né per profondità né per durata.

Nel primo caso il PIL si contrasse del 2,1% per ritornare già nel 1976 al di sopra dei valori pre recessivi, al sesto anno si registrava una crescita cumulata del 21,6%.

Nel 1993 la flessione del prodotto fu inferiore all'1% e anche in questo caso fu recuperata già nel periodo dei due anni successivi, dopo sei anni la crescita cumulata raggiungeva l'8,9%.

Oggi, sei anni dopo l'innesco della crisi, il PIL resta oltre otto punti e mezzo sotto i valori di partenza.

La debolezza del quadro economico le incertezze intorno all'intensità e al vigore della ripresa, le fragilità che ancora caratterizzano i mercati finanziari impongono alle banche italiane di proseguire sulla strada del presidio dei rischio di liquidità e di credito, del rafforzamento patrimoniale, del contenimento dei costi.

Queste difficoltà, ha detto il Governatore di Bankitalia Visco, non sono destinate a riassorbirsi rapidamente, perciò, oltre ad agire nel breve termine sul versante dei costi, compreso quello del lavoro, in prospettiva secondo il Governatore, alle banche spetta anche il compito non semplice di facilitare l'accesso delle imprese ai mercati dei capitali, aiutandoli a superare l'eccesiva dipendenza dal credito bancario.

Imprenditori e banche, ciascuno deve fare al meglio il proprio mestiere, entrambi concentrati a superare le inefficienze del sistema Italia (scarsa competitività, scarsa liquidità accentuata dal ritardo nei pagamenti, sottocapitalizzazione delle PMI).

In tempi non sospetti e con solida lungimiranza, Bankitalia, per bocca dell'allora Governatore Draghi, pronunciò alcuni avvertimenti che si sono rivelati assolutamente veritieri (punti tratti dalle considerazioni finali 2009 e 2010):

- le banche devono essere preparate ad affrontare periodi anche lunghi e ricorrenti di crisi del mercato;
- non si può peraltro chiedere alle banche di allentare la prudenza nell'erogare il credito: non è nell'interesse della nostra economia mettere a rischio l'integrità dei bilanci e la fiducia dei risparmiatori;
- le grandi banche si giudicano anche da come organizzano la vicinanza al territorio, la conoscenza aziendale nel corso degli anni, la capacità di saper discernere l'impresa meritevole anche quando i dati contabili sono a suo sfavore.

In passato si sono affermati due modelli di fare banca: le banche piccole, snelle vicine al territorio, le grandi banche con punti decisionali più lontani dal territorio.

Caratteristica di ciascuna: le prime vivevano e allocavano il credito sulle relazioni, senza porre troppa attenzione ai dati oggettivi, i dati *hard*.

Le seconde si occupavano moltissimo dei dati oggettivi e trascuravano spesso i dati *soft*, quelli che vengono dalle relazioni. Entrambe hanno avuto le loro conseguenze, i metodi singolarmente non funzionano: è importante utilizzarli entrambi, mantenendo equilibrio di valutazione ed obiettività di giudizio.

Solo l'osservazione puntuale di entrambi i punti può aiutare: le relazioni da sole non bastano ("l'imprenditore è buono per antonomasia da sempre") e i fondamentali non possono essere trascurati mai perché costituiscono l'elemento costituente di un sano e ordinato sviluppo (come soleva ripetere l'ex Governatore Ciampi, "voglio una impresa con un sano e ordinato sviluppo").

Muovendosi da condizioni di partenza solide, il sistema bancario italiano ha comunque resistito, nell'ultimo quinquennio, alla crisi finanziaria globale, all'instabilità del mercato del debito sovrano, a due profonde recessioni.

Massicce risultano le ricapitalizzazioni bancarie effettuate con fondi pubblici in altri Paesi. A fine 2012 il sostegno degli Stati alle banche ammontava all'1,8% del PIL in Germania, al 4,3% in Belgio, al 5,1% nei Paesi Bassi, al 5,5% in Spagna, al 40% in Irlanda. In Italia l'analoga quota era pari allo 0,3%, includendo gli interventi per il Mps.

Paradossalmente, le banche italiane, più solide ma con alle spalle uno Stato finanziariamente oberato, raccolgono denaro a costi più alti delle più fragili concorrenti tedesche.

E questo maggior costo della raccolta si ripercuote sulle aziende italiane, soprattutto le medio piccole che non hanno l'accesso diretto al mercato del credito a causa delle peculiarità già illustrate in apertura. Non a caso infatti in Italia le banche finanziano il 75% dell'economia, negli USA il 25%.

Il dibattito tra banche e impresa è polemico ormai; ma la realtà è che le banche italiane concedono più credito di quanto dovrebbero se proporzionato alla raccolta di cui dispongono. È evidente lo squilibrio. Le imprese vanno aiutate a crescere non solo attraverso la banca ma anche attraverso altri canali, *equity*, obbligazioni.

Questo scritto intende rappresentare come le banche hanno operato nella attività quotidiana per dare concretezza alle richieste del governatore Draghi e alle necessità delle aziende.

Per costruire un approccio che fosse sia tecnico, quindi fondato sugli strumenti di erogazione e monitoraggio a disposizione, e che nello stesso tempo tenesse conto della congiuntura non semplice che stiamo attraversando, le banche hanno costruito una modalità di approccio il più possibile completa che quindi si avvale:

- di processi industrializzati basati su sofisticati modelli di *rating* ad elevata predittività;
- di gestori e *manager* sul territorio che dispongono di ampie informazioni sulle dinamiche locali;
- di persone specializzate nell'analisi di determinati settori e aziende in stato di difficoltà.

Da questo mix di componenti risulta un moderno processo integrato di gestione del credito che vuole essere affinamento del metodo di lavoro delle banche le quali devono andare oltre l'approccio meramente burocratico o formalistico, dimostrando di essere preparate in tempi di crisi, facendo leva sulla capacità di selezione del merito di credito e sulla capacità di discriminare gli imprenditori meritevoli. La relazione con la clientela ordinaria non può essere impostata solo su automatismi, va sviluppata la conoscenza personale e la valorizzazione del territorio.

Nel momento in cui l'intero sistema produttivo si trova al centro di una congiuntura negativa, occorre continuare ad adottare gli ordinari criteri di merito di credito ma con un occhio molto attento alla realtà.

Non è una sola impresa o una sola filiera che mostra segni di debolezza, è appunto l'intero sistema produttivo. Occorre dunque analizzare con attenzione quelle imprese

che, pur colpite duramente, mostrano di essere meritevoli di assistenza creditizia e che anzi, grazie a questa, potrebbero traghettarsi favorevolmente oltre il periodo buio.

Bisogna saper distinguere questa tipologia di imprese da quelle che invece sono giunte al termine del loro ciclo vitale e sostenere con forza le prime. Questo in primo luogo per il ruolo sociale che le banche svolgono, soprattutto in paesi come il nostro, dove la propensione all'indebitamento da parte degli imprenditori è molto elevata rispetto agli altri paesi. In Italia, come già evidenziato, le imprese traggono dal sistema bancario i tre quarti del loro finanziamento contro un quarto soltanto degli Stati Uniti.

Le nostre imprese, spesso piccole, spesso poco capitalizzate, hanno avuto pesanti contraccolpi dalla crisi a partire dal 2008. Gli imprenditori hanno dovuto spesso fare uno sforzo culturale, fornendo maggiori informazioni, evitando di cadere nella asimmetria informativa che tante volte ha compromesso e osteggiato il rapporto banca impresa. Gli imprenditori hanno iniziato/ripreso a pianificare, a comprendere che dovevano occuparsi maggiormente della parte finanziaria. Anche la crescita va pianificata e, a maggior ragione, l'uscita da una crisi.

Non è stato semplice lo sforzo che gli imprenditori hanno dovuto compiere.

Infatti le aziende italiane hanno sempre dato priorità all'ottimizzazione dei processi produttivi e commerciali, anche in conseguenza al *background* culturale degli imprenditori che spesso sono di estrazione tecnica o commerciale. L'area amministrativa-contabile è sempre stata ritenuta un "male" necessario all'adempimento di obblighi burocratici o fiscali, un centro di costo da comprimere alla dimensione minima indispensabile.

A volte la funzione finanziaria in azienda è stata ridotta alla gestione della negoziazione con le banche delle migliori condizioni e *spread*. **Spesso si è trascurato di pianificare correttamente gli aspetti finanziari e patrimoniali di una crescita**, limitandosi a predisporre dei *budget* economici, ma senza pensare all'armonia della struttura a monte, al corretto finanziamento di ogni investimento.

Questo modo di gestire le aziende non ha provocato particolari scompensi fino a quando il sistema Italia è stato un sistema chiuso, nel quale il costo dell'indebitamento era mantenuto artificialmente basso dalle banche perché, in assenza di concorrenza, le banche stesse remuneravano la raccolta a tassi inferiori all'inflazione. Inoltre la competitività delle imprese italiane poteva essere aiutata svalutando la lira; ecco che allora le imprese potevano essere sotto capitalizzate e molto indebitate, con un rapporto tra capitale proprio e capitale di debito assolutamente anomalo rispetto ad altri Paesi.

Accomunati dalla necessità di fronteggiare il grave periodo di crisi con i minori danni possibili, ecco che banca e impresa hanno dovuto imparare a comunicare in modo da comprendersi vicendevolmente con immediatezza.

Le banche hanno imparato ad applicare un approccio personalizzato per aiutare le imprese meritevoli che si trovano temporaneamente in difficoltà ma che conservano prospettive di crescita. Le imprese vengono sostenute nel loro percorso di sviluppo che però non può realizzarsi senza una struttura finanziaria più equilibrata.

Entrambi gli attori, banche e imprese, hanno imparato a modificare il loro approccio:

- alle imprese viene richiesto una crescita nella capacità di autovalutazione, pianificazione e controllo;

- alle banche viene richiesto di non limitarsi all'analisi del presente e di saper comprendere se l'imprenditore sia in possesso di una visione prospettica che gli permetta di attuare i necessari correttivi per rilanciare la propria l'impresa.

La crisi ha portato alcuni benefici, spingendo banche e imprese a cercare una nuova via di comunicazione per capire se nonostante le difficoltà, l'impresa fosse ancora meritevole di essere sostenuta, dandole così la possibilità di traghettarsi fuori dalla crisi.

Si è lavorato per affinare la capacità di riconoscere il merito di credito in una congiuntura difficile: questo vuol dire essere "preparati" in tempi di crisi. Le banche hanno imparato ad ampliare la loro visione di breve o brevissimo periodo, e a pensare anche al sostegno dell'impresa nel tempo – dal sostegno giusto concesso oggi all'impresa perverrà la gestione futura.

Alcuni punti sono fondamentali e a tal fine si citano passi estratti da un articolo del Prof. Donato Masciandaro, apparso su *Il Sole - 24 Ore* dell'1.3.2012 e dal titolo singolare "Il tango della crescita si balla in due".

L'autore si sofferma su alcuni punti che di primo acchito possono apparire ovvii, quali:

- le imprese devono presentare progetti di investimenti credibili, sia come redditività attesa sia sul piano del coinvolgimento diretto dei capitali degli imprenditori;
- le banche devono sostenere i progetti con un credito commerciale che non si appiattisca sul meccanismo del *rating*;
- il credito crea crescita solo a fronte di precise condizioni forse dimenticate dopo anni di ubriacatura di finanza che ha stordito sia banchieri che imprenditori;
- l'assunzione di rischio presuppone due caratteristiche che l'imprenditore deve garantire:
  - la richiesta di credito deve essere basata su un progetto credibile;
  - credibilità significa garantire un flusso atteso di ricavi sano e regolare con una ragionevole probabilità di successo e un coinvolgimento diretto dei capitali dell'imprenditore;
- quanto più il progetto è rischioso, tanto più l'imprenditore deve segnalare il proprio coinvolgimento con l'impegno diretto;
- se il rischio cresce senza che ci siano capitali propri, la strada giusta non è il credito bancario;
- il progetto di investimento deve essere basato su una informazione completa e continua sia del progetto stesso che dell'imprenditore, *governance* inclusa;
- la banca deve sforzarsi di valutare al meglio il buon progetto di investimento, cercando il miglior patrimonio informativo;
- le informazioni devono essere di tipo oggettivo (in cui entra il *rating*) ma sempre integrate e rafforzate dalle informazioni soggettive (la *soft information*);
- finita la sbornia della finanza, occorrono banche e imprese che si impegnino insieme con voglia, capacità e responsabilità.

Con uno scenario simile, ancora dominato da poche certezze, è di immediata evidenza che il rapporto banca impresa potrà trarre i suoi maggiori benefici dalla presenza di una estrema trasparenza e collaborazione da entrambe le parti.

Dunque procediamo nel solco tracciato per eliminare l'asimmetria informativa tra banca e impresa e consideriamo questo nuovo modo di comunicare come una "*lesson learnt*" che ci ha lasciato la crisi.

2 VALUTAZIONE DEL MERITO DI CREDITO

"*È importante che le banche, nel decidere sul credito da erogare, usino tutta l'informazione loro disponibile, integrando i risultati dei metodi statistici di scoring – che perdono parte della loro capacità predittiva in momenti eccezionali – con la conoscenza diretta del cliente, delle sue effettive potenzialità di crescita e di redditività nel lungo periodo. Il radicamento territoriale del sistema bancario è prezioso: va utilizzato, dove è stato perso, va ricostruito. Occorre valorizzare quanto più possibile le conoscenze sul campo, evitando un eccesso di automatismi*" (Governatore Draghi).

Le grandi banche si giudicano dal modo in cui stanno vicine al territorio, dal modo in cui hanno sviluppato la conoscenza delle aziende nel corso degli anni, la capacità di affinare la valutazione del merito di credito anche quando i dati contabili non sono favorevoli.

Poiché le banche italiane hanno una peculiarità operativa costituita da un modello di *business* legato al finanziamento dell'economia reale, è indispensabile che conoscano molto bene la propria clientela.

Sono necessari nuovi criteri per la misurazione del rischio?

Non serve un nuovo criterio di misurazione del rischio. Piuttosto va perseguita con tenacia, pazienza e capacità di sperimentazione, l'integrazione ottimale dei criteri di misurazione e apprezzamento del rischio già disponibili. Tutti gli strumenti sono utili, ma nessuno, da solo, fornisce indicazioni esaustive.

Riporto una citazione esaustiva del Governatore Visco nel suo intervento dell'8.3.2013 all'Accademia dei Lincei:

- "*in caso di acuta incertezza, nessuna analisi di dati storici può produrre segnali affidabili sulle prospettive future;*
- *è necessario essere modesti e usare la teoria e i modelli empirici come punto di partenza per assumere decisioni, non come una camicia di forza*".

Sono considerazioni valide per tutti gli intermediari: pur con gradazioni diverse, banche grandi e piccole devono porsi il problema della combinazione più efficace di informazioni qualitative, dati quantitativi, analisi prospettiche.

Verifichiamo quindi quali sono le semplici domande che la banca si pone per valutare il merito di credito di una impresa. Si tratta di un approccio che nella sua semplicità porta a conclusioni fondamentali, fornendo tutte le informazioni che sono rilevanti.

È vitale dunque conoscere il cliente, conoscere la destinazione del sostegno finanziario in richiesta, conoscere le fonti di rimborso del medesimo (poiché la banca è un intermediario finanziario che deve a sua volta essere in grado di restituire il denaro a chi l'ha depositato, la banca non è un socio di capitale).

La valutazione del merito di credito è conseguente alla valutazione del rischio di impresa che ha quattro fondamentali punti da esaminare:

- **analisi qualitativa** - Soggetto economico, *management*, settore, posizionamento strategico;
- **analisi quantitativa** - L'azienda e il suo bilancio;
- **analisi dei dati andamentali** - Centrale dei rischi e flussi commerciali;
- **analisi dei dati prospettici** - *Budget* economici e finanziari.

A quanto sopra si aggiunge la valutazione delle garanzie, cui si fa eventualmente ricorso come elemento accessorio per mitigare la rischiosità.

Se il finanziatore non conosce il cliente in modo approfondito e non conosce il suo *business*, arrivando a comprenderne al meglio le necessità, non potrà mai fornire un supporto finanziario compiuto e completo, l'abito su misura per l'azienda cliente.

Si procede pertanto a raccogliere tutte le informazioni utili per una corretta identificazione del soggetto richiedente.

Analizziamo dunque i quattro punti in modo approfondito, esattamente come fatto dalla banca nel corso di una istruttoria di affidamento.

2.1 ANALISI QUALITATIVA - PUNTI DI ATTENZIONE

I punti da verificare sono:

- data costituzione o inizio attività, con verifica da visura camerale della data di costituzione, composizione compagine sociale, sede ed attività economica in chiaro;
- capitale sociale, con verifica del totale versamento;
- compagine aziendale, con verifica del legame tra i soci (componenti della famiglia o meno), le cariche sociali;
- profilo soci: verifica camerale per assenza pregiudizievoli e altri eventi;
- partecipazioni/cariche in altre società (se presenti si controlla se sono già clienti;
- si verifica l'andamento degli stessi, l'ultima valutazione di merito di credito disponibile);
- presenza rapporti, investimenti personali ed esposizioni personali, dirette (per affidamenti in proprio) e indirette (per garanzie prestate a favore di terzi);
- esame del flusso informativo riveniente dalla centrale rischi Bankitalia per controllo rischi diretti e indiretti ed assenza anomalie;
- controllo degli impegni presenti su Credit Bureau e regolarità di rimborsi;
- verifica dei redditi imponibili di richiedente, collegati e garanti, delle proprietà, della presenza di eventuali residui mutui.

Qualunque sia la forma giuridica dell'impresa è di fondamentale importanza la figura del singolo imprenditore, dei soci e degli amministratori che, con la loro reputazione ed esperienza, garantiscono continuità all'iniziativa (tema rilevante del passaggio generazionale).

La storia dei soci è sempre molto importante e significativa per capire quali sono le loro precedenti esperienze imprenditoriali e se le stesse siano o siano state condotte con successo.

L'attenzione è volta a identificare chi è il vero soggetto economico di riferimento (a volte può non essere di immediata percezione) – si guarda inoltre alla solidità personale del titolare o dei soci.

È indispensabile verificare l'appartenenza della società a "gruppo economico", in tale caso tutte le aziende del medesimo gruppo di rischio vengono esaminate contemporaneamente.

Attività dell'azienda

Viene identificata e commentata l'attività svolta dalla società, con approfondito dettaglio e verificato il numero addetti.

L'esame sul richiedente dovrà considerare: la forma giuridica, il soggetto economico e le capacità imprenditoriali, la continuità aziendale, l'appartenenza a gruppi.

Nel corso del colloquio preliminare condotto tra banca e impresa si dovrà quindi capire e approfondire i seguenti punti:

- l'esatta attività economica;
- il mercato in cui opera per valutare il grado di inserimento e le prospettive di sviluppo;
- i rapporti in essere con altre banche, nonché le basi sulle quali essi si svolgono;
- tipologia e frazionamento del portafoglio clienti e fornitori e i termini di incasso e pagamento;
- tipologia dei prodotti distribuiti;
- capacità dell'azienda di adeguare l'offerta alle evoluzioni ambientali;
- adeguatezza delle strutture produttive e la destinazione del fido;
- evoluzione prospettica dell'azienda;
- quali sono stati nel tempo i risultati imprenditoriali;
- quale sia l'esperienza e la competenza maturata nel settore dall'imprenditore.

Aspetto spesso trascurato o considerato marginale, riveste invece fondamentale importanza lo stabilire se nell'impresa sia assicurata la continuità aziendale (per quelle a conduzione familiare si parla di continuità generazionale).

A tal fine occorre individuare la presenza di scelte strategiche aziendali e di innovazione prodotto/processo che garantiscano la durata degli obiettivi aziendali nel tempo. Bisogna accertare se l'azienda mantiene le caratteristiche di capacità di rimborso del debito bancario nel tempo e individuare la presenza dei soci/funzioni che detengono il *know how* dell'attività.

Motivazione e destinazione del fido

Basilare è la esplicitazione della motivazione della proposta di nuovo fido, di un aumento, della stessa conferma di quanto già accordato.

E quindi occorre raccogliere tutte le informazioni utili per una corretta individuazione della destinazione del finanziamento.

Il finanziatore ha necessità di conoscere nei dettagli quali operazioni direttamente connesse all'attività caratteristica dell'azienda verranno finanziate dal suo intervento creditizio.

L'offerta creditizia deve essere coerente, sia per tipologia che per entità, con l'effettivo fabbisogno che l'impresa deve soddisfare.

Il ragionamento è semplice: un investimento in immobilizzazioni che fornisce un ritorno di margini nel tempo, attraverso la partecipazione al processo produttivo, deve essere finanziato da fonti durevoli, in primo luogo i mezzi propri e in mancanza di questi, da finanziamenti nel medio termine.

Viene quindi sempre valutata la destinazione degli affidamenti/finanziamenti richiesti (breve e medio termine) nonché la loro coerenza rispetto ai dati di bilancio.

Se dall'esame del bilancio ad esempio dovesse emergere che l'azienda ha un ciclo del circolante che non necessita di fabbisogno (perché per esempio non vi è magazzino e i clienti pagano prima di quanto l'azienda non paghi i fornitori) sarà quindi ovvio che la banca si attenda una spiegazione sostenibile a fronte di una richiesta di un fido per smobilizzo crediti, in quanto il fabbisogno aziendale non esprimerebbe tale necessità.

Da questo possono poi scaturire ulteriori riflessioni: spesso le aziende non sufficientemente capitalizzate con mezzi propri ricorrono impropriamente agli utilizzi bancari sul breve termine per sostenere gli investimenti effettuati nel capitale fisso (impianti, macchinari, ecc.), determinando in tale modo una stortura nell'equilibrio delle fonti aziendali.

Nel caso di affidamenti sul breve termine (destinati cioè al sostegno del cosiddetto capitale circolante), viene verificata la congruità della richiesta con il giro d'affari e con la necessità finanziaria che scaturisce dal ciclo del circolante, valutando inoltre la effettiva sostenibilità delle forme tecniche in essere e/o proposte (scoperti di conto, fidi per smobilizzo crediti, ecc.).

Nel caso di affidamenti a medio termine, cioè di finanziamenti e mutui che presentano durata superiore ai 18 mesi e che comportano un piano di ammortamento per il loro rimborso, è imprescindibile verificare la capacità di rimborso, che cioè l'azienda sia in grado di produrre tempo per tempo un autofinanziamento sufficiente al rimborso delle rate dei prestiti già in essere e di quelli in richiesta.

Se l'azienda intendesse utilizzare un fido di scoperto di conto per acquistare un macchinario o finanziare una ristrutturazione immobiliare, la destinazione sarebbe non congrua. Lo scoperto di conto si utilizza per fronteggiare con la massima tempestività degli sbilanci di tesoreria connaturati al funzionamento operativo dell'impresa nonché ad equilibrare le sfasature temporali di incasso e pagamento nella gestione corrente.

Ma gli investimenti nel fisso devono essere fronteggiati da una programmazione finanziaria attraverso la definizione di flussi di rimborso sostenibili.

D'altra parte, la capacità di mantenere l'azienda in costante equilibrio è la condizione base perché l'azienda duri nel tempo, adattandosi alla mutevolezza delle condizioni ambientali esterne.

Per mantenere l'azienda in uno stato di equilibrio vanno tenuti sotto controllo tre punti:

- equilibrio finanziario, la capacità dell'azienda di far fronte tempestivamente ai propri impegni;

- equilibrio economico, è la capacità dell'azienda di remunerare i fattori produttivi e di far rendere adeguatamente il capitale dei soci;
- equilibrio patrimoniale, che si ottiene grazie ai due equilibri precedenti, ma, nella sua essenza, esso rappresenta la capacità dell'azienda di darsi una struttura delle fonti e degli impieghi che le consenta di durare nel tempo.

Verifica della capacità di rimborso

La banca è un intermediario, raccoglie denaro dai risparmiatori e lo mette a disposizione delle imprese che ne hanno necessità, dopo un adeguato processo di valutazione di merito.

Il prestito, secondo il dizionario italiano, è: "*una cessione di un bene o di un quantitativo di denaro per un periodo di tempo, al termine del quale dovrà essere restituito*".

Occorre pertanto raccogliere tutte le informazioni utili per una corretta individuazione delle fonti di rimborso del finanziamento

Un affidamento si concede laddove siano individuati con chiarezza tre punti:

- fonte di rimborso;
- tempistica di rimborso;
- metodologia di rimborso.

La corretta identificazione delle fonti di rimborso contribuisce anche alla corretta determinazione della tipologia di credito da offrire al cliente.

2.2 ANALISI QUANTITATIVA - AZIENDA E SUO BILANCIO

L'imprenditore italiano non è abituato a leggere la sua impresa attraverso il bilancio.

Eppure tutte le scelte dell'imprenditore, di produzione, di mercato e finanziarie si riflettono sul bilancio che per i finanziatori esterni rappresenta il primo biglietto da visita dell'azienda.

Le scelte economiche producono ricavi, costi, margini operativi e oneri finanziari. Le scelte finanziarie determinano incassi, pagamenti, investimenti, fonti di finanziamento.

Tutto ciò si riflette sul bilancio e leggendolo la banca si pone le dovute domande. Purtroppo, l'imprenditore italiano non vede la sua azienda attraverso il bilancio, lo affida al commercialista e spesso non conosce la sua azienda tramite il bilancio, perché non lo ritiene area di sua competenza.

In ottica di trasparenza riteniamo invece importante che il cliente sappia dove va a focalizzarsi l'attenzione della banca.

La banca non limita la sua analisi al singolo bilancio ma costruisce un trend, confrontando sempre i dati di almeno tre esercizi e provvedendo alla riesposizione dei dati di bilancio applicando un metodo omogeneo a tutti gli anni presi in considerazione.

Obiettivo della riclassificazione è di tipo conoscitivo:

- per il Conto economico evidenziare i margini di diverse aree della gestione economica (operativa, finanziaria, ecc.);
- per lo Stato patrimoniale, raggruppare le voci secondo il loro grado di liquidità (attivo) e di esigibilità (passivo) per capire gli equilibri finanziari e la solidità dell'impresa.

Di seguito quindi si elencano alcune delle voci caratteristiche di un bilancio ordinario che la banca si sofferma ad analizzare:

- crescita forte delle immobilizzazioni immateriali non giustificate dalla specifica attività (esempio, spese pubblicità);
- presenza di immobilizzazioni finanziarie (crediti a lungo termine e similari) non commentate;
- congruità del ciclo del circolante dichiarato dal cliente con i dati presenti in bilancio (attenzione anche al magazzino spropositato rispetto al fatturato e non congruo con l'andamento delle vendite: la riflessione che ne consegue infatti porterà la banca a interrogarsi sulla relativa motivazione (ci si chiederà quindi se si tratti di invenduto, di cambio di criterio di valutazione, di intervento sul magazzino in ottica risultato finale);
- utilizzi bancari presenti in bilancio e loro corrispondenza con le rilevazioni di centrale rischi (*leasing* esclusi);
- presenza di crediti commerciali e debiti commerciali scaduti;
- dettaglio delle voci crediti diversi e debiti diversi;
- presenza di rateizzazioni con erario ed enti previdenziali;
- presenza di prelievi soci (spesso impropriamente inseriti tra le poste dell'attivo fra i crediti);
- presenza di compenso amministratori (o di soci iscritti a libro paga) a fronte redditività marginali;
- commento dei risultati straordinari positivi e negativi del Conto economico;
- sostenibilità degli oneri finanziari a fronte dei margini aziendali.

Per le micro e piccole imprese in contabilità semplificata è in primo luogo rilevante l'osservazione del comportamento operativo e andamentale con la banca (si rinvia in proposito al successivo § 2.4).

Relativamente alla documentazione contabile delle imprese in contabilità semplificata, l'attenzione si pone su: trend del fatturato, trend delle rimanenze, congruità dei costi rispetto al fatturato, flessibilità dei costi in presenza di riduzioni del fatturato, *trend* dei margini lordi (differenza tra acquisti e vendite) relativi all'attività caratteristica, regolarità previdenziale e contributiva.

2.3 ANALISI DEI DATI ANDAMENTALI - CENTRALE DEI RISCHI E FLUSSI COMMERCIALI

Tra i principali dati analizzati dalle banche in ordine all'andamento e all'evoluzione dei rapporti con imprese affidate c'è la centrale dei rischi.

La centrale dei rischi è un sistema informativo sull'indebitamento della clientela delle banche e degli intermediari finanziari vigilati da Banca d'Italia.

Attraverso il servizio centralizzato dei rischi la Banca d'Italia fornisce agli intermediari partecipanti un'informativa utile, anche se non esaustiva, per la valutazione del merito di credito della clientela e, in generale, per l'analisi e la gestione del rischio di credito.

L'analisi della CR permette di conoscere in maniera efficace la situazione finanziaria

della persona fisica/azienda, con particolare riferimento alla sua esposizione nei confronti degli istituti di credito, ma fornisce altresì informazioni che hanno una forte incidenza sul profilo di rischio finanziario a cui è esposta l'azienda ma che a volte non presentano adeguata informativa nei bilanci d'esercizio e nella memoria degli imprenditori, quali contratti derivati e garanzie prestate a terzi.

Per quanto riguarda i contratti derivati, questi possono essere di copertura o speculativi; nell'attuale contesto macroeconomico caratterizzato da tassi di interesse bassi tali contratti presentano per lo più un valore (*mark to market*) negativo per l'azienda con un conseguente impatto economico e finanziario negativo.

Caratteristiche generali della centrale dei rischi

Rilevazione mensile dei rischi diretti e indiretti in capo a persone fisiche - coobbligazioni - società.

Rilevazione delle posizioni di rischio risultanti all'ultimo giorno del mese

Obbligo di segnalazione delle banche e degli intermediari finanziari:

- superiori ai 30.000,00 euro;
- sofferenze per crediti di qualunque importo.

Classificazione dei rischi in quattro sezioni omogenee con indicazione di:

- fidi accordati;
- fidi utilizzati;
- sconfinamenti.

Le quattro sezioni di segnalazione sono:

- autoliquidante (anticipo fatture, ricevute bancarie, ecc.);
- scadenza (mutui, prestiti, ecc.);
- revoca (scoperti di conto corrente);
- sofferenze (crediti per cassa in stato di insolvenza).

A queste categorie principali di tesoreria si uniscono altre due aree di segnalazione e precisamente:

- crediti di firma (garanzie prestate dalla banca su richiesta del cliente);
- garanzie ricevute (garanzie ricevute dalla banca).

Come la banca osserva e valuta la centrale dei rischi

Verifica ultima CR Bankit e confronto con quanto dichiara il cliente per chiarire subito le eventuali discordanze.

L'elenco banche dichiarato dal cliente e l'accordato bancario rappresentato dalla centrale rischi devono ovviamente portare al medesimo risultato. Nel caso così non fosse, vanno chiarite le motivazioni delle discordanze (alcuni esempi: affidamenti inferiori ai 30 mila euro e quindi con banche che non sono in tal caso tenute obbligatoriamente alla segnalazione; affidamenti chiusi o aperti di recente e non ancora presenti nella segnalazione di ritorno).

A volte la mancata quadratura degli utilizzi di bilancio con centrale rischi deriva dal

fatto che in bilancio non sono stati inseriti nei conti d'ordine gli effetti presentati e smobilizzati al salvo buon fine – tali importi infatti vengono semplicemente eliminati dalla voce crediti e inseriti nella disponibilità bancaria. La banca provvede a ripristinare la situazione corretta nella riclassificazione del bilancio, inserendo i volumi smobilizzati nella voce crediti verso clienti (per non falsare il ciclo del circolante e il relativo fabbisogno) e il relativo debito scaturito dall'utilizzo dei fidi nella voce debiti bancari a breve.

Sviluppo dei collegamenti e delle coobbligazioni nonché degli eventuali rischi indiretti (è importante conoscere non soltanto l'esposizione che il richiedente ha in proprio ma anche l'esposizione della quale fosse garante per conto di altri affidati e che potenzialmente potrebbero avere una ricaduta sul richiedente stesso nel caso l'obbligato principale non fosse in grado di sostenere i propri impegni).

Controllo degli affidamenti segnalati nella categoria "autoliquidante" (cioè smobilizzo crediti) e in particolare nella sezione "scaduto e non pagato" (cioè di smobilizzi per i quali a scadenza non è pervenuto relativo bonifico a copertura).

Controllo e verifica della presenza di *leasing* e *factoring*

Evoluzione storica centrale rischi per andamento ed utilizzi e congruità con l'evoluzione del fatturato aziendale.

Esame dell'andamento accordati/utilizzi, variazioni numeri di Istituti e presenza sconfinamenti ed eventuale segnalazione di sconfinamenti persistenti (una segnalazione di sconfinamento che si protrae oltre i 90 giorni è evidente segnale di tensione finanziaria e a tal fine viene già codificata da Banca Italia come credito problematico).

È importante ricordare che anche le persone fisiche/aziende segnalate alla centrale dei rischi possono richiedere informativa puntuale sulle segnalazioni alle filiali della Banca d'Italia.

I soggetti legittimati possono fare richiesta di accesso ai dati contenuti nella CR a qualsiasi filiale della Banca d'Italia attraverso le seguenti modalità:

- direttamente allo sportello senza necessità della contestuale sottoscrizione della richiesta in presenza dell'addetto;
- via posta ordinaria o fax;
- via posta elettronica certificata;
- l'arco temporale dei dati richiesti può essere riferito alle ultime dodici rilevazioni (corrispondenti agli ultimi dodici mesi) oppure può ricoprire un periodo più lungo a partire da gennaio 1996.

Il documento prodotto dalla Banca d'Italia può essere fornito al richiedente sia in formato cartaceo che in formato elettronico.

La centrale dei rischi ha per contro alcuni limiti informativi, essenzialmente identificabili in:

a) ritardo temporale: le rilevazioni sono disponibili con un ritardo di circa due mesi e pertanto la situazione della società segnalata, al momento in cui si riceve l'informativa, potrebbe essere già variata (per questo è necessario sempre un confronto con il cliente);

b) la centrale rischi permette di visionare l'esposizione debitoria nei confronti del sistema bancario ma non le posizioni attive che rivestono un loro indubbio interesse per il mondo bancario;
c) possibili errori nelle segnalazioni: per questo è importante che anche il soggetto segnalato faccia periodicamente richiesta a Bankitalia di un flusso informativo (che gli viene rendicontato in misura estremamente dettagliata, con i nominativi dei singoli istituti segnalanti, cosa che invece le banche richiedenti non possono vedere) per avere la possibilità di provvedere in tempo a richieste di regolarizzazione di segnalazioni errate.

Una riflessione importante va posta sulla segnalazione di sofferenza che riguarda le imprese in oggettiva situazione di crisi finanziaria.

La classificazione a sofferenza, in ogni caso, non comporta di per se una oggettiva previsione di perdita in quanto, se così fosse, il credito andrebbe classificato nella categoria di censimento "crediti passati a perdita".

La segnalazione, data la gravità, non segue le normali tempistiche previste dalla CR ma viene comunicata all'intero sistema quasi immediatamente e senza limiti di importo, dunque anche al di sotto dei 30mila euro.

Nel momento in cui la banca effettua la prima segnalazione di sofferenza è tenuta ad informare per iscritto il cliente e gli eventuali coobbligati (garanti, soci illimitatamente responsabili).

La segnalazione a sofferenza deriva da valutazioni approfondite e soprattutto dalla presenza di dati oggettivi e trae fondamento dalla prolungata incapacità di adempiere ai propri obblighi da parte del cliente.

Può scaturire al termine di una situazione di crisi non affrontata tempestivamente nelle sue fasi prodromiche, quali l'incubazione (segnali di decadenza e di squilibrio economico) e la maturazione (perdite reddituali e diminuzione del valore del capitale economico con conseguente ripercussione sui flussi di cassa).

In conclusione: la centrale rischi assolve ad un duplice interesse: quello della banca che è dato dalla necessità di sapere e conoscere il montante complessivo dell'affidamento; quello del cliente che si esplicita nel verificare se c'è un'erronea segnalazione e quindi richiedere una spiegazione della segnalazione.

Le errate segnalazioni che si possono riscontrare in centrale rischi riguardano:

- segnalazioni di affidamento in capo ad un soggetto diverso;
- indicazione di importi diversi rispetto a quelli effettivamente da segnalare;
- segnalazione di classificazioni di rischio non coerenti con le linee di credito effettivamente esistenti;
- errata attribuzione dello *status* di sofferenza.

Le prime tre tipologie sono errori di tipo oggettivo e riguardano la non corretta segnalazione di elementi riguardanti il rapporto con il cliente.

Nella segnalazione dello *status* di sofferenza, invece, l'elemento all'origine della segnalazione stessa è la discrezionalità dell'ente segnalante – peraltro come già evidenziato,

si tratta di segnalazioni che si traggono fondamento da approfondite valutazioni e dalla presenza di oggettivi elementi di insolvenza.

Nel caso il cliente dovesse riscontrare una errata segnalazione, il rimedio principale è la richiesta di rettifica, da effettuarsi per iscritto, alla banca che ha effettuato la segnalazione.

In linea generale, nella valutazione di centrale rischi la banca non si limita ad evidenziare gli scostamenti ma si focalizza sulle loro cause, traendone le relative conclusioni.

Una corretta analisi della centrale rischi consentirà:

- di capire in anticipo il deterioramento del profilo di rischio del cliente;
- di comprendere le potenzialità di sviluppo della relazione.

L'analisi dei dati centrale rischi da parte della banca prenderà in esame i seguenti punti:

1. evoluzione del numero delle banche segnalanti e delle richieste di prima informazione (nei momenti di difficoltà aziendale sono spesso numerose le richieste di prime informazioni a cui non sempre fa seguito l'aumento del numero delle banche affidanti);
2. segnalazioni di *past due* nostri o di altre banche; il *past due* è un chiaro segnale di *default*, è pertanto indispensabile chiarirne le cause con il cliente e ritirare dichiarazione della banca terza di eventuale avvenuta sistemazione;
3. segnalazione di sconfinamenti persistenti: devono sempre essere chiariti in quanto espressione di tensione;
4. garanzie rilasciate dalla società in favore di altre banche (es. pegni/ipoteche interne o esterne) – da confrontare sia con il nostro impianto creditizio sia con eventuali nuove proposte in corso di valutazione;
5. garanzie personali rilasciate, in favore della società, da parte di soci e/o terzi ad altre banche – da confrontare con quanto accordato a noi;
6. tipologia forme tecniche di utilizzo (*import*/*export*/cassa/smobilizzo/firma) da mettere a confronto anche con la tipologia dei nostri rischi e, soprattutto, da verificarne la coerenza con le necessità aziendali;
7. concentrazione di nostri rischi rispetto al sistema che:
   - **se elevata**, potrebbe rappresentare un ostacolo in caso di difficoltà aziendale;
   - **se molto contenuta**, potrebbe evidenziare una possibilità di crescita, ovviamente nel caso di aziende solvibili;
8. segnalazione di sofferenze sulla controparte e/o altre società di gruppo e/o garanti, che sono un chiaro segnale di deterioramento del profilo di rischio, peraltro preventivamente intercettate da SMR, ed impongono una gestione volta al disimpegno con attivazione delle eventuali garanzie.

L'evoluzione di centrale rischi viene infine confrontata:

- con la tipologia di attività svolta dall'azienda (es.: ad attività ad andamento ciclico/stagionale debbono corrispondere utilizzi ciclici);
- con dati contabili di periodo, per verifica elasticità utilizzi rispetto andamento vendite;

- con le informazioni fornite dal cliente in merito a nuovi investimenti e loro copertura (es: nuovi finanziamenti a mlt).

2.4 ANDAMENTALI INTERNI E FLUSSI COMMERCIALI

Per rispondere sempre più efficacemente all'esigenza di chiarezza dell'impresa cliente, è importante e fondamentale condividere col cliente stesso quelle che sono le cosiddette "buone regole creditizie" che rappresentano una sorta di vademecum sui comportamenti che la banca considera importanti nella valutazione complessiva dell'impresa, ai fini del suo affidamento.

Molte delle difficoltà di comunicazione tra banca e impresa derivano infatti da una diversa lettura che banca e impresa possono avere circa comportamenti e scelte di gestione aziendale.

La trasparenza rappresenta appunto la volontà di esemplificare e chiarire quali sono questi fenomeni e che implicazioni possono avere sul rapporto con la banca.

Non si tratta da parte banca di essere più rigidi, anzi in questa situazione la banca intende esplicitare con chiarezza quali sono i punti che entrano nella ordinaria valutazione del merito di credito di un richiedente. In questo modo si aiuta l'impresa a presentarsi meglio, a comunicare effettivamente le notizie utili e importanti per il finanziatore affinché quest'ultimo possa comprendere con chiarezza il *business* dell'impresa e le esigenze finanziarie connesse.

Se il finanziatore non ha la possibilità di capire sin dall'inizio del rapporto fiduciario di cosa ha realmente bisogno l'impresa, come va supportata per il tipo di *business* che conduce, è probabile che possa trovarsi in difficoltà nel seguire il divenire dell'impresa stessa.

Eventuali momenti critici nella vita aziendale se conosciuti per tempo possono essere affrontati da banca e impresa con spirito costruttivo – diverso è il caso in cui il finanziatore venga informato all'ultimo momento e posto di fronte al fatto compiuto. Le imprese italiane, specie le piccole, hanno purtroppo questa tendenza, spesso non informano per tempo il finanziatore degli accadimenti in corso, salvo poi lamentare la mancata assistenza da parte del sistema bancario.

Laddove il richiedente sia già cliente della banca, è ovvio che venga esaminata la bontà e la reciprocità del rapporto di conto/fido già in essere.

La banca esamina quindi la coerenza tra fatturato aziendale e assegnazione di lavoro/qualità del lavoro. Se una banca contribuisce al finanziamento aziendale per un terzo degli affidamenti concessi da tutto il sistema bancario, si attende una reciprocità di trattamento e dunque verificherà che almeno un terzo del fatturato del richiedente sia appoggiato sul conto della banca. Di fronte all'appoggio di una quota di lavoro inferiore a quella attesa scaturiranno richieste di approfondimento perché la relazione deve appunto essere improntata a reciprocità di flussi (cosiddetta verifica congruenza tra "quota rischio" e "quota lavoro").

Altrettanta regolarità dovrà essere presente nella conduzione delle relazioni sul sistema degli enti affidanti. Si ricerca dunque da parte della banca affidante l'assenza di anomalie nei rapporti del cliente con altre banche – assenza di sconfinamenti, utilizzi irregolari/prossimi al livello di accordato.

Abbiamo detto cosa chiediamo alle imprese, e cosa vogliono sapere le banche.

Apriamo anche l'orizzonte su quanto osservano le banche nel rapporto fiduciario con il cliente, quali sono le aree sotto costante osservazione.

Sono le aree che presiedono alla cosiddetta "disciplina operativa", davvero strategica nel rapporto banca impresa, fondamentale nelle micro e piccole aziende (che non hanno un bilancio e a volte sono in semplificata) ma importanti anche nelle medie e grandi aziende.

In particolare è da ricordare che è determinante l'osservazione del movimento del conto corrente, foriero di vitali informazioni sullo stato di salute aziendale.

Quindi, cosa osserva la banca nel rapporto operativo con la propria clientela?

Cosa è ritenuto importante ai fini del rapporto fiduciario?

Alcuni punti fondamentali:

- gli utilizzi del fido devono essere proporzionati al volume di fatturato e seguirne il *trend*;
- gli utilizzi non devono superare l'accordato;
- non devono pertanto aversi sconfinamenti, se non preventivamente concordati e formalizzati;
- stessa correttezza sulle altre banche (visibile dalla centrale rischi);
- appoggio di movimentazione commerciale adeguata al fido concesso (totale se la banca è esclusiva, in proporzione se si è in presenza di altre affidanti;
- nessuna emissione di assegni allo scoperto;
- pagamento regolare delle rate sui mutui e sui finanziamenti;
- assenza pregiudizievoli e note negative a carico azienda e imprenditori/garanti.

2.5 ANALISI DEI DATI PROSPETTICI - *BUDGET* E *BUSINESS PLAN*

Il *budget* è un documento che evidenzia i risultati economici e finanziari che l'azienda intende raggiungere.

Determina cioè gli obiettivi di gestione, da confrontarsi con i risultati effettivi.

Motivazioni per le quali realizzare un *budget*:

- per simulare i programmi di gestione futura;
- per analizzare le prestazioni reali dell'azienda;
- per i *benchmark* (confronti) interni ed esterni;
- per l'organizzazione ed il controllo (aiuta il processo di delega);
- per aiutare gli individui, i reparti e l'azienda a conseguire gli obiettivi pianificati;
- perché è uno strumento per indurre motivazioni;
- perché è un mezzo di comunicazione interno ed esterno per illustrare le responsabilità della società nei confronti di creditori, fornitori, dipendenti, clienti e azionisti.

Il *business plan* (BP) è un documento volto a rappresentare in ottica prospettica il progetto di sviluppo imprenditoriale, con l'intento di valutarne la fattibilità – in relazione sia alla struttura aziendale nel quale tale progetto si inserisce, sia al contesto nel

quale l'impresa proponente opera – e di analizzarne le possibili ricadute sulle principali scelte aziendali e sui suoi risultati economico-finanziari.

Per raggiungere tale scopo, un *business plan* deve contenere tutte le informazioni necessarie a:

- conoscere le caratteristiche dell'azienda di riferimento;
- illustrare i contenuti del progetto che si intende realizzare;
- dimostrarne la fattibilità, cioè il perseguimento degli obiettivi stabiliti;
- analizzare tutte le sue possibili ricadute sull'azienda.

Il *business plan* viene richiesto al cliente in caso di operazioni straordinarie, di operazioni a medio termine o di riarticolazione del debito.

Il documento che viene rilasciato deve essere prodotto dall'azienda/dal gruppo o da un loro consulente/professionista accreditato.

È il cliente che deve comprendere l'importanza di tale documento soprattutto nel caso di valutazioni di operazioni che impattano nell'arco temporale di medio/lungo periodo.

Il *business plan* deve, quindi, essere composto in modo che rappresenti gli aspetti qualitativi che caratterizzano l'impresa e il progetto, e gli aspetti quantitativi, in cui, attraverso l'analisi economico-finanziaria prospettica, sia valutato l'impatto che la realizzazione del progetto potrà avere sulla struttura aziendale esistente, ovvero la sua convenienza economica e la sua sostenibilità.

Un valido ed affidabile *business plan* deve contenere informazioni di diverso tipo che permettano di comprendere le linee di azione da intraprendere e gli effetti economici e finanziari prodotti.

Pur essendo orientato al futuro, il *business plan* non può prescindere dal presente e dal passato dell'impresa, ragione per cui deve essere accompagnato dall'analisi dei bilanci e delle strategie aziendali degli ultimi anni, necessari a comprendere anche la compatibilità dei nuovi progetti con la situazione corrente.

Nonostante si ritenga di solito che il *business plan* sia uno strumento utile in occasione di richieste di finanziamento, si osserva che tale documento, soprattutto se ben costruito e derivante da un processo strutturato di pianificazione e programmazione, può svolgere più funzioni.

La redazione di un *business plan* è utile, infatti, in primo luogo, all'imprenditore nel fare chiarezza sui contenuti del progetto e sulla sua fattibilità interna. Il dover riportare in un documento scritto i contenuti del progetto obbliga, infatti, a chiedersi se quel progetto sia effettivamente realizzabile, con quali mezzi, tempi e costi, trasformando così un'idea, magari solo abbozzata, in un'iniziativa dai confini molto più chiari e concreti.

È importante sottolineare che un *business plan*, se redatto in maniera completa e rigorosa, può costituire anche un utile strumento per la valutazione "a posteriori" dei risultati raggiunti: una volta che il progetto abbia preso avvio, il confronto tra i risultati effettivamente raggiunti con quelli previsti riportati nel *business plan* può certamente aiutare a valutare se si stia andando o meno nella giusta direzione ed eventualmente aggiornare, laddove necessario, le strategie aziendali.

In questo ambito, il *business plan* è uno strumento che si lega in modo stringente al sistema di *budget* e reporting o, più in generale, al sistema di controllo di gestione.

Oltre a queste funzioni interne, il *business plan* svolge però anche un'importante funzione esterna se usato come mezzo di comunicazione nei confronti di investitori interessati a finanziare il progetto imprenditoriale.

La banca necessita dunque di un *business plan* stilato dall'impresa, il cosiddetto "*Management Case*" al fine di valutare i dati di fonte aziendale e le relative *assumptions*. A tale *business plan* verrà affiancato il cosiddetto "*Bank Case*", ossia il BP opportunamente stressato.

Per entrambi *Bank Case* e *Management Case* è necessario che vengano esplicitate e confrontate le *assumptions* alla base del modello che non potranno comunque prescindere da:

- caratteristiche aziendali;
- analisi dei punti di forza e debolezza;
- progettazione delle strategie aziendali;
- politica dei futuri investimenti e scelta delle fonti di copertura.

Nella tabella si fornisce una *check list* di verifica delle *assumptions*, a base del modello.

ASSUMPTIONS
Verifiche di coerenza
Coerenza tra le previsioni di crescita indicate nel *business plan*
• *trend* storico
• andamento settore
• investimenti per lo sviluppo necessari
Coerenza tra le variazioni del circolante e:
• previsioni del giro di affari
• interventi previsti/possibili sul ciclo monetario (rotazione magazzino; dilazioni clienti/fornitori)
Coerenza tra investimenti previsti e:
• piani di investimento
• politiche di ammortamento e investimenti necessari per la ricostruzione del capitale produttivo
Coerenza tra saldi finali/variazione Impegno Finanziario Netto (IFN) di b/t e:
• liquidità
• margine di utilizzo sul sistema (centrale dei rischi)
• costo dell'indebitamento:
– coerenza tassi applicati/condizioni mercato
– presenza/necessità operazioni di copertura
– sostenibilità di eventuali variazioni del costo del "*funding*"
Verifiche di attendibilità dei piani finanziari:
• confronto apporti di ***equity*** ed effettive capacità patrimoniale e finanziarie della proprietà
• finanziamenti previsti sul sistema
• politiche dividendi

ASSUMPTIONS
Ulteriori verifiche:
• evoluzione rapporti di struttura e leva finanziaria (attenzione ai casi di necessità di interventi di rifinanziamento)
• presenza di flessibilità finanziaria aziendale (l'assenza non consente sviluppo in contesti di mercato difficili)
• coerenza dei "*covenant*" indicati nei "*term sheet*" rispetto a quelli indicati nel BP (con la finalità di valutare/concedere eventuali margini di oscillazione da accordare)

3 STRUMENTI DI MITIGAZIONE DEL RISCHIO - GARANZIE

Il cliente della banca risponde dell'adempimento delle obbligazioni assunte verso l'istituto di credito con tutti i suoi beni presenti e futuri.

Il patrimonio del cliente rappresenta quindi la garanzia generica del creditore banca.

Al patrimonio del cliente si possono tuttavia affiancare ulteriori elementi a sostegno del credito.

Nel mondo bancario, dopo Basilea 2[1], la presenza o l'assenza di garanzie ulteriori rispetto al patrimonio dell'obbligato principale a sostegno di un credito hanno la scopo di accrescere e/o diminuire il patrimonio che la banca deve accantonare a fronte del credito erogato.

Le garanzie quindi non modificano il profilo economico-finanziario dell'iniziativa finanziata, ma dove la controparte non sia dotata di autonoma capacità di rimborso, le stesse possono mitigare il rischio che la banca va ad assumere.

Per le piccole imprese che, per loro natura, evidenziano scarsi livelli di capitalizzazione o una breve storia di presenza sul mercato, le garanzie possono essere considerate un elemento essenziale per l'erogazione del credito.

Le banche nel corso dell'istruttoria di concessione, acquisiscono informazioni sulla composizione e sulla natura delle garanzie offerte.

È fondamentale che la garanzia offerta abbia un valore economico e sia di facile e pronta escutibilità.

In caso contrario, nel gergo bancario, le garanzie che non presentano questi requisiti vengono definite "di puro valore morale" in quanto non vanno a mitigare in alcun modo il rischio che la banca assume con la concessione del credito.

Le garanzie nel nostro ordinamento giuridico si distinguono in:

- **tipiche**;
- **atipiche**.

Nella categoria delle **garanzie tipiche** rientrano:

- le **garanzie personali** che prevedono che i soggetti "garanti" si impegnino in luogo ed in concorso con il debitore principale nell'adempimento dell'obbligazione oggetto di garanzia. Esempi di garanzie personali sono: l'avallo e la fideiussione;

[1] È l'accordo internazionale di vigilanza prudenziale riguardante i requisiti patrimoniali della banca. In base a tale accordo le banche devono essere dotate e mantenere quote di capitale proporzionate al rischio assunto, valutato attraverso lo strumento del *rating*.

- le **garanzie reali** che prevedono a garanzia dell'obbligazione la costituzione di specifici beni o vincoli reali sui beni oggetto della garanzia. Esempi di garanzie reali sono: il pegno, l'ipoteca ed il privilegio.

Nella categoria delle **garanzie atipiche** rientrano invece il mandato/procura all'incasso; la cessione del credito; la lettera di patronage; il mandato a vendere titoli; le garanzie dei confidi (in forza di specifiche convenzioni con le banche, per facilitare l'accesso al credito soprattutto delle piccole imprese).

Il Consolidamento delle garanzie

La validità effettiva delle garanzie è strettamente correlata al cosiddetto "consolidamento" delle stesse.

Quando la garanzia viene rilasciata da un soggetto fallibile, sia esso persona fisica oppure giuridica, si parla di consolidamento, cioè di un termine entro il quale la medesima diventa efficace e non più revocabile.

Nel caso in cui il garante venisse dichiarato fallito entro un determinato periodo dall'acquisizione, la garanzia potrebbe infatti essere oggetto di "revocatoria fallimentare" (e quindi la garanzia acquisita dalla banca viene meno e il credito diventa non garantito).

3.1 GARANZIE TIPICHE - FIDEIUSSIONE

Che cos'è la fideiussione? In che cosa consiste la responsabilità del fideiussore?

La garanzia personale per eccellenza è la fideiussione.

La fideiussione è l'obbligazione accessoria in virtù della quale un soggetto (fideiussore o garante) si impegna direttamente verso il creditore (la banca) a garantire l'adempimento di un'obbligazione non propria bensì di un altro soggetto chiamato debitore principale (cliente affidato); la banca, pertanto, per la soddisfazione del proprio credito, può contare sia sul patrimonio del debitore principale, sia su quello del garante.

La fideiussione non attribuisce diritti di prelazione, ma è una garanzia di firma che impegna il patrimonio presente e futuro del fideiussore sino alla concorrenza delle ragioni del creditore, nei limiti dell'importo della garanzia (art. 2740 c.c.).

La fideiussione è un'obbligazione assunta nei confronti del creditore mediante atto unilaterale, anche all'insaputa o nonostante il divieto del debitore principale.

La fideiussione può essere prestata anche per un'obbligazione condizionale o futura con la previsione, in questo caso, dell'importo massimo garantito (fideiussione *omnibus*).

La fideiussione, essendo un'obbligazione accessoria, segue le sorti dell'obbligazione principale; perciò la fideiussione non è valida se non è valida l'obbligazione principale.

Il fideiussore è obbligato in solido con il debitore principale e perciò il creditore può, a sua scelta, chiedere il pagamento all'uno o all'altro, oppure ad entrambi contemporaneamente.

La solidarietà vale anche nei confronti degli aventi causa a qualsiasi titolo del fideiussore (quindi anche nei confronti dei suoi eredi).

Il fideiussore è tenuto a pagare immediatamente alla banca quanto dovutole, a semplice richiesta scritta, anche in caso di opposizione del debitore.

Il termine per l'attivazione dell'azione legale da parte della banca nei confronti del fideiussore è di 36 mesi dalla scadenza dell'obbligazione principale.

"*I diritti derivanti alla Banca dalla fideiussione restano integri fino a totale estinzione di ogni suo credito verso il debitore e il termine entro il quale agire per l'adempimento, in deroga a quanto previsto dall'art. 1957 c.c., si stabilisce in 36 (trentasei) mesi dalla scadenza dell'obbligazione garantita*".

Da chi può essere rilasciata

La fideiussione può essere prestata sia da persone fisiche, sia da persone giuridiche, anche a mezzo di rappresentante speciale o generale, purché in quest'ultimo caso tale potere sia espressamente menzionato nella procura.

La persona fisica che presta la garanzia deve essere pienamente capace di agire, quindi in rappresentanza dei minori e degli incapaci devono prestare fideiussione i genitori esercenti la potestà (o il genitore con potestà esclusiva) o il tutore, comunque autorizzati dal giudice tutelare, oppure l'amministratore di sostegno per interdetti o inabilitati.

Anche le società possono prestare garanzie. Per far questo occorre una specifica delibera di autorizzazione che deve essere assunta dall'organo che lo statuto indica come competente a compiere gli atti di straordinaria amministrazione.

La persona che impegna la società deve essere legittimata o in base ai poteri riconosciuti dallo statuto, oppure in base alla delibera di cui sopra.

La fideiussione può essere rilasciata contemporaneamente da più persone fisiche o da più persone giuridiche nell'interesse di un medesimo debitore ed a garanzia di un medesimo debito. Ciascuno dei fideiussori è obbligato in solido per l'intero debito (confideiussione), salvo che venga pattuito il beneficio della divisione (art. 1946 c.c.).

Prestare una garanzia nell'interesse di qualcuno ed a favore della banca: che cosa comporta?

Il testo di fideiussione predisposto dalla banca prevede la solidarietà tra i garanti che hanno sottoscritto il medesimo atto, ad eccezione di quello relativo alle fideiussioni *pro quota* con beneficio della divisione, di cui si tratterà in seguito.

La solidarietà comporta che ciascuno dei fideiussori sia obbligato per l'intero ed in pari grado e, di conseguenza, che la banca possa rivalersi per l'intero credito nei confronti di uno qualsiasi dei fideiussori.

La fideiussione si considera prestata in via solidale (confideiussione) anche nel caso in cui le firme dei garanti siano state acquisite su atti (testi) separati, in tempi diversi e per importi differenti, purché il fideiussore sia a conoscenza della garanzia prestata dagli altri e vi sia quindi un'espressa volontà di garantire congiuntamente lo stesso debito e lo stesso debitore.

La confideiussione è infatti caratterizzata da un collegamento necessario tra le obbligazioni assunte dai singoli fideiussori (che devono riguardare lo stesso debito e lo stesso debitore), concretantesi nell'espressione di un comune intento di garanzia e di un comune interesse, pur nell'eventuale (ed ammissibile) assenza di contestualità nell'assunzione della garanzia stessa.

Quali e quanti tipi di fideiussione ci sono?

Le fideiussioni possono essere di diversi tipi:

- **rispetto all'obbligazione principale:**
  - ***omnibus*** e cioè a garanzia di ogni obbligazione anche futura dipendente da concessioni di credito bancarie di qualunque natura assunta dal debitore principale con la previsione di un importo massimo garantito;
  - **specifiche** e cioè relative a singole linee di credito concesse, in genere si usano a fronte di operazioni chiuse, quali i mutui, i finanziamenti che rappresentano l'unico impegno del debitore principale;
- **rispetto all'impegno dei garanti:**
  - **solidali**: sia il debitore principale, sia il fideiussore ciascuno singolarmente e interamente possono essere costretti ad adempiere l'impegno assunto;
  - ***pro quota*** con più fideiussori ciascuno dei quali risponde solo per una quota percentuale del debito. Queste ultime possono essere a loro volta senza beneficio di divisione, oppure con beneficio di divisione;
  - **senza beneficio di divisione**: nel caso in cui uno o più fideiussori non provvedano ad onorare in tutto o in parte il proprio impegno entro il termine di pagamento intimato per iscritto dalla banca, la relativa quota sarà ripartita tra gli altri coobbligati in proporzione alle quote rispettivamente garantite e comunque fino alla concorrenza dell'intero credito;
  - **con beneficio di divisione**: ciascun garante risponde esclusivamente nei limiti della propria quota e della propria percentuale, e in caso di insolvenza di alcuno dei garanti, gli altri non sono tenuti a coprire le quote dei garanti insolventi.

Quando e come è possibile recedere dalla fideiussione?

Nel caso di fideiussione specifica rilasciata a garanzia di qualsiasi tipologia di affidamento a tempo determinato (per cassa o di firma, oppure finanziamento), il fideiussore non può recedere dalla garanzia prestata, che resta valida fino al totale adempimento dell'obbligazione garantita.

Nel caso di fideiussione specifica rilasciata a garanzia di qualsiasi tipologia di affidamento a tempo indeterminato (per cassa o di firma), come nel caso di fideiussione omnibus, il fideiussore può recedere dalla garanzia prestata, ma risponde oltre che delle esposizioni dell'obbligato principale in essere al momento in cui il recesso è divenuto efficace, di ogni altra obbligazione che avesse a sorgere o a maturare successivamente, in dipendenza dei rapporti esistenti a tale momento.

Quali sono le cause di estinzione della fideiussione?

L'estinzione (pagamento, ecc.) dell'obbligazione principale estingue quella fideiussoria.

L'estinzione della fideiussione è altresì causata dal pagamento del debito da parte del fideiussore, che subentra nel credito in luogo del creditore, oltre ad acquisire azione di regresso verso il debitore principale.

L'estinzione della fideiussione avviene altresì per:

1) compensazione con un credito – purché suscettibile di compensazione – del garante verso la banca;
2) per rinuncia da parte della banca alla garanzia (se vi è una pluralità di confideiussori la rinuncia della banca accordata direttamente ad uno di essi non libera gli altri che per la parte del fideiussore liberato: se invece gli altri fideiussori hanno acconsentito alla liberazione essi rimangono obbligati per l'intero). La banca quindi libera il fideiussore contro il pagamento di una somma, oppure anche senza versamenti;
3) per remissione (rinuncia) del debito principale da parte della banca;
4) per confusione (quando il fideiussore diviene anche debitore principale);
5) per il recesso da parte del fideiussore, limitatamente ai debiti sorti dopo la ricezione della relativa comunicazione da parte della banca (il c.d. "recesso del fideiussore");
6) per perdita della surroga nei diritti della banca per fatto di quest'ultima (ad es. restituzione del pegno al debitore principale, cancellazione dell'ipoteca, ecc.).

Quali le conseguenze della morte del fideiussore?

Il decesso del garante non estingue l'obbligazione fideiussoria, che si trasmette agli eredi.

3.2 GARANZIE TIPICHE - PEGNO

Che cos'è

Benché l'intero patrimonio del debitore costituisca per la banca una garanzia generica delle linee di credito concesse, risulta spesso necessario acquisire una garanzia specifica, che dia alla banca medesima la possibilità di potersi soddisfare su determinati beni, con prelazione rispetto ad altri creditori.

Tale garanzia specifica può essere rappresentata dal pegno, il quale ha la funzione di vincolare determinati beni a garanzia di determinati affidamenti.

Elementi costitutivi del pegno sono la sufficiente indicazione del credito, della cosa e la data certa.

Il cliente della banca che cosa può offrire in pegno?

Oggetto del pegno possono essere: titoli e strumenti finanziari (azioni, obbligazioni; titoli di Stato); crediti e somme; polizze assicurative; beni mobili con esclusione di quelli iscritti nei pubblici registri; universalità di mobili; altri diritti aventi ad oggetto beni mobili (es. usufrutto).

La garanzia pignoratizia si estende agli interessi, ai dividendi, ai premi in natura o in denaro ed a quant'altro possa spettare sugli strumenti finanziari, valori costituti in pegno.

L'oggetto del pegno deve essere determinato sin dal momento della costituzione della garanzia e identificato nella maniera più precisa possibile.

Quando il pegno riguarda beni mobili, il bene deve essere consegnato dal datore di pegno alla banca o ad un terzo designato dalle parti, al fine di realizzare lo spossessamento.

Da chi può essere rilasciato il pegno?

Il pegno può essere prestato da:

- persona fisica;
- persona giuridica.

Il datore di pegno (il cliente affidato o un terzo) deve essere proprietario del bene o titolare del credito costituito in garanzia, in conformità alle disposizioni legislative che ne disciplinano la circolazione.

La persona fisica deve godere della piena capacità di agire; la costituzione di un pegno da parte di un soggetto incapace o non pienamente capace di agire (minore, minore emancipato, interdetto, inabilitato) presuppone l'intervento del suo legale rappresentante o del curatore, a ciò preventivamente autorizzati dal Tribunale competente su parere del giudice tutelare.

Tra i soggetti pienamente capaci di agire non possono invece prestare pegno, se non previa autorizzazione dell'autorità giudiziaria: gli imprenditori ammessi alle procedure pre-fallimentari e l'erede che abbia accettato l'eredità con beneficio di inventario, limitatamente ai beni caduti in successione, pena la decadenza del beneficio stesso (art. 493 c.c.).

Il pegno può essere costituito da rappresentanti titolari di procura generale, in cui sia espressamente prevista la facoltà di compiere atti di straordinaria amministrazione, o di procura speciale.

La costituzione di pegno da parte di persona giuridica o di una società di persone è da considerarsi di regola atto di straordinaria amministrazione; la possibilità di prestare garanzia reale deve essere prevista dallo statuto e la prestazione della specifica garanzia deve apparire inerente all'attività sociale e soddisfare un interesse o un'utilità propri del garante.

Quali diritti acquisisce la banca con la costituzione del pegno in suo favore?

Con la costituzione del pegno la banca (creditore pignoratizio) acquista sul bene un duplice diritto:

a) il diritto di procedere ad esecuzione forzata sul bene anche nei confronti dell'eventuale terzo acquirente (**diritto di seguito**);
b) il diritto di soddisfarsi sul prezzo ricavato dalla vendita del bene con preferenza rispetto ad altri eventuali creditori del datore di pegno (**diritto di prelazione**).

Il bene, peraltro, rimane di proprietà di chi lo ha costituito in pegno.

3.3 GARANZIE TIPICHE - IPOTECA

Che cos'è

L'ipoteca è un diritto reale di garanzia disciplinato dagli artt. 2808 - 2899 c.c.

L'ipoteca si costituisce su beni immobili (ipoteca immobiliare), o su speciali beni mobili (ipoteca mobiliare) che rimangono, a differenza del pegno, in possesso al proprietario.

Su quali beni può essere iscritta l'ipoteca?

I beni immobili idonei ad essere costituti in garanzia sono quelli che si trovano nella piena disponibilità del cliente e la cui provenienza non possa essere oggetto di eccezioni.

In sede di identificazione del bene potrebbero infatti emergere situazioni particolari tali da modificarne la disponibilità e, di conseguenza, in grado di influenzare sensibilmente il valore di stima del bene stesso offerto in garanzia.

Le fattispecie più frequenti sono:

- le servitù di passaggio, di stillicidio, per passaggio fognature, cavi elettrici, acquedotti ecc.;
- il diritto di usufrutto (artt. 978 ss. c.c.);
- il diritto di abitazione (artt. 1021 ss. c.c.);
- l'usucapione (artt. 1158 ss. c.c.);
- la costituzione in fondo patrimoniale (artt. 167 ss. c.c.): di norma le banche non sono disponibili a valutare la concessioni di fidi assistiti da ipoteca aventi ad oggetto beni immobili costituiti in fondo patrimoniale;
- immobili pervenuti per donazione;
- immobili pervenuti per successione;
- immobili vincolati ai sensi del DLgs. 22.1.2004 n. 42 "Codice dei beni culturali e del paesaggio" (*ex* DLgs. 29.10.99 n. 490 ed *ex* L. 1.6.39 n. 1089 "Beni culturali");
- immobili costruiti in regime di edilizia convenzionata (area PEEP)/prezzo imposto;
- aggravi di carattere giudiziale quali: pignoramenti; sequestri conservativi; ipoteche giudiziali in forza delle quali i creditori possono instaurare un'esecuzione immobiliare e richiedere la vendita all'incanto dell'immobile. Ove presenti, tali aggravi vanno cancellati prima della stipula del contratto di mutuo. Talvolta però l'erogazione viene utilizzata per ottenere la cancellazione dei gravami stessi; in tali casi, di norma, viene dato incarico al notaio di saldare i creditori, ritirando contestualmente l'atto di assenso alla cancellazione dell'ipoteca;
- contratti preliminari trascritti;
- prelazioni;
- atti unilaterali d'obbligo;
- diritto di superficie.

Quali e quante tipologie di ipoteche vi sono?

Vi sono 3 tipologie di ipoteca:

- **legale**: quando la legge, in casi tassativamente specificati, consente l'iscrizione ipotecaria indipendentemente dalla volontà del proprietario del bene;
- **giudiziale**: in presenza di un provvedimento del giudice (sentenza, decreto ingiuntivo o lodo arbitrale reso esecutivo) che consente l'iscrizione del vincolo;
- **volontaria**: in presenza di un contratto o di una dichiarazione unilaterale (da redigersi sempre mediante atto pubblico o scrittura privata autenticata da notaio

es. contratto di mutuo) con cui viene espressa la volontà di concedere sui propri beni ipoteca a garanzia di una obbligazione propria o altrui.

Andando ad esaminare più nel dettaglio quest'ultimo tipo di ipoteca si precisa che l'ipoteca di norma viene iscritta per un importo superiore a quello del fido garantito, in quanto vanno assistiti dall'ipoteca anche gli interessi maturandi, gli eventuali interessi di mora e tutte quelle spese connesse all'attivazione di procedure esecutive tese al recupero forzoso del credito garantito dall'ipoteca.

L'ipoteca da iscriversi di norma rappresenta il 150% del finanziamento concesso, oppure il 200% del finanziamento concesso.

I mutui devono, di norma, essere assistiti da ipoteca di primo grado. È comunque possibile erogare anche un finanziamento ipotecario assistito da ipoteca di secondo grado.

La presenza della garanzia ipotecaria non preclude ovviamente l'acquisizione di ulteriori garanzie accessorie (fideiussione, pegno su titoli, ecc.), secondo quanto previsto dalla normale prassi creditizia, qualora se ne ravvisi l'opportunità.

Su uno stesso immobile possono essere iscritte più ipoteche a garanzia di uno o più creditori.

L'ipoteca sino a quando è valida?

L'iscrizione conserva valore per 20 anni, al termine dei quali l'ipoteca cessa di avere efficacia se non è stata rinnovata prima della scadenza su domanda del creditore.

Pertanto, al fine di evitare che l'iscrizione ipotecaria perda la sua efficacia, sarà interesse del creditore (banca), prima dello scadere del ventennio, rinnovare l'iscrizione medesima. Dalla data della rinnovazione, che comporta una nuova iscrizione del medesimo grado della precedente, decorre altro termine ventennale (ovvero inferiore purché espressamente riportato nella nota), a sua volta rinnovabile.

Poiché la mancata rinnovazione non estingue il titolo in base al quale l'ipoteca è stata iscritta, il creditore, nell'eventualità in cui sia decorso il termine di 20 anni dalla data di iscrizione ipotecaria e non si sia proceduto alla rinnovazione potrà procedere, ai sensi dell'art. 2848 c.c., ad una nuova iscrizione di ipoteca che prenderà però grado dalla data in cui l'iscrizione stessa viene effettuata. Pertanto, le trascrizioni ed iscrizioni effettuate sullo stesso bene dai terzi, pendente il termine per la rinnovazione o scaduto il medesimo, prevalgono sulla nuova iscrizione ipotecaria.

Qualora dai registri delle trascrizioni gli immobili ipotecati risultino trasferiti, la rinnovazione, ai sensi dell'art. 2851 c.c., deve essere fatta, oltre che contro il soggetto originario, anche nei confronti dei suoi aventi causa, ma dalla nota deve risultare che si tratta di rinnovazione dell'iscrizione assunta contro l'originario debitore.

Il rinnovo deve essere inoltre eseguito (pena la perdita della garanzia ipotecaria) anche in costanza di procedura esecutiva immobiliare.

Il costo del rinnovo di ipoteca è di norma a carico del cliente.

Quali diritti acquisisce la banca con l'iscrizione a suo favore dell'ipoteca?

In estrema sintesi, l'ipoteca attribuisce al creditore privilegiato il potere di far espropriare, ovvero di far vendere all'asta il bene immobile con il diritto di essere soddisfatto con il ricavato della vendita con preferenza rispetto agli altri creditori chirografari. Il

diritto di far espropriare può essere esercitato anche nei confronti di terze persone che abbiano acquistato il bene immobile dopo l'iscrizione dell'ipoteca.

L'ipoteca può essere ridotta/ristretta?

L'art. 39 co. 5 del T.U. prevede che: "*I debitori, ogni volta che abbiano estinto la quinta parte del debito originario, hanno diritto a una riduzione proporzionale della somma iscritta*".

Qualora il cliente lo richieda e sempre che il rimborso del finanziamento sia stato effettuato in modo corretto, può essere dato l'assenso alla riduzione dell'ipoteca, proporzionalmente alla parte già rimborsata.

La seconda parte del citato comma prevede in capo al debitore: "*il diritto di ottenere la liberazione parziale di uno o più unità immobiliari ipotecate (c.d. restrizione ipotecaria) quando dai documenti prodotti o da perizie risulti che per le somme ancora dovute i rimanenti beni costituiscano una garanzia sufficiente sulla base dei criteri della fondiarietà*".

Il costo della riduzione/restrizione dell' ipoteca è di norma a carico del cliente.

L'ipoteca può essere cancellata?

Secondo l'art. 2878 c.c., l'ipoteca si estingue, tra l'altro, con la cancellazione dell'iscrizione. In tale caso, il titolare della garanzia deve prestare formale assenso alla cancellazione.

La novità introdotta dal legislatore con la L. 2.4.2007 n. 40 (Legge Bersani), consiste nel far carico alle banche delle attività necessarie alla cancellazione dell'ipoteca iscritta a garanzia di un mutuo intestato a persone fisiche e piccole medie imprese e di consentire che le relative formalità possano avvenire senza l'autentica notarile.

A partire dall'1.12008, in virtù dell'art. 2 co. 450 lett. e), della L. 24.12.2007 n. 244, il procedimento semplificato in questione è stato poi esteso anche alle cancellazioni di ipoteca relative a mutui accollati a seguito di frazionamento, nonché a quelli garantiti da ipoteca annotata su titoli cambiari.

A partire dal 14.5.2011, in virtù del DL 13.5.2011 n. 70, la cancellazione ipotecaria semplificata viene estesa a tutte le tipologie di mutui e/o finanziamenti assistiti da ipoteca su immobili, nonché a tutte le ipoteche non più efficaci che, per effetto del suddetto decreto legislativo, devono obbligatoriamente essere cancellate tramite comunicazione alla Conservatoria/Tavolare, al cessare del credito assistito.

In sintesi si prevede che, al momento dell'estinzione, la banca sia tenuta a rilasciare quietanza al debitore entro e non oltre i successivi 30 giorni ed a comunicare alla Conservatoria l'avvenuta estinzione del mutuo; il conservatore provvede poi d'ufficio alla cancellazione dell'ipoteca.

Il meccanismo normativo prevede che la banca, ricorrendo un giustificato motivo ostativo, per evitare l'estinzione dell'ipoteca, richieda con propria comunicazione, sempre entro 30 giorni dalla data di scadenza del credito, il permanere dell'ipoteca.

In questo caso non vi sono costi di cancellazione (c.d. "Decreto Bersani").

IMPOSIZIONE SULLE GARANZIE RILASCIATE ALLA BANCA

Forma di garanzia	IVA	Tassazione ordinaria				Opzione imposta sostitutiva(1)	
		Imposta di Registro	Imposta di Bollo	Imposta Ipotecaria	Tassa Ipote-caria	Tributi sosti-tuiti	Regime sosti-tutivo
Fideiussione	Es. IVA *ex* art. 10 n. 1 DPR 633/72	0,5%(2) € 200,00(3)	€ 16,00 ogni 100 righe	- -	- -	Imposta di registro; Imposta di bollo; Imposta Ipotecaria e catastale; Tassa Concessioni Governative	0,25%(5) oltre a Tassa ipotecaria
Pegno		0,5%(2) € 200,00(3)	€ 16,00 ogni 100 righe				
Ipoteca		0,50%(2) € 200,00(3)	€ 155, 00(4)	2%	€ 35 × ogni nota di iscrizione		

(1) Imposizione sostitutiva *ex* art. 17 DPR 601/73 applicabile a seguito esercizio opzione

(2) Imposta proporzionale per garanzie reali e personali a favore di terzi non richieste dalla legge (*ex* art. 6, Tariffa, Parte I, DPR 131/86) non formate per corrispondenza (in quest'ultimo caso ricorre la registrazione in caso d'uso *ex* Parte II, Tariffa del DPR 131/86) quando la garanzia sia prestata da un terzo estraneo al rapporto tra mutuante e mutuatario.

(3) Tassa fissa per garanzia reale o personale prestata dallo stesso debitore con atto autonomo (art. 11, co. 1, Tariffa, Parte I del DPR 131/86) . A questa tassazione potrebbe aggiungersi quella dell'atto da cui sorge il debito ove citato e non precedentemente tassato o altra rinvenibile dal testo della garanzia.

(4) Imposta di bollo nella misura prevista dall'art. 1 co. 1-*bis* n. 3 Tariffa, Parte I del DPR 642/72.

(5) Aliquota imposizione sostitutiva *ex* art. 17 DPR 601/73 applicabile a seguito esercizio opzione. La base imponibile è costituita dall'ammontare del credito garantito (art. 3 DLgs. 347/90). Le successive annotazioni per riduzione o cancellazione di ipoteca sono soggette all'imposta ipotecaria nella misura dello 0,5% (art. 13, Tariffa del DLgs. 347/90).

Fonte: gruppo di Studi Rapporti Banca-Impresa ODCEC Torino

5.4 CENNI SULLE GARANZIE CONSORTILI

I confidi sono organismi (consorzi con attività esterna, società cooperative consortili per azioni, a responsabilità limitata o cooperative) istituiti per offrire una garanzia accessoria (garanzia consortile) e, quindi, per favorire l'accesso al credito da parte delle imprese associate.

Nella Parte III "Il sistema delle garanzie consortili atipiche" della presente pubblicazione, si procederà all'esame della struttura, del ruolo e dell'attività dei Confidi, quale naturale tramite tra le piccole e medie imprese (PMI) e le banche.

PARTE II

IL PUNTO DI VISTA E IL SUPPORTO DEI PROFESSIONISTI NEL RAPPORTO BANCA-IMPRESA

IL FASCICOLO DOCUMENTALE E LA VERIFICA DEI DATI - SPECIFICITÀ PER CIASCUNA TIPOLOGIA DI PMI

di AA.VV., Gruppo di Studi Rapporti Banca - Impresa ODCEC - Torino
Dipartimento di Management Università degli Studi di Torino

INDICE

1 INTRODUZIONE 72
Dati richiesti alle società di capitali e cooperative 74
Dati richiesti alle società di persone e ditte individuali 75
2 CARATTERISTICHE E SUGGERIMENTI PER CIASCUNA COMPONENTE IL FASCICOLO 77
3 VERIFICA DEI DATI 77
3.1 *Alcune poste importanti* 77
Compensi agli amministratori 78
Acconto utili società di persone 79
Finanziamenti e versamenti dei soci a favore della società 80
Informazioni conosciute dopo la data di chiusura del bilancio 81
3.2 *Individuazione e analisi degli asset intangibili* 83
3.3 *Modello ABI-REV - Utile strumento di confronto* 87
3.4 *Lettura della "centrale rischi" rilasciata all'imprenditore - Informazioni e correzione di eventuali disallineamenti* 88
Tavola 1 91
Tavola 2 92
Tabella 3 94

1 INTRODUZIONE[1]

Negli ultimi anni è divenuta di tutta evidenza la maggiore attenzione che tutti gli interlocutori del sistema imprese pongono all'esame della documentazione proveniente da queste ultime al fine di conoscerne la reale situazione patrimoniale, economica, finanziaria, reddituale e fiscale.

Tale informativa, per le piccole e medie imprese italiane, ha le sue basi nel fascicolo del bilancio d'esercizio e nella dichiarazione dei redditi.

Quest'ultima obbligatoria in tutte le vesti, fisiche e giuridiche, assunte dalle PMI, mentre il primo, presente solo nelle forme imprenditoriali societarie, si articola in maniera differente in considerazione della tipologia di soggetto che viene preso in esame.

In particolare si prendono in esame le seguenti tipologie di soggetti:

- società di capitali;
- società di persone/imprenditori individuali in regime contabile ordinario;
- società di persone/imprenditori individuali in regime contabile semplificato.

La documentazione di bilancio per le società di capitali è caratterizzata dai seguenti aspetti:

- struttura e documenti disciplinati dalla normativa di riferimento (artt. 2423 ss. c.c. oppure IAS/IFRS);
- pubblicità del bilancio;
- le valutazioni di bilancio debbono seguire la normativa civilistica;
- eventuali controlli esterni.

La documentazione di bilancio delle società di persone/imprenditori individuali in regime contabile ordinario è contraddistinta dai seguenti aspetti:

- struttura "libera" (non vi è obbligo di Nota integrativa);
- non è prevista la pubblicità del bilancio;
- le valutazioni di bilancio seguono (*ex* art. 2217 co. 2 c.c.) i medesimi criteri previsti per le società di capitali;
- assenza di controlli esterni; questo unito all'assenza di pubblicità può comportare un inquinamento fiscale delle regole di valutazione.

La documentazione di bilancio nelle società di persone/imprenditori individuali in regime semplificato è caratterizzata dai seguenti aspetti:

- struttura "libera" con predisposizione del solo Conto economico ai fini fiscali senza obbligo di predisposizione della situazione patrimoniale e/o della Nota integrativa;
- non è prevista la pubblicità del bilancio;
- le valutazioni di bilancio seguono (*ex* art. 2217 co. 2 c.c.) i medesimi criteri previsti per le società di capitali;
- assenza di controlli esterni; questo unito all'assenza di pubblicità può comportare un inquinamento fiscale delle regole di valutazione.

[1] I paragrafi 1, 2, 3.3 e 3.4 sono a cura della Dott.ssa Rosanna Chiesa, ODCEC - Torino.

Pur con le differenze sopra delineate, risulta evidente come fascicolo di bilancio e dichiarazione dei redditi raccolgano quei dati storici utili a elaborare l'analisi quantitativa di un'impresa; vale a dire quell'insieme di informazioni volte a determinarne la capacità di generare nel tempo flussi di cassa positivi, mantenendo un'equilibrata struttura patrimoniale e finanziaria insieme a livelli di redditività soddisfacenti.

L'esame e la rielaborazione di questi dati prende il nome di analisi quantitativa.

L'analisi quantitativa, pur insufficiente a delineare un profilo completo dell'affidabilità di una singola impresa, costituisce, comunque, un tassello importante del sistema informativo adottato dagli interlocutori dell'impresa (banche *in primis*); tale *business intelligence* comprende altresì analisi qualitativa ed andamentale[2].

Il peso attribuito dal sistema bancario a ciascuno di questi elementi di analisi può essere così riassunto a seconda della tipologia di imprese di riferimento:

Analisi	*Small business*	*Corporate*
Quantitativa	10%	50%
Qualitativa	5%	10%
Andamentale	85%	40%

Fonte: Lenoci F., Peola S. "Nuova centrale dei rischi", IPSOA

Dalla tabella emerge chiaramente come nelle imprese *corporate*[3], che dispongono di un fascicolo di bilancio strutturato i cui dati debbono rappresentare in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale, finanziaria ed economica, l'analisi quantitativa abbia un peso rilevante.

L'analisi dei dati storici pur avendo peso e fonti diverse a seconda della tipologia di impresa che viene presa in esame, costituisce comunque il fondamento su cui si basano tutti i successivi supplementi di informazione.

Proprio l'importanza che gli interlocutori del sistema imprese attribuiscono ai dati ed alla trasparenza sugli stessi ha portato negli ultimi anni allo sviluppo e validazione di strutture informative progredite che hanno trovato spazio in diversi protocolli di intesa stipulati tra i principali interlocutori del sistema imprese e del sistema bancario.

Gli assunti di base che hanno condotto a validare schemi di raccolta dati secondo strutture informative progredite riguardano:

---

2 L'analisi qualitativa di un'impresa ha finalità di valutarne la capacità di adottare scelte strategiche coerenti con l'evoluzione dell'ambiente esterno e del settore di riferimento mentre quella mandamentale è volta a valutare i comportamenti che le imprese tengono nei confronti del sistema bancario monitorando il portafoglio prestiti nel suo complesso.

3 Il sistema bancario nazionale ripartisce la propria clientela in due macro segmenti *retail* e *corporate* che risultano omogenei in termini di esigenze di operatività bancaria. Nel segmento *retail* si collocano i piccoli operatori economici (piccoli esercizi commerciali, attività artigianali, esercitati in forma di ditta individuale o di società di persone; piccole aziende (*small business*) con fatturato inferiore ai 2,5 - 5 milioni di euro. Nel segmento *corporate* si collocano aziende maggiori dimensioni che vengono ulteriormente ripartite in:

- *mid corporate*, con fatturato indicativamente fino a 25 - 50 milioni di euro;
- *corporate*, medie aziende con fatturato indicativamente fino a 100 o 200 milioni di euro;
- *large corporate* grandi aziende con fatturato superiore a 100 o 200 milioni di euro.

- la necessità di un miglioramento delle relazioni e di un potenziamento dei flussi informativi tra imprese e banche;
- l'importanza di far acquisire alle imprese una maggiore consapevolezza del peso che le informazioni sia per quantità che per qualità rivestono nella valutazione del merito creditizio;
- l'importanza che il sistema bancario individui modelli di comunicazione *standard* che definiscano in maniera chiara e trasparente gli elementi informativi necessari ad una corretta valutazione degli interlocutori;
- la necessità di affiancare alle informazioni quantitative, in alcuni casi già a disposizione degli interlocutori[4], altri elementi utili a valutare le reali potenzialità delle imprese.

Sulla scorta di tali considerazioni risultano di utile consultazione i dati dell'osservatorio permanente sui rapporti banche e imprese[5] nato per rispondere all'obiettivo di migliorare il dialogo tra il mondo del credito e delle imprese. Sempre sul sito ABI è possibile consultare i modelli di comunicazione finanziaria elaborati in relazione alle diverse tipologie di fabbisogni finanziari e di imprese che si rivolgono al mercato del credito. Modelli di riferimento inseriti nell'intesa denominata "Accordo per il credito 2013".

In questi modelli come di seguito riportati, le informazioni e i documenti individuati variano in funzione delle dimensioni aziendali e della tipologia d'impresa, tuttavia risulta evidente come base dell'informativa progredita o avanzata sia sempre costituita dal *track record dei bilanci*, nonché da notizie sulla regolarità fiscale.

Le tabelle che seguono, estrapolate dalla *check list* del modello di comunicazione consultabile sul sito ABI[6], evidenziano con riguardo agli aspetti di "*Assetto di bilancio, contabile e fiscale*" i dati richiesti per le differenti tipologie societarie e riferibili esclusivamente alla sfera di analisi quantitativa.

Dati richiesti alle società di capitali e cooperative

1. ASSETTO DI BILANCIO, CONTABILE E FISCALE

1A - IL *TRACK RECORD* DEI BILANCI

Tipologia di informazione da trasmettere
Ultimi tre bilanci storici (non attivare se: esiste già rapporto con banca, *start up*)
Ultime tre Note integrative, relazioni amministratori e sindaci (non attivare se: esiste già rapporto con banca, *start up*)
Ultimi tre bilanci consolidati storici (non attivare se: esiste già rapporto con banca, *start up*)

4 Almeno di quelli nei confronti dei quali sono previsti sistemi pubblicitari dei dati di bilancio.

5 Osservatorio costituito da ABI, Asso Confidi Italia, Casartigiani, Coldiretti, CNA, Confagricoltura, CONFAPI, Confartigianato, Confcommercio, Confcooperative, Confedilizia, Confederazione italiana agricoltori, Confesercenti, Confindustria e Legacoop.

6 Fonte sito ABI, link *www.abi.it/DOC_Mercati/Crediti/Credito-alle-imprese/Accordo-credito-2013/ComunicazioneFinanziaria_Modello_per%20firma.pdf*

Tipologia di informazione da trasmettere
Ultime tre Note integrative consolidate, relazioni amministratori e sindaci (non attivare se: esiste già rapporto con banca, *start up*)
Ultime tre relazioni della società di certificazione (non attivare se: esiste già rapporto con banca, *start up*)
Documenti di presentazione dei bilanci al sistema finanziario
Documenti di presentazione dei bilanci attraverso canali di comunicazione

1B - LA REGOLARITÀ FISCALE

Tipologia di informazione da trasmettere
Attestazione regolarità nella trasmissione delle dichiarazioni ai fini imposte dirette e indirette (ultimi 3 anni)
Attestazione regolarità nei pagamenti di imposte dirette e indirette (ultimi 3 anni)
Attestazione regolarità pagamento contributi assicurativo/previdenziali (DURC)
Attestazione della presenza di contenzioso tributario

1C - LE INFORMAZIONI EXTRA-CONTABILI

Tipologia di informazione da trasmettere
Contabilità del magazzino, aggiornata all'ultimo esercizio (data ultimo inventario, validità dei criteri adottati, ripartizione dei beni, consistenza finale)
Posizione nei confronti delle banche aggiornata
Posizione nei confronti dei clienti aggiornata
Posizione nei confronti dei fornitori aggiornata
Prospetto dei conti del sistema di contabilità analitica e prospetto redditività dei singoli prodotti/*business*
Bilancio semestrale
Bilancio trimestrale
Attestazione di regolarità degli adempimenti normativi per l'avvio di società

Dati richiesti alle società di persone e ditte individuali

1. ASSETTO DI BILANCIO, CONTABILE E FISCALE

1A - IL *TRACK RECORD* DEI BILANCI

Tipologia di informazione da trasmettere
Ultimi tre rendiconti storici (non attivare se: esiste già rapporto con banca, *start up*)
Modello Unico della società di persone (nel caso di società di persone)
Modello Unico delle persone fisiche (nel caso di ditte individuali)

1B - LA REGOLARITÀ FISCALE

Tipologia di informazione da trasmettere
Attestazione regolarità nella trasmissione delle dichiarazioni ai fini imposte dirette e indirette (ultimi 3 anni)
Attestazione regolarità nei pagamenti di imposte dirette e indirette (ultimi 3 anni)
Attestazione regolarità pagamento contributi assicurativo/previdenziali (DURC)
Attestazione della presenza di contenzioso tributario

1C - LE INFORMAZIONI EXTRA-CONTABILI

Tipologia di informazione da trasmettere
Posizione nei confronti delle banche aggiornata
Posizione nei confronti dei clienti aggiornata
Posizione nei confronti dei fornitori aggiornata

A completamento si aggiunge la documentazione di presentazione, dal cui esame si possono trarre utili spunti per l'implementazione, a cura degli organi amministrativi interni delle imprese e dei professionisti che le assistono, del fascicolo documentale dell'impresa.

Di seguito si fornisce la *check list* della documentazione di presentazione richiesta per le società di persone (risulta ancora più copiosa quella prevista per le società di capitali e cooperative).

1D - LA DOCUMENTAZONE DI PRESENTAZIONE

Tipologia di informazione da trasmettere
Rendiconto generale riferito almeno a tre anni prospettici (contenente: fatturato e scomposizione dei principali costi; MOL; MON; utile ante e post imposte; elenco investimenti)
Piano investimenti riferito almeno a tre anni prospettici (contenente: indicazione delle principali ragioni degli investimenti, collegate a quanto scritto nel *business plan*; importo degli investimenti; caratteristiche dell'ammortamento)
Prospetto del *cash flow* riferito almeno a tre anni prospettici (contenente la logica di determinazione del *cash flow* in ciascun esercizio, partendo dai dati illustrati nel *business plan* e nel piano degli investimenti)
Informazioni qualitative relative alla descrizione generale della società, al settore/filiera di appartenenza, alle caratteristiche del *business* in cui opera (solo in sede di prima richiesta di finanziamenti; modificazioni significative in caso di rapporto già esistente con la banca)
Standard di CSR, certificazioni e bilancio di sostenibilità
Documentazione relativa alla *corporate governance*
Documentazione relativa all'organigramma

Il modello documentale prevede ulteriori due aree aziendali/informative rilevanti:

- strategie e politiche di gestione, che comprende le informazioni relative alla strategia aziendale e all'equilibrio economico-finanziario;
- sistema delle garanzie, che include le informazioni riferite al rapporto "garanzie - finanziamenti - capitalizzazione", nonché alle componenti tecnico-legali delle garanzie medesime.

Da tutto ciò emerge chiaramente come il delineato rapporto banca impresa superi oggi il semplice sistema di relazioni tra imprese/imprenditori e banche, andando sempre più nella direzione di un'analisi strutturata nella quale una conoscenza approfondita della realtà imprenditoriale consente di affidare il progetto imprenditoriale e non solo la persona.

Questo cammino passa senz'altro attraverso la trasparenza sui dati e sull'esito delle elaborazioni, ma implica anche una approfondita conoscenza della propria realtà sia in

termini di numeri che di programmi e strategie, oltre ad una buona capacità di rappresentarla, aspetto quest'ultimo che salvo nelle realtà di dimensioni rilevati richiede una stretta collaborazione con i professionisti di riferimento.

Parlare di trasparenza non significa rinunciare a riserbo e prudenza da parte di tutti gli interlocutori, il dialogo tra mondo imprenditoriale e mondo bancario dovrà fondarsi su forti basi di conoscenza, competenza e reciproco rispetto.

Proprio in questo senso il fermento sul rapporto banca-impresa che ha condotto all'adesione a numerosi protocolli per definire contenuti e contorni di tale interazione, nel rispetto delle specificità di ogni realtà imprenditoriale.

2 CARATTERISTICHE E SUGGERIMENTI PER CIASCUNA COMPONENTE IL FASCICOLO

L'approccio al fascicolo di bilancio inserito nel più ampio contesto di "documentazione avanzata", che risulta utile per l'imprenditore e per gli interlocutori della PMI, illumina di nuova luce i contenuti di ogni singolo documento.

Così ad esempio, per le società che siano tenute alla sua redazione la Nota integrativa non sarà più un mero elenco di dati e tabelle ma si arricchirà di quei chiarimenti che la rendano effettivamente chiara e leggibile anche per coloro che non hanno avuto conoscenza diretta dei fatti aziendali. La stessa relazione sulla gestione sarà espressione di un andamento effettivo con spazi all'esame delle prospettive future alla luce delle criticità e dei punti di forza presenti.

Anche le PMI di minori dimensioni potranno trarre giovamento da una maggiore attenzione all'analisi dei costi e benefici di ciascuna commessa sia in termini di redditività che in termini di flussi di cassa.

Nelle pagine che seguono proveremo a fornire alcuni spunti attraverso i quali rendere più utile, per tutti, l'approccio al fascicolo documentale dell'impresa.

3 VERIFICA DEI DATI

Si è parlato di trasparenza nel rapporto banca impresa.

Un rapporto di fiducia basato su dati presuppone che gli stessi siano veritieri ed abbiano un elevato grado di affidabilità ove riferiti a previsioni e stime.

È di estrema utilità conoscere alcuni strumenti di verifica dei dati contenuti nel fascicolo di bilancio e nella documentazione progredita prima ancora di darne evidenza agli interlocutori esterni all'azienda.

Nei paragrafi che seguono ci si propone di fornire alcuni focus circa la possibilità di verifica che gli imprenditori per primi hanno.

3.1 ALCUNE POSTE IMPORTANTI[7]

Di seguito vengono riportate alcune riflessioni di carattere operativo, necessariamente non esaustive, su alcune poste di bilancio.

[7] Paragrafo a cura del Dott. Massimo Cassarotto, ODCEC - Torino.

Compensi agli amministratori

Nelle società di capitali, l'ammontare dei compensi spettanti agli amministratori è determinato nell'atto costitutivo, ovvero dall'assemblea dei soci.

L'onerosità dell'incarico per le società per azioni è disciplinato dal codice civile (art. 2389) in base al quale i compensi spettanti ai membri del consiglio di amministrazione e del comitato esecutivo sono stabiliti all'atto della nomina o dall'assemblea. Per le società a responsabilità limitata non sussiste un'espressa regola normativa.

Per le società di persone non vi sono specifiche norme in merito al compenso da corrispondere agli amministratori, se non per effetto di un rimando all'art. 2260 c.c. in base al quale "*i diritti e gli obblighi degli amministratori sono regolate dalle norme sul mandato*".

A parere dell'Amministrazione finanziaria, il compenso corrisposto agli amministratori, per essere fiscalmente deducibile, deve rispettare oltre al principio di cassa anche altri aspetti, quali l'onerosità e la congruità dell'incarico.

La Corte di Cassazione ha più volte stabilito che la spesa per i compensi agli amministratori non può considerarsi deducibile in capo alla società di capitali, in assenza di una previsione statutaria o di un'apposita delibera, perché mancherebbero i requisiti di certezza e di inerenza.

Tra i poteri degli uffici finanziari vi è la possibilità, in sede di accertamento, di valutare la congruità dei costi e dei ricavi esposti nei bilanci e nelle dichiarazioni, disconoscendo la deducibilità dei costi che sono ritenuti sproporzionati al volume di ricavi (o non inerenti all'oggetto dell'impresa).

Sebbene il testo unico sulle imposte non disponga nulla in merito all'onerosità e alla congruità dell'incarico conferito a un amministratore e la giurisprudenza maggioritaria non condivida la posizione dell'Agenzia delle Entrate, è opportuno tenere in considerazione che l'Amministrazione finanziaria ha la possibilità di disconoscere totalmente o parzialmente la deducibilità di siffatti componenti negativi.

Tale principio è stato precisato dall'Agenzia stessa asserendo che la stessa "*può disconoscere totalmente o parzialmente la deducibilità dei componenti negativi di cui si tratta in tutte le ipotesi in cui i compensi appaiano insoliti, sproporzionati ovvero strumentali all'ottenimento di indebiti vantaggi*".

Nelle società di capitali di minori dimensioni (tipicamente le srl ma anche nelle spa "chiuse", caratterizzate da una ristretta compagine sociale) si registra spesso la tendenza a non procedere alla distribuzione dei dividendi e all'approvazione di compensi elevati in favore degli amministratori nonché soci.

Quanto sopra premesso, in occasione della determinazione e corresponsione di emolumenti in favore degli amministratori, occorrerà:

- formalizzare la decisione di assegnazione dei compensi agli amministratori per mezzo di delibera assembleare, nel rispetto di quanto statuito dal codice civile (non bastando la mera approvazione del bilancio);
- valutare la congruità dei costi e dei ricavi esposti nei bilanci e nelle dichiarazioni in sede di determinazione dei compensi, onde evitare di veder depauperato il patrimonio della società nonché disconosciuta la deducibilità fiscale degli stessi

in quanto ritenuti sproporzionati al volume di ricavi (o non inerenti all'oggetto dell'impresa) e alla situazione finanziaria della società che li intende erogare.

Nelle società a ristretta base societaria, in cui è frequente la coincidenza tra socio ed amministratore, l'emolumento a favore di quest'ultimo sovente costituisce, insieme al risultato dell'esercizio, elemento di remunerazione del capitale. Ove invece ad essere remunerati siano amministratori non soci, dovrebbe emergere una valutazione del "costo" della gestione d'impresa da comparare con i benefici da essa discendenti. Tali considerazioni possono assumere rilevanza all'atto dell'esame della pratica di affidamento da parte degli istituti bancari, soprattutto laddove la società interessata esponga risultati contenuti o negativi.

Acconto utili società di persone

Con norma applicabile a tutte le tipologie di società di persone, l'art. 2262 c.c. stabilisce che, salvo patto contrario, ciascun socio ha diritto di percepire la sua parte di utili dopo l'approvazione del rendiconto.

Pertanto ciascun socio ha un preciso diritto soggettivo a percepire gli utili dell'esercizio, a differenza di quanto invece accade nell'ambito delle società di capitali, ove è l'assemblea dei soci a poter decidere in merito alla destinazione dell'utile potenzialmente distribuibile ed il momento a partire dal quale diviene possibile il riparto periodico degli utili coincide con la data di approvazione del rendiconto dell'esercizio.

In merito al momento a partire dal quale il diritto a percepire gli utili sorge, può essere prevista nel contratto sociale una deroga al criterio temporale di attesa dell'approvazione del rendiconto, prevedendo la possibilità di distribuzione ai soci di acconti sugli utili in corso di formazione.

Per le società di capitali la previsione di distribuzione di acconti di utili è limitata alle sole ipotesi di cui all'art. 2433-*bis* c.c., ossia ai soli casi di società per azioni il cui bilancio è assoggettato per legge al controllo da parte di società di revisione iscritte all'albo speciale.

L'art. 2303 c.c., in riferimento alle snc e alle sas stabilisce inoltre che:

- non può farsi luogo a ripartizione di somme tra soci se non per utili realmente conseguiti;
- se si verifica una perdita del capitale sociale, non può farsi luogo a ripartizione di utili fino a che il capitale non sia reintegrato o ridotto in misura corrispondente.

Il combinato disposto dei citati articoli del codice civile può non trovare riscontro nella prassi operativa delle società di persone laddove l'utilizzo (disinvolto) dei "soci c/prelevamenti" supera le prescrizioni normative in precedenza richiamate.

Inserita nel contratto sociale apposita clausola che preveda la possibilità di distribuzione ai soci di acconti sugli utili in formazione, se nel corso dell'anno vengono loro distribuiti acconti a tale titolo per 5.000, qualora a consuntivo emergano utili di periodo per 4.000, i soci sono obbligati – a partire dal giorno di approvazione del rendiconto – a restituire alla società 1.000 corrispondenti all'eccedenza indebitamente percepita.

È pur vero che detta eccedenza potrebbe essere considerata quale acconto sugli utili successivi ma risulta in ogni caso evidente che i prelevanti in acconto utili devono comunque essere coerenti con le reali aspettative reddituali della società e compatibili con la situazione finanziaria della stessa.

Finanziamenti e versamenti dei soci a favore della società

Le società di persone o di capitale a ristretta base societaria, che spesso operano in condizione di sottocapitalizzazione, ossia con un capitale sociale inadeguato e in ogni modo non sufficiente a sostenere l'attività economica esercitata, per sopperire alle esigenze finanziarie necessarie al conseguimento dell'oggetto sociale, utilizzano i versamenti dei soci come strumento di capitalizzazione della società.

I motivi per i quali si ricorre a tali strumenti sono molteplici ed eterogenei. Tra questi, i più frequenti, possono essere individuati nella necessità di ridurre i tempi ed i costi rispetto all'ipotesi di aumento del capitale sociale o di ricorso al capitale di credito; per incrementare la possibilità di vedersi rimborsate le somme versate, per conseguire una remunerazione certa del capitale, sotto forma di interessi, in luogo di quella incerta rappresentata da utili.

I versamenti effettuati dai soci con obbligo di restituzione da parte della società rappresentano dei finanziamenti inquadrabili tra i rapporti cui risulta applicabile la disciplina del contratto di mutuo (artt. 1813 - 1822 c.c.). Essi rappresentano un debito della società verso il socio (in forza dell'obbligo di restituzione) e, in sede di bilancio, rappresentano dunque un debito da iscrivere nel passivo dello Stato Patrimoniale (voce D3 - Debiti verso soci per finanziamenti). Le denominazioni più frequenti sono "soci conto anticipi", "soci conto finanziamento", "soci conto finanziamenti infruttiferi", "soci conto finanziamenti fruttiferi".

I versamenti effettuati dai soci senza obbligo di restituzione da parte della società rappresentano per quest'ultima delle attribuzioni patrimoniali a titolo definitivo. Essi concorrono a formare il patrimonio netto della società (gruppo A del passivo di Stato patrimoniale, voci A.I o A.VII), e non devono, quindi, essere contabilizzati tra i debiti.

Le denominazioni più frequenti sono "versamenti in conto capitale", "versamenti in conto futuro aumento capitale", "versamenti in conto copertura perdite".

Una differente classificazione di queste poste tra i debiti, piuttosto che tra le riserve di patrimonio netto, ha ovviamente un impatto significativo sugli indici e margini di indebitamento e di struttura, elementi che vengono utilizzati nell'analisi degli equilibri di indebitamento e capitalizzazione delle imprese.

Va ricordato che le società possono raccogliere risparmio presso i soci, con modalità diverse dall'emissione di strumenti finanziari, a condizioni e vincoli differenti a seconda che si tratti di società di capitali o società di persone.

Per le prime, la possibilità di raccogliere risparmio presso i soci è condizionata ad una esplicita previsione statutaria e a patto che i soci risultino iscritti nel libro dei soci (se istituito) o nel Registro delle imprese da almeno 3 mesi e detengano una partecipazione al capitale pari, almeno, al 2% dell'ammontare del capitale sociale risultante dall'ultimo bilancio approvato.

Per le società di persone non esistono vincoli particolari, tranne quelli generali di non effettuare attività bancaria e/o di emissione di strumenti finanziari, di raccolta di fondi a vista e di gestione di mezzi di pagamento. Possono essere finanziate dai propri soci anche senza alcuna previsione in merito da parte dello statuto.

In riferimento alle s.r.l., l'art. 2467 co. 1 c.c., dispone che: "*il rimborso dei finanziamenti dei soci a favore della società è postergato rispetto alla soddisfazione degli altri creditori e, se avvenuto nell'anno precedente la dichiarazione di fallimento della società, deve essere restituito*".

Il legislatore ha voluto non tanto tener conto della natura formale dei finanziamenti concessi dai soci alla società quanto della loro sostanza economica, riconducibile alla sostanziale funzione di contributo dei soci al capitale. Il tutto con l'intento di contrastare la prassi secondo la quale, i soci, non solo nella società a rl ma anche nella spa (perlomeno in quelle a ristretta compagine sociale), sono spesso indotti a limitare la propria esposizione patrimoniale in termini di conferimento.

Questa limitazione viene realizzata contribuendo alla formazione del capitale della società solo in parte mediante la sottoscrizione per intero delle relative quote, al parziale versamento degli importi sottoscritti e colmando la differenza mediante finanziamenti.

Tale comportamento dei soci sostanzialmente trasferisce in parte il rischio dell'impresa sui creditori, a scapito dei quali nei momenti di crisi finanziaria o economica i crediti dei soci possono essere preferiti agli altri nella soddisfazione, grazie all'attenzione ad essi riservata dagli amministratori (al contempo magari anche soci finanziatori).

Il finanziamento della società da parte dei soci rappresenta una delle soluzioni per ovviare agli inconvenienti posti dalla sottocapitalizzazione dell'impresa a meno che la società si trovi in una situazione in cui il rapporto tra indebitamento e patrimonio netto risulta eccessivamente squilibrato (anche in considerazione dell'attività esercitata) o in cui sarebbe ragionevole un conferimento.

Quanto previsto dall'art. 2467 c.c. non ha l'intento di disincentivare *tout court* lo strumento: solo i finanziamenti erogati in una situazione di crisi conclamata o prossima ad essa sono assoggettati alla clausola di postergazione.

Informazioni conosciute dopo la data di chiusura del bilancio

Il bilancio può essere definito come la sintesi di tutti i fatti di gestione che si sono verificati durante il periodo amministrativo. Secondo il principio di competenza le operazioni aziendali devono essere rilevate ed imputate all'esercizio al quale si riferiscono e non a quello in cui si evidenziano le movimentazioni numerarie. Inoltre, nella valorizzazione delle operazioni di competenza occorre, coerentemente al principio di prudenza, tenere conto di tutti i rischi e le perdite anche se conosciuti dopo la chiusura dell'esercizio.

La necessità di "spezzare" la gestione aziendale ad una certa data a fini informativi e fiscali (per la determinazione del reddito generato) non far venir meno la necessità per il redattore del bilancio di considerare anche tutti quegli eventi che, anche se accaduti dopo la chiusura dell'esercizio, riguardano operazioni già in essere al termine del periodo amministrativo.

A tale proposito le società (che non applichino i principi contabili internazionali) possono far riferimento all'OIC 29 (oggetto di recente revisione) che, oltre a disciplinare la rilevazione dei cambiamenti di principi contabili e di stime contabili, delle correzioni degli errori e degli eventi/operazioni straordinarie, fornisce una definizione e le modalità operative per l'iscrizione dei fatti intervenuti dopo la data di chiusura dell'esercizio.

I fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio sono quei fatti, positivi e/o negativi, che avvengono tra la data di chiusura e la data di formazione del bilancio d'esercizio.

Vengono individuate tre tipologie di fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio (tipicamente tra il 1° gennaio ed il 31 marzo dell'anno successivo a quello di chiusura dell'esercizio):

1) fatti successivi che devono essere recepiti nei valori di bilancio in quanto modificativi di condizioni già esistenti alla data di riferimento del bilancio, ma che si manifestano solo dopo la chiusura dell'esercizio e che richiedono modifiche ai valori delle attività e passività in bilancio, in conformità al postulato della competenza. Essi quindi comportano modificazioni sulla situazione patrimoniale e finanziaria e sul risultato economico alla data di chiusura dell'esercizio.

2) fatti successivi che non devono essere recepiti nei valori di bilancio in quanto modificativi di situazioni esistenti alla data di bilancio ma che non richiedono variazione dei valori di bilancio, in quanto di competenza dell'esercizio successivo. Non vengono quindi rilevati in bilancio ma devono essere illustrati nella Nota integrativa in quanto rappresentano avvenimenti la cui mancata menzione comprometterebbe la possibilità per i destinatari dell'informazione societaria di poter fare corrette valutazioni e prendere appropriate decisioni. Per le realtà di minori dimensioni, laddove l'impresa non si sia ancora orientata e/o attrezzata alla predisposizione di budget o di previsioni, riflettere ed approfondire sui fatti avvenuti nei primi mesi dell'esercizio in corso potrebbe consentire di evidenziare e gestire i futuri sviluppi e le eventuali esigenze nonché le conseguenti modalità di copertura.

3) fatti successivi che possono incidere sulla continuità aziendale.

Il principio fornisce un'ampia esemplificazione degli eventi richiamati nei tre precedenti punti e ad esso si rimanda.

Un breve cenno in merito ai fatti successivi che possono far venire meno, in parte o totalmente, il presupposto della continuità aziendale. Ciò può, ad esempio, accadere quando gli amministratori manifestano, motivandola, la volontà di proporre la liquidazione della società. Anche il peggioramento repentino del risultato di gestione e della posizione finanziaria netta dopo la chiusura dell'esercizio possono far venir meno il presupposto della continuità aziendale.

Qualora si verifichino le circostanze evidenziate, l'OIC 29 dispone la necessità di tener conto nelle valutazioni di bilancio degli effetti della mancanza di continuità aziendale. Ne consegue che gli amministratori, ad esempio, non dovranno ulteriormente capitalizzare gli oneri pluriennali, dovranno accertare analiticamente il valore di presumibile realizzo dei crediti, dovranno accantonare prudenzialmente una svalutazione del costo delle rimanenze per tenere conto delle difficoltà che emergeranno in fase di

liquidazione e dovranno valutare le posizioni debitorie al fine di considerare gli effetti di specifiche clausole contrattuali stipulate con creditori, debitori e dipendenti.

Qualora invece il fatto si verifichi tra la data della formazione del bilancio e quella della sua approvazione da parte dell'assemblea (tipicamente tra il 1° aprile ed il 30 aprile dell'anno successivo a quello di chiusura dell'esercizio) , l'OIC 29 impone al redattore di tenerne conto solo se tali eventi possono pregiudicare l'attendibilità del bilancio. In particolare, se l'evento emerge dopo la redazione da parte del collegio sindacale della propria relazione, l'eventuale rettifica può essere effettuata previa acquisizione del parere dell'organo di controllo e può avvenire anche durante l'assemblea dei soci convocata per l'approvazione del bilancio.

L'art. 2427 c.c., nell'illustrare il contenuto della Nota integrativa non prevede una specifica informativa relativamente ai fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio. Tuttavia, l'art. 2428 co. 3 n. 5 c.c. richiede che dalla relazione sulla gestione risultino i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio. In tal caso, per completezza dell'informativa di bilancio, è necessario darne menzione anche nella Nota integrativa. Al fine di evitare duplicazioni, ciò può avvenire anche mediante un richiamo alla illustrazione fatta dagli amministratori nella relazione sulla gestione.

Ai sensi dell'art. 2423 co. 3, si considerano informazioni complementari, da fornire nella Nota integrativa, quelle relative ai fatti intervenuti successivamente alla data di bilancio che (richiedendo o meno variazioni nei valori dello stesso) influenzano la situazione rappresentata in bilancio; informazioni di importanza tale che la loro mancata comunicazione comprometterebbe la possibilità dei destinatari dell'informativa societaria di fare corrette valutazioni e prendere decisioni appropriate.

La Nota integrativa illustra la natura e la descrizione del fatto intervenuto, nonché, per quelli di maggiore significatività e rilevanza, la stima dell'effetto sulla situazione patrimoniale/finanziaria della società, ovvero le ragioni per cui l'effetto non è determinabile.

3.2 INDIVIDUAZIONE E ANALISI DEGLI ASSET INTANGIBILI[8]

L'impresa è un sistema aperto[9], cioè un complesso interrelato di elementi inseriti in un contesto che sono interdipendenti rispetto ad un obiettivo comune da raggiungere che è la continuità dell'attività imprenditoriale.

Per garantire la continuità ogni impresa deve conquistare un vantaggio competitivo[10] attraverso l'acquisizione e la gestione di risorse tangibili e intangibili.

L'esistenza, la qualità e i metodi di gestione di tali risorse sono oggetto di analisi da parte degli *stakeholder* che sono chiamati a decidere azioni nel processo relazionale che li lega all'impresa.

In particolare il costante progresso tecnologico, la globalizzazione, l'innovazione

---

8 Paragrafo a cura del Dott. Davide Barberis, ODCEC - Torino.

9 Teoria generale dei sistemi.

10 Porter M.E. "*Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*", New York: The Free Press, 1985.

degli strumenti di comunicazione, le tensioni all'internazionalizzazione, alla liberalizzazione, alla deregolamentazione e privatizzazione dei mercati, il cambiamento delle esigenze dei consumatori e, comunque, la progressiva complessità del quadro competitivo hanno evidenziato la crescente importanza della gestione degli *assets* intangibili quale necessario complemento alla dotazione strutturale all'azienda.

È ormai idea condivisa che il differenziale competitivo delle imprese dipende dall'interazione delle risorse e delle competenze che costituiscono il patrimonio intangibile dell'azienda nell'ambito della "gestione strategica pianificata[11]" esplicitata nella "mappa strategica".

Le esigenze informative, i procedimenti di analisi e le forme di rappresentazione degli *assets* intangibili sono differenti per categoria di *stakeholder* benché le necessarie relazioni che legano gli attori del sistema economico/istituzionale rendano interdipendenti le informative nelle loro finalità generali.

La dottrina ha individuato almeno tre categorie d'interlocutori privilegiati cui corrispondono schemi di rappresentazione del "sistema impresa" che sono il risultato di studi scientifici specialistici: gli imprenditori, i manager **e gli organi di controllo** che sono chiamati a decidere sulla gestione, i creditori che valutano il merito creditizio e gli investitori che valutano il rischio del capitale in funzione della qualità del sistema impresa.

A sostegno dell'attività degli imprenditori e manager e per soddisfare le esigenza di relazione con gli *stakeholder* interni ed esterni all'impresa la scienza economico-manageriale ha elaborato modelli di rappresentazione e valutazione degli *assets* intangibili, anche definiti patrimoni strategico, che costituiscono strumenti necessari per la gestione razionale dell'azienda.

Le direzioni aziendali evolute hanno consapevolezza dell'importanza sempre crescente degli *assets* immateriali e ne considerano il contributo fondamentale al buon andamento aziendale valutando costantemente i fabbisogni nelle diverse dimensioni e orientando i piani gestionali al monitoraggio delle prospettive strategiche e implementazione di strumenti di gestione con metriche di funzionamento a valori economici/finanziari e a valori meta-economici.

Ai fini gestionali la tassonomia più accreditata suddivide gli *assets* intangibili in capitale esterno (*customer related*), capitale interno (strutturale) e capitale umano.

Il capitale esterno o capitale relazionale consiste nei rapporti con clienti e fornitori. Il capitale interno o strutturale è costituito dai marchi, brevetti, sistemi informativi e amministrativi. Il capitale umano è costituito dal patrimonio di conoscenze, teoriche e operative, delle risorse umane.

L'unione dei tre elementi definisce la piattaforma del valore[12] del *knowledge management* che ha ispirato modelli di rappresentazione e misurazione del patrimonio intangibile aziendale identificando parametri qualitativi e quantitativi (monetari e non monetari) per rappresentare il sistema degli *assets* e fornire cruscotti di monitoraggio e valutazione agli interlocutori interessati.

---

[11] Brusa L. "Mappa strategica e businness plan", Giuffrè, Milano.

[12] Fonte: Saint-Onge, Armstrong, Petrash, Edvinsson, 1996.

La rappresentazione di bilancio indirizza l'analisi degli *assets* intangibili secondo la perimetrazione patrimoniale e qualifica, ai fini contabili, tali grandezze come beni immateriali. Conseguentemente gli investimenti hanno importanza sia per l'impiego delle risorse utilizzate per l'acquisizione e per le modalità di concorso alla formazione del reddito d'impresa.

Le regole di contabilizzazione dei beni immateriali secondo i principi contabili interni differiscono rispetto a quelle secondo i principi contabili internazionali. In sintesi la normativa nazionale tende a tutelare i creditori, quella internazionale gli investitori.

Una breve disamina del quadro normativo nazionale evidenzia in primo luogo che l'art. 2424 c.c. fissa la seguente nomenclatura dei beni immateriali:

1) costi di impianto e di ampliamento;
2) costi di ricerca, di sviluppo e di pubblicità;
3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno;
4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili;
5) avviamento;
6) immobilizzazioni in corso e acconti;
7) altre.

Il codice civile statuisce, all'art. 2424-*bis*, che l'iscrizione a bilancio presuppone la natura di elementi patrimoniali destinati a essere destinati durevolmente e, all'art. 2426, le immobilizzazioni sono iscritte al costo di acquisto o di produzione e il costo deve essere ammortizzato sistematicamente in ogni esercizio in relazione con la loro residua possibilità di utilizzazione.

L'OIC - Organismo Italiano di contabilità nel principio 24 dedicato alle immobilizzazioni immateriali al punto AI definisce "Le immobilizzazioni immateriali sono caratterizzate dalla mancanza di tangibilità: per questo vengono definite «*immateriali*»". Esse sono costituite da costi che non esauriscono la loro utilità in un solo periodo, ma manifestano i benefici economici lungo un arco temporale di più esercizi. Le immobilizzazioni immateriali entrano a far parte del patrimonio dell'impresa o mediante l'acquisizione diretta dall'esterno o mediante la produzione all'interno dell'impresa stessa.

Nella più ampia accezione di immobilizzazioni immateriali rientrano anche alcune tipologie di costi che, pur non essendo collegati all'acquisizione o produzione interna di un bene o un diritto, non esauriscono la propria utilità nell'esercizio in cui sono sostenuti. Nella prassi contabile tale tipologia di costi è stata spesso definita con la dizione "oneri (costi) pluriennali".

Un approfondimento specifico deve essere esperito per l'avviamento che viene definito come l'attitudine dell'azienda a produrre utili in misura superiore a quella ordinaria. Il principio contabile identifica altresì due tipologie di avviamento. La prima che viene definita "avviamento internamente generato" ovvero "avviamento originario" quale risultato "di una gestione aziendale efficiente nell'organizzazione tanto del complesso dei beni aziendali, materiali ed immateriali, quanto delle risorse umane" che non può essere capitalizzato e che corrisponde alla componente intangibile della gestione manageriale.

La seconda definita "avviamento acquisito a titolo oneroso", ovvero "avviamento derivativo o derivato" che deriva da acquisizione di un'azienda (acquisto, permuta) o di una partecipazione, oppure da un'operazione di conferimento d'azienda, di fusione o di una scissione.

In sintesi le caratteristiche dell'avviamento che può essere capitalizzato sono le seguenti:

a) l'avviamento deve essere all'origine costituito da oneri e costi ad utilità differita nel tempo, che garantiscano quindi benefici economici futuri;

b) l'avviamento ha un valore quantificabile, in quanto incluso nel corrispettivo pagato per l'acquisizione di un'azienda o di un ramo d'azienda o di una partecipazione;

c) l'avviamento non è suscettibile di vita propria indipendente e separata dal complesso aziendale e non può essere considerato come un bene immateriale a sé stante, oggetto di diritti e rapporti autonomi.

A livello internazionale lo IASB (*Internazional Accounting Standards Board*) disciplina la gestione delle immobilizzazioni immateriali nel principio contabile IAS 38 che disciplina gli aspetti generali di rilevazione e gestione contabile, dallo IAS 36 che si occupa dell'*impairment test* e cioè dei criteri funzionali alla quantificazione del valore massimo iscrivibile in bilancio delle attività immateriali e dallo IRFS 3 che riguarda le informative di bilancio.

Il sistema dei principi contabili indicati qualifica come bene immateriale "un'attività non monetaria priva di consistenza fisica" e pone quale condizione per l'iscrizione in bilancio tre condizioni:

- **l'identificabilità,** e cioè "*quando, alternativamente, l'attività immateriale:*
  - può essere separata o scorporata, ceduta, trasferita, data in licenza, affittata o scambiata, sia singolarmente che unitamente a contratti, attività o passività ad essa legate;
  - deriva da altri diritti contrattuali o legali, indipendentemente al fatto che questi diritti siano trasferibili o separabili dall'impresa"[13];
- **il controllo**, e cioè conferiscono all'impresa il potere esclusivo di sfruttare, per un periodo determinato, i benefici futuri attesi da tali beni;
- **l'esistenza** di benefici economici futuri, e cioè tali benefici sono suscettibili di valutazione e quantificazione.

La classificazione degli intangibili è riportata negli allegati al principio IFRS 3:

- attività legate al *marketing* (marchi di fabbrica, nomi commerciali, marchi di servizi, marchi collettivi e marchi di qualità, nomi di dominio interni, presentazione commerciale, testate giornalistiche, patti di non concorrenza);
- attività legate al cliente (anagrafiche clienti, portafogli di ordini o produzione, contratti con i clienti e rapporti con la clientela stabiliti da tali contratti, relazioni con la clientela di natura non contrattuale);

[13] IAS/IFRS manuale, IPSOA Gruppo Wolters Kluwer Italia s.r.l.

- attività immateriali legate ad attività artistiche (spettacoli teatrali, opere e balletti, libri, periodici, quotidiani e altre opere di tipo letterario, opere musicali quali composizioni, testi di canzoni e sigle pubblicitarie; immagini e fotografie, materiali video e audiovisivi, inclusi film, video musicali e programmi televisivi);
- attività immateriali basate su contratto (accordi di licenza, di *royalty* e di obbligo di non fare; contratti pubblicitari, commesse a lungo termine, contratti di gestione, di servizio e di fornitura, contratti di *leasing*, licenze di costruzione, contratti di *franchising*, diritti operativi e di trasmissione, utilizzo di diritti quali le autorizzazioni di trivellazione, taglio di legname, di utilizzo di acqua, aria, minerali, e reti stradali, contratti di servizio quali i contratti ipotecari);
- attività immateriali basate su tecnologia (tecnologia brevettata: *software* per computer e programmi su *firmware*; tecnologia non brevettata database: segreti industriali quali formule, ricette o processi segreti).

Con riferimento all'avviamento i principi contabili internazionali prevedono che l'avviamento possa essere capitalizzato solamente in seguito ad un'operazione di ***business combination***, cioè in caso di acquisto di un'azienda o di un ramo aziendale, in caso di fusioni, scissioni e conferimenti.

Il principio contabile (IAS 38 § 48) stabilisce che in nessun caso l'avviamento generato internamente può essere rilevato come attività. Non sono altresì capitalizzabili le spese di ricerca e sviluppo nella fase della ricerca e alcune attività immateriali generate internamente e altri oneri anche se sostenuti per ottenere benefici economici futuri.

In sintesi si può affermare che ogni sistema di rappresentazione degli *assets* intangibili abbia elementi di forte complessità in considerazione delle differenti esigenze informative degli *stakeholder*, interni ed esterni, dell'impresa e delle esigenze di tutela imposte dal legislatore nazionale. Una tabella di sintesi principali caratteristiche dei sistemi di rappresentazione analizzati è la seguente:

Tipo di approccio Elementi qualificanti	Gestionale	Contabile principi civilistici	Contabile principi internazionali
definizione	*assets* intangibili	beni immateriali	beni immateriali
modalità di rilevazione e rappresentazione	concomitante	consuntivo	consuntivo
principi di rilevazione	quantitativi e qualitativi	al costo storico	al *fair value*/costo storico
obiettivo primario	utilità per la gestione	tutela dei creditori	utilità per gli investitori

3.3 IL MODELLO ABI-REV - UTILE STRUMENTO DI CONFRONTO

Nei modelli di comunicazione il monitoraggio dei rapporti in essere con il sistema bancario costituisce un elemento di attenzione anche per la facilità con la quale le banche interlocutrici possono testare la veridicità delle informazioni fornite.

Risulta quindi estremamente importante ed utile che l'impresa per prima sia in grado di conoscere e verificare le informazioni in possesso dei propri interlocutori bancari in termini di coerenza rispetto a quanto emerge dal proprio sistema contabile.

Un valido strumento di supporto viene fornito dal modello ABI-REV, oltre che dall'esame della centrale dei rischi.

Il modello ABI-REV è nato per rispondere all'esigenza di reperire conferme esterne ai dati che riguardano i rapporti in essere con il sistema bancario[14], si tratta di un sistema di risposta *standard* da fornire alle società soggette alla revisione contabile che ne facciano richiesta.

Consente di monitorare tutti i rapporti in essere in capo ad un certo soggetto e ad una determinata data presso l'azienda di credito cui la richiesta di informativa è rivolta.

Le risposte che giungono dalle aziende di credito si riferiscono:

- ai saldi dei conti in essere alla data di riferimento, con evidenziazione degli affidamenti concessi (dettagliati per ammontare e scadenza) nonché delle condizioni vigenti in tema di tassi e spese;
- garanzie prestate dalla banca per conto della società;
- effetti e documenti della società presso la banca per lo sconto, l'accredito s.b.f. o l'incasso;
- garanzie ricevute dalla banca dettagliate in garanzie:
  - prestate a proprio favore;
  - prestate da terzi;
  - a favore di terzi;
- titoli e valori della società depositati a custodia o in amministrazione;
- cassette di sicurezza e plichi chiusi;
- persone autorizzate a operare per conto della società e limiti dei relativi poteri e firma;
- contratti derivati non quotati;
- contratti derivati quotati su mercati regolamentati;
- altre operazioni fuori bilancio;
- altre notizie.

Il contenuto dell'informativa risulta di evidente interesse per tutti coloro che operano quali revisori e sindaci delle società ove sia previsto un organo di controllo, ma di pari importanza per l'imprenditore medesimo che può disporre di un quadro di confronto dei propri dati.

3.4 LETTURA DELLA "CENTRALE RISCHI" RILASCIATA ALL'IMPRENDITORE - INFORMAZIONI E CORREZIONE DI EVENTUALI DISALLINEAMENTI

Nell'ambito della Parte I "Le logiche di valutazione del merito creditizio per una comunicazione efficace banca-impresa e strumenti di mitigazione del rischio"[15] della presente pubblicazione è stata esaminata la valenza informativa che il sistema bancario trae dal monitoraggio della centrale rischi (CR).

---

[14] Come da previsione contenuta nel documento n. 505 elaborato dalla Commissione paritetica per i Principi di revisione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e dei Ragionieri.

[15] § 2.3 "Analisi dei dati andamentali: centrali dei rischi e flussi commerciali".

Ci proponiamo ora di affrontare il tema dal punto di vista dell'impresa e dei suoi consulenti.

Il servizio centrale dei rischi consente:

- la codifica dei soggetti censiti;
- la rilevazione mensile delle posizioni di rischio di ciascun cliente in essere l'ultimo giorno del mese;
- la rilevazione puntuale e continua delle informazioni qualitative sulla situazione debitoria delle clientela nel momento in cui si verifica un cambiamento di stato.

I dati presenti in centrale rischi vengono alimentati dalle segnalazioni degli intermediari che con cadenza mensile (entro il 25° giorno del mese successivo a quello di riferimento) comunicano alla Banca d'Italia i rapporti di credito e/o garanzia con la propria clientela.

Le informazioni raccolte dal servizio centrale dei rischi vengono inviate mensilmente ad ogni intermediario segnalante che avrà così evidenza delle posizioni globali di rischio di ciascun nominativo segnalato e dei loro coobbligati; verrà anche evidenziata la posizione globale di rischio nei confronti degli intermediari finanziari e del gruppo bancario di appartenenza dell'intermediario segnalante.

Gli intermediari possono anche richiedere alla centrale dei rischi, con un'ampiezza temporale massima di 36 mesi, informazioni sui soggetti che si rivolgono loro per un rapporto di credito e/o garanzia e su coloro che pur essendo clienti dell'intermediario non raggiungono la soglia di segnalazione alla centrale dei rischi (posizioni che alla fine del mese non abbiano superato la soglia dei 30.000,00 euro).

I diretti interessati delle segnalazioni, facendone richiesta a qualsiasi filiale della Banca d'Italia possono acquisire le informazioni presenti a proprio nome in centrale dei rischi.

La Banca d'Italia fornisce i dati a titolo gratuito con l'indicazione delle banche e/o intermediari finanziari che hanno comunicato le informazioni alla centrale dei rischi[16].

I soggetti legittimanti all'accesso sono:

- le persone fisiche a nome delle quali sono registrate le informazioni oppure il tutore, curatore o erede (ivi compreso il chiamato all'eredità);
- società, associazioni, enti e organismi: in questi casi la richiesta potrà essere avanzata dal legale rappresentante oppure dai soci illimitatamente responsabili di società di persone (compresi gli accomandatari di sas o sapa) con riferimento al periodo nel quale hanno rivestito la carica di socio; il curatore fallimentare o altro organo di procedura concorsuale.

Mentre gli intermediari hanno accesso ad informazioni in forma aggregata la cui lettura e interpretazione non consente di ridefinire il dettaglio delle informazioni originali; i diretti interessati accedono ai dati ripartiti per singolo istituto e, quindi, hanno la possibilità di leggerli ed elaborarli al fine di ottenere un quadro completo della propria situazione andamentale.

[16] Tale indicazione non è presente nel ritorno di informativa agli intermediari che come detto hanno evidenza di dati aggregati che riflettono posizioni globali di rischio.

Ai soggetti interessati viene fornito per ciascun mese contabile richiesto un[17]:

- **prospetto sintetico** in cui sono indicati gli intermediari (banche e finanziarie) che hanno segnalato il soggetto nell'ultima data per la quale sono fornite le informazioni;
- **prospetto analitico** (organizzato per data contabile a partire da quella più recente) che riporta per l'intero periodo fornito il dettaglio di tutte le segnalazioni. Sono indicate anche le eventuali segnalazioni che gli intermediari hanno rettificato (annullato o modificato). Il prospetto contiene altresì l'indicazione della regolarizzazione dei ritardi di pagamento relativi ai singoli finanziamenti a scadenza e del "rientro" degli sconfinamenti persistenti da più di 90 giorni riguardanti finanziamenti *revolving*.

Alle Tavole 1 e 2 un'esemplificazione delle informazioni che la centrale dei rischi fornisce ai soggetti interessati, sia attraverso il prospetto sintetico che analitico.

[17] Indicazioni tratte dalla "Guida alla lettura dei prospetti" in calce alla centrale dei rischi fornita ai soggetti interessati dalla Banca d'Italia.

Tavola 1

BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Filiale [redacted]

CENTRALE DEI RISCHI(*)

Intestatario : [redacted]

Sede legale [redacted] CCIAA [redacted] Codice fiscale : [redacted] Codice censito : [redacted]

Date contabili richieste :

PROSPETTO SINTETICO

relativo all'ultima data contabile: [redacted]

(si tratta dell'ultima data tra quelle richieste in cui il soggetto è segnalato)

Le informazioni sono state messe a disposizione degli intermediari il [redacted]

I DATI IN QUESTO PROSPETTO SONO FORNITI IN FORMA AGGREGATA SOMMANDO LE POSIZIONI PER TIPOLOGIA DI AFFIDAMENTO PER CIASCUN INTERMEDIARIO

Intermediario: **BANCA A spa**

	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato
Crediti per cassa	403.999	403.999	398.822

Intermediario: **BANCA B spa**

	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato
Crediti per cassa	600.000	600.000	473.957

Intermediario: **BANCA C spa**

	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato
Crediti per cassa	400.000	400.000	101.776

(*) Al momento dell'elaborazione di questo prospetto gli intermediari possono chiedere i dati relativi al periodo: [redacted]

Pagina 1 [redacted] *Data di elaborazione del prospetto:* [redacted]

Tavola 2

BANCA D'ITALIA
EUROSISTEMA

Filiale di T[redacted]

PROSPETTO ANALITICO DELLE SEGNALAZIONI

Intestatario : [redacted]

RILEVAZIONE MENSILE

DATA CONTABILE: [redacted]
Le informazioni sono state messe a disposizione degli intermediari il 03[redacted]

Intermediario: **BANCA A spa**

Crediti per cassa

Situazione corrente

Categoria	Localizzazione	Durata Originaria	Durata Residua	Divisa	Import Export	Tipo Attività	Stato Rapporto	Tipo Garanzia	Ruolo Affidato	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato	Saldo Medio	Importo Garantito
RISCHI A SCADENZA	1600	17	5	1	8	32	832	112	0	128.999	128.999	128.999	0	128.999

Categoria	Localizzazione	Divisa	Import Export	Stato Rapporto	Tipo Garanzia	Ruolo Affidato	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato	Saldo Medio	Importo Garantito
RISCHI A REVOCA	1600	1	8	832	125	0	275.000	275.000	269.823	269.820	0

Intermediario: **BANCA B spa**

TUTTE LE VARIABILI DI CLASSIFICAZIONE UTILIZZATE NELL'ESPOSIZIONE DI CIASCUNA SITUAZIONE VENGONO SPIEGATE IN UNA LEGENDA IN CALCE ALL'INFORMTIVA FORNITA AL CLIENTE DALLA CR

Crediti per cassa

Situazione corrente

Categoria	Localizzazione	Durata Residua	Divisa	Import Export	Tipo Attività	Stato Rapporto	Tipo Garanzia	Ruolo Affidato	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato	Importo Garantito
RISCHI AUTOLIQUIDANTI	22500	5	1	8	69	832	125	0	200.000	200.000	198.728	0

Categoria	Localizzazione	Divisa	Import Export	Stato Rapporto	Tipo Garanzia	Ruolo Affidato	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato	Saldo Medio	Importo Garantito
RISCHI A REVOCA	22500	1	8	832	125	0	400.000	400.000	275.229	329.058	0

Intermediario: **BANCA C spa**

Crediti per cassa

Situazione corrente

Categoria	Localizzazione	Divisa	Import Export	Stato Rapporto	Tipo Garanzia	Ruolo Affidato	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato	Saldo Medio	Importo Garantito
RISCHI A REVOCA	1600	1	8	832	125	0	400.000	400.000	101.776	248.063	0

Informazioni sui garanti

Situazione corrente

Garante	Valore Garanzia	Importo Garantito
[redacted]	67.140	67.140

Gli affidamenti vengono ripartiti per tipologia in classi di rischio. La tabella 3 fornisce una sintesi dei crediti per fattore di rischio che vengono accolti nell'informativa fornita dalla centrale dei rischi.

La centrale dei rischi costituisce un basilare "biglietto da visita" dell'impresa, avendo ad oggetto affidamenti, modalità di utilizzo degli stessi, garanzie a tutela e dell'evoluzione che questi elementi hanno nel tempo.

Risulta quindi evidente la delicatezza di tali informazioni e la necessità di superare i limiti derivanti da errate segnalazioni; dal ritardo temporale delle stesse oltre che dall'arco temporale di consultazione piuttosto ristretto.

Di fondamentale importanza quindi le anali ed elaborazioni dei dati provenienti dalla centrale dei rischi (CR).

In primo luogo la riconciliazione dei dati da CR con quanto espresso dal sistema contabile (bilancio di esercizio o situazioni infra annuali). Eventuali differenze possono essere frutto di errori nelle segnalazioni per le quali è possibile richiedere la verifica e nel caso la correzione all'intermediario segnalante.

La Banca d'Italia non può modificare di propria iniziativa le segnalazioni ricevute; nel caso abbia notizia di possibili errori, potrà richiedere agli intermediari di verificare le informazioni trasmesse.

Tuttavia fermarsi alla sola riconciliazione dei dati sarebbe riduttivo rispetto all'ampiezza di indicazioni che le informazioni della centrale dei rischi possono fornire.

Può risultare utile ad esempio rielaborare in maniera sintetica i dati, aggregandoli ad esempio per "*accordato*" ed "*utilizzato*" al fine di avere una percezione immediata del fabbisogno, cumulativo e mensile, delle linee di credito evidenziando eventuali tensioni di periodo.

Tabella 3

Crediti di firma		Sono qui ricomprese: le accettazioni, gli impegni di pagamento, i crediti documentari, gli avalli, le fideiussioni e le altre garanzie rilasciate dagli intermediari, con le quali essi si impegnano a far fronte ad eventuali inadempimenti di obbligazioni assunte dalla clientela nei confronti di terzi. Qualora la garanzia venga scussa con esito positivo, il credito che l'intermediario vanta nei confronti del soggetto garantito dovrà essere segnalato nella pertinente categoria del crediti per cassa; contestualmente, non è più dovuta la segnalazione tra i crediti di firma.
Crediti per cassa	Rischi autoliquidanti	La categoria comprende le operazioni caratterizzate da una fonte di rimborso predeterminata: • anticipo per operazioni di *factoring*; • anticipo s.b.f.; • anticipo su fatture; • altri anticipi su effetti e documenti rappresentativi di crediti commerciali; • sconto di portafoglio commerciale e finanziario indiretto; • anticipo all'esportazione; • finanziamento a fronte di cessioni di credito effettuate ai sensi dell'art. 1260 c.c.; prestiti contro cessione di stipendio; • operazioni di acquisto di crediti a titolo definitivo; • prefinanziamenti di mutuo.
Crediti per cassa	Rischi a scadenza	Si tratta di operazioni di finanziamento con scadenza fissata contrattualmente e prive di una fonte di rimborso predeterminata: • anticipazioni attive; • operazioni di *factoring*; • aperture di credito in c/c dalle quali l'intermediario può recedere prima della scadenza contrattale ove ricorra giusta causa; • *leasing*; • mutui; • finanziamenti a valere sui fondi di terzi in amministrazione comportanti l'assunzione di un rischio per l'intermediario; • sconto di portafoglio finanziario diretto; • prestiti personali; • prestiti subordinati, solo se stipulati sotto forma di contratto di finanziamento; • pronti contro termine e riporti attivi; • altre sovvenzioni attive.
Crediti per cassa	Rischi a revoca	Trattasi di: • aperture di credito in c/c concesse per elasticità di cassa per le quali l'intermediario ha facoltà di recedere senza che ricorra giusta causa; • crediti scaduti e impagati derivanti da operazioni riconducibili alla categoria autoliquidanti.
Crediti ad alto rischio (indicatori di criticità)	Rischi autoliquidanti - crediti scaduti	Si tratta di: • crediti scaduti per i quali deve essere segnalato, a cura del cedente, il valore nominale dei crediti; • crediti acquisiti dall'intermediario in forza di contratti di factoring, cessione di credito, sconto di portafoglio commerciale e finanziario indiretto, anticipo s.b.f., anticipo su fatture, effetti, ecc., scaduti nel mese precedente a quello oggetto di rilevazione.
Crediti ad alto rischio (indicatori di criticità)	Crediti con inadempimenti > 90 gg. < 180 gg.	Si tratta di inadempimenti persistenti rilevati sulle singole linee di credito interessate.
Crediti ad alto rischio (indicatori di criticità)	Crediti ristrutturati	Sono rapporti contrattuali variati o accesi nell'ambito di operazioni di ristrutturazione a causa del deterioramento delle condizioni economico-finanziare originarie del debitore. Al verificarsi della prima inadempienza sulla linea di credito ristrutturata, l'intermediario inserirà la posizione del cliente tra le sofferenze o gli incagli a seconda delle propria valutazione sulla solvibilità del debitore.
Crediti ad alto rischio (indicatori di criticità)	Sofferenze	Comprendono l'esposizione per cassa dei soggetti in stato di insolvenza. La sofferenza, una volta risolta, rimane nello storico.
Crediti ad alto rischio (indicatori di criticità)	Sofferenze - crediti passati perdita	Crediti già in sofferenza che l'intermediario con propria delibera ha considerato diseconomico il recupero o di fatto non recuperabili.

A questi dati possono anche essere associate delle percentuali di utilizzo, al fine di renderli più immediati, prefissando soglie di attenzione della tensione finanziaria, ossia del rapporto utilizzato/accordato operativo[18], ripartito in auto liquidante, a scadenza

[18] Accordato e accordato operativo rappresentano il FIDO che gli organi competenti dell'intermediario segnalante hanno deliberato di concedere al cliente (accordato). L'accordato si dice operativo quando il relativo contratto è perfetto ed efficace e quindi il finanziamento è utilizzabile da parte del cliente.

(medio lungo termine) e a revoca, avendo così una visione della struttura dell'indebitamento.

Si segnala come per i rischi autoliquidanti e a revoca la tensione finanziaria venga rilevata se il rapporto totale del mese sia superiore a 85%, mentre per i rischi a scadenza la tensione venga rilevata anche se una sola operazione su una sola banca manifesti un utilizzo eccedente l'accordato. Il livello di allarme effettivo per ciascuna realtà dovrà essere pesato in relazione alla composizione dell'indebitamento.

Di seguito si propongono alcune esemplificazioni di elaborazioni che possono essere effettuate utilizzando sia i dati aggregati che dettagliati provenienti dalla centrale dei rischi.

UTILIZZI ED EVENUTALI SCONFINAMENTI (dati aggregati riepilogati per intermediario)				
Intermediario	*Accordato operativo (B)*	*Utilizzato (A)*	*% di utilizzo (A/B)*	
BANCA A spa	403.999,00	398.822,00	99%	alert
BANCA B spa	600.000,00	473.957,00	79%	in linea
BANCA C spa	400.000,00	101.776,00	25%	in linea
	1.403.999,00	974.555,00	69%	in linea
Nella formula è stato impostato un livello di attenzione per utilizzi superiori al 85%				

Lo stesso tipo di informazione può essere dettagliato per intermediario e per categoria di rischio.

UTILIZZI ED EVENUTALI SCONFINAMENTI (ripartiti per categorie di rischio su ciascun intermediario)									
Intermediario	*AUTOLIQUIDANTE*			*SCADENZA*			*REVOCA*		
	Accordato operativo (B)	Utilizzato (A)	% di utilizzo (A/B)	Accordato operativo (C)	Utilizzato (D)	% di utilizzo (D/C)	Accordato operativo (E)	Utilizzato (F)	% di utilizzo (F/E)
BANCA A spa	-	-	0%	**128.999**	**128.999**	**100%**	**275.000**	**269.823**	**98%**
BANCA B spa	**200.000**	**198.728**	**99%**	-	-	-	400.000	275.229	69%
BANCA C spa	-	-	-	-	-	-	400.000	101.776	25%
Totali	200.000	198.728	99%	128.999	128.999	100%	1.075.000	646.828	60%
Ripartizioni sul totale di accordato e utilizzi	14%	20%		9%	13%		77%	66%	

Di utilità potrebbero anche essere analisi analoghe per ciascun mese dell'esercizio.

Questo tipo di monitoraggio rende possibile avere un'idea precisa dei periodi nei quali si concentrato le maggiori esigenze finanziarie rendendo possibile un'analisi degli strumenti di approvvigionamento delle risorse più utili e coerenti con la tipologia di impiego.

CONOSCERE LO STATO DI SALUTE DELL'IMPRESA

di AA.VV., Gruppo di Studi Rapporti Banca - Impresa ODCEC - Torino
Dipartimento di Management Università degli Studi di Torino

INDICE

1 PREMESSA 98
2 *CHECK LIST* PER INDIVIDUARE LO STATO DI SALUTE DELL'IMPRESA 98
3 ALCUNI INDICI/INDICATORI UTILI 99
3.1 *Posizione finanziaria netta (PFN)* 99
3.2 *Margini di solidità* 99
3.3 *Indici di redditività* 100
3.4 *Indici di liquidità* 101
3.5 *Indici di solidità* 102
3.6 *Altri indici* 102
4 IMPORTANZA DEI FLUSSI E SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI FINANZIARI 103
4.1 *Premessa* 103
4.2 Cash flow *"potenziali"* 104
4.2.1 *Cash flow* operativo 104
4.2.2 *Cash flow* complessivo 105
4.2.3 *Cash flow* netto 106
4.3 *Dal* cash flow *operativo alla liquidità operativa* 106
4.4 *Rendiconto finanziario* 108
Rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità 108

1 PREMESSA

Conoscere lo stato di salute dell'impresa interessa in primis all'imprenditore che ne ha sicuramente una percezione epidermica ma che necessita di un conforto documentale, ma è importante altresì per tutti gli interlocutori dell'impresa.

L'analisi da compiere per giungere ad una valutazione globale dello "stato di salute" è sicuramente molto complessa, alcune schematizzazioni vengono fornite a livello di procedure di revisione in tema di verifica dei presupposti di continuità aziendale (*going concern)* tuttavia il fattore tempo che gioca un ruolo decisivo nella gestione delle imprese richiede di poter individuare e saper riconoscere segnali di eventuali criticità già allo stato più embrionale.

In quest'ottica in quella che probabilmente è stata definita *check list* per individuare lo stato di salute dell'impresa cerchiamo di fornire alcuni elementi da tenere sotto osservazione perché nell'esperienza professionale si sono rivelati, a posteriori, elementi rilevatori di embrioni di future criticità.

2 *CHECK LIST* PER INDIVIDUARE LO STATO DI SALUTE DELL'IMPRESA[1]

***CHECK LIST* DELLO STATO DI SALUTE DELL'IMPRESA**	**SI**	**NO**	**Note**
ESAME DEI DATI DI BILANCIO			
Crediti vs. imprenditore/soci			
• riguardano prelievi anticipati di poste di Patrimonio netto?			
Immobilizzazioni immateriali			
• sono appostate sulla scorta delle specificità E21 d'impresa?			
• sono appostate in aderenza al dettato normativo?			
Immobilizzazioni materiali			
Il processo di ammortamento è coerente con l'effettiva vita utile?			
Immobilizzazioni finanziarie			
È stata verificata l'eventuale perdita durevole di valore?			
Ci sono eventuali plusvalenze latenti?			
Crediti commerciali			
Sono effettivamente esigibili?			
Ci sono rischi noti/conoscibili connessi al loro recupero?			
Crediti vs. altri			
Sono effettivamente esigibili?			
Ci sono rischi noti/conoscibili connessi al loro recupero?			
RAPPORTI CON AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA/ENTI PREVIDENZIALI			
• ci sono contenziosi?			
• eventuali debiti sono stati rateizzati?			
• i debiti non sono ancora giunti a scadenza?			
• i crediti possono essere recuperati in compensazione?			

[1] Paragrafo a cura della Dott.ssa Rosanna Chiesa, ODCEC - Torino.

CHECK LIST DELLO STATO DI SALUTE DELL'IMPRESA	SI	NO	Note
CONFERME ESTERNE DELLE INFORMAZIONI			
• circolarizzazioni clienti/fornitori			
• modello ABI-Rev			
• altre (es. conferme da legali …)			
ESAME CENTRALE DEI RISCHI			
• monitoraggio mensile della Centrale dei Rischi?			
• gli utilizzi hanno raggiunto o superato 85% dell'accordato operativo?			
• ci sono periodi di tensione finanziaria?			
CRITICITÀ			
• sono note e monitorate?			
• esistono dei piani per il loro superamento?			

3 ALCUNI INDICI/INDICATORI UTILI[2]

3.1 POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (PFN)

Un primo margine importantissimo per valutare la salute finanziaria dell'azienda, e di assoluta importanza nel rapporto con il sistema bancario, è la posizione finanziaria netta che valuta gli effetti della liquidità e dell'indebitamento finanziario: esso sintetizza la capacita dell'impresa a generare cassa e il suo impatto sull'indebitamento finanziario.

Nella normalità della aziende in particolar modo quelle italiane, la posizione finanziaria netta si presenta come margine negativo in quanto l'indebitamento finanziario è maggiore delle disponibilità liquide.

La posizione finanziaria netta può essere calcolata in modo complessivo, oppure si può suddividere in PFN a breve termine e PFN a medio lungo.

3.2 MARGINI DI SOLIDITÀ

Il margine di tesoreria, quello di disponibilità e quello di struttura sono i tre margini che consentono di valutare il grado di efficienza ed il suo equilibrio con le fonti di impiego, del capitale investito in azienda

il margine di tesoreria si ottiene sommando le liquidità immediate alle liquidità differite e sottraendo le passività correnti. Uno dei principi fondamentali della struttura dello Stato patrimoniale e infatti che le liquidità totali devono coprire le passività correnti quindi il margine di tesoreria dovrebbe sempre essere positivo.

Il margine di disponibilità si ottiene sommando alle liquidità immediate e differite il magazzino (detto anche attività realizzabile), sottraendo le passività correnti. Tale margine, detto anche capitale circolante netto ci insegna che, anche se il margine di tesoreria non è positivo (situazione ricorrente per moltissime imprese italiane) comprendendo anche le attività realizzabili la copertura delle passività correnti deve essere uguale o maggiore di zero.

Il terzo margine è quello di struttura calcolato come differenza tra il capitale proprio (patrimonio netto) e il capitale fisso (immobilizzazioni al netto del fondo di ammor-

[2] Paragrafi a cura della Dott. Maurizio Orco, ODCEC - Torino.

tamento) Anche in questo caso, secondo i postulati di struttura dello Stato patrimoniale il valore dovrebbe essere positivo in quando l'azienda dovrebbe finanziare le attività immobilizzate con finanziamenti propri. In realtà, soprattutto nelle piccole medie imprese tale margine difficilmente rappresenta un valore positivo, dato il ricorso nel tempo a finanziamenti di terzi, vuoi per una scelta di convenienza (soprattutto in passato) che per una scelta obbligata, in tempi recenti. Ecco pertanto che assume maggiore importanza un secondo indice di struttura calcolato aggiungendo al capitale proprio anche le passività a medio-lungo termine. Tale margine detto "margine di struttura secondario" ci informa che se le attività immobilizzate sono finanziate anche con fonti di breve termine, tale condizione può portare, se protratta per più esercizi a notevoli squilibri finanziari con probabili conseguenze di dissesto.

L'analisi di bilancio risulta di importanza peculiare per i soggetti che hanno interesse a recepire le informazioni del piano industriale in quanto rappresentano il modo più efficiente ed immediato per mettere a confronto le performance e l'efficienza delle operazioni messe in atto con il piano stesso raffrontando alcune grandezze nel periodo di tempo preso oggetto di analisi che va dai dati storici (triennio precedente) ai dati previsionali del triennio o quinquennio preso in considerazione come sviluppo del piano.

Gli indici più importanti che scaturiscono dalle analisi di bilancio si possono riassumere nelle categorie seguenti.

3.3 INDICI DI REDDITIVITÀ

La capacità dell'azienda di produrre risultati positivi dall'impiego dei propri fattori produttivi è dato dai seguenti indici principali:

- R.O.E. (*return on equity*);
- R.O.I. *(return on investiment*);
- R.O.S. (*return on sales*).

Il primo indice misura la redditività del capitale impiegato dagli azionisti ed e determinato rapportato il risultato netto al capitale proprio. Nel calcolo di tale indice si tiene pertanto conto, al numeratore, del risultato aziendale in tutte le sue componenti (caratteristica ed extra caratteristica). Tale margine dovrebbe essere sempre almeno superiore al rendimento offerto dagli impieghi finanziari a basso rischio (BOT CCT, ecc.) per giustificare la scelta dell'azionista a rivolgersi ad un mercato finanziario più rischioso.

Il R.O.I. fornisce invece un risultato di estrema importanza dell'efficienza della attività aziendale, nella sua gestione caratteristica. Esso e calcolato rapportando il risultato operativo (risultato ante componenti finanziari, straordinari e fiscali) con il capitale investito nell'azienda; quest'ultimo dovrebbe essere il solo capitale investito nella gestione caratteristica, ma, nella normalità dei casi, vista la difficoltà che si incontra nello scindere le poste attive e passive caratteristiche da quelle non caratteristiche, si assume il valore complessivo del capitale investito (totale dello Stato patrimoniale attivo). Questo indice di redditività viene posto in relazione con il rendimento offerto da settori alternativi ma è importante verificare che il valore minimo assunto non sia mai inferiore al costo dell'indebitamento (R.O.D.) calcolato come rapporto tra

gli oneri finanziari ed il capitale di terzi. In tal caso infatti si avrebbe il cosiddetto effetto negativo di leva finanziaria, ovvero che un maggior indebitamento a fronte di investimenti, genererebbe più costi che profitto con una conseguenza negativa sul reddito netto e pertanto sul R.O.E.

Il R.O.S. in fine misura la redditività delle vendita rapportando il risultato operativo alle vendite, informa su quale e la percentuale di redditività generato dal volume delle vendite. Solitamente tale indice è basso nelle aziende commerciali, soprattutto nella grande distribuzione, mentre e più alto in attività di carattere artigianale o industriali. Tale indice deve essere rapportato con il tasso di rotazione del capitale investito (R.O.T. = ricavi / capitale investito) che informa su quante volte nel periodo il capitale investito genera ricavi.

Da tale raffronto si ottiene quanto segue:

$$R.O.I = R.O.S. \times R.O.T.$$

Da cui si rileva che aziende che hanno un R.O.S. basso devono avere volumi di vendita importanti rispetto al capitale investito per generare redditività, viceversa, in presenza di un R.O.S. elevato è necessario un volume di vendita più contenuto rispetto al capitale investito per generare reddito operativo.

3.4 INDICI DI LIQUIDITÀ

Gli indici di liquidità sono importanti nell'analisi di bilancio per fornire gli elementi necessari a giudicare la capacità dell'azienda a tenere fede ai propri impegni nel breve tempo senza andare in situazione di sofferenza finanziaria. La salute finanziaria di una azienda si misura infatti con la capacita di "generare cassa" più che con la capacita di generare profitti.

Gli indici di liquidità più utilizzati sono:

- indice di liquidità primario (*acid test*);
- indice di liquidità secondario (*quick test*);
- indice di disponibilità (*current test*).

Il primo pone in rapporto le liquidità immediate (cassa, e altre disponibilità liquide) con le passività correnti (debiti commerciali, debiti finanziari a breve, altre passività a breve) e se il valore ottenuto è prossimo a 1, situazione difficilmente riscontrabile nella generalità delle aziende italiane, indica che l'azienda e in grado con le proprie liquidità a breve di fare fronte alle passività correnti.

Il secondo indice considera al numeratore, oltre alle liquidità immediate, anche le liquidità differite (crediti commerciali ed altri crediti a breve); questo indice dovrebbe essere ≥ di 1 e misura la capacità dell'azienda di fare fronte ai propri impegni a breve con le proprie attività a breve.

L'ultimo indice considera al numeratore, oltre alle liquidità immediate e differite, anche le attività realizzabili (rimanenze di magazzino e altre attività finanziarie e non a breve). Questo indice e chiamato anche quoziente di disponibilità e si ritiene debba assumere valori ≥ di 2 anche se nella prassi italiana un valore > di 1,5 è già da considerarsi soddisfacente.

3.5 INDICI DI SOLIDITÀ

Gli indici di solidità scaturiscono dal rapporto tra gli stessi fattori utilizzati per il calcolo dei margini di solidità: essi esprimono una valutazione sul corretto finanziamento degli investimenti effettuati dall'azienda. Sono anche chiamati indici di elasticità o rigidità.

L'indice comunemente più usato e l'EAR (*equity asset ratio*) che mette in rapporto il capitale netto (patrimonio netto) con le attività immobilizzate e informa della capacita dell'azienda di finanziare direttamente la attività proprie: a livello teorico si dice che tale indice dovrebbe essere pari ad 1 ma nella pratica, soprattutto riscontrabile nelle aziende italiane, e considerato un buon valore un quoziente ≥ di 0,66, mentre per valori inferiori a 0,33 la solidità aziendale risulta in pericolo.

Molto utilizzato ai fini delle predette analisi è il rapporto di indebitamento, detto anche I.E.R. *(investiment equity ratio*) che mette in relazione il capitale investito con il Capitale proprio e che dovrebbe mantenersi su valori non superiori a 3 - 4.

Infine altro indice molto utilizzato è quello di elasticità degli investimenti (capitale circolante netto/capitale investito) che pone in rapporto il capitale corrente, utilizzato nelle gestione caratteristica dell'azienda, con il totale del capitale investito in azienda; più tale indice si avvicina ad 1 e più l'azienda è considerata elastica e quindi meno rigida, requisito che porta sicuri vantaggi in situazioni di crisi aziendale, dove diventa necessario lo smobilizzo o il realizzo immediato di capitale aziendale.

3.6 ALTRI INDICI

Altri indici da tenere in considerazione nella redazione del piano industriale sono i cosiddetti indici di rotazione, calcolati per i clienti per i fornitori e per il magazzino.

Tali indici sono fondamentali anche per impostare correttamente le *assumptions* nella redazione del piano; i parametri di riferimento per sapere in quanto tempo presumo di incassare i clienti, pagare i fornitori, e tenere in giacenza rimanenze di magazzino, e pertanto compiere il cosiddetto "ciclo monetario", mi forniscono i dati necessari per calcolare il flusso di cassa generato dalla gestione corrente, il quale mi permette di valutare un primo elemento di sostenibilità del piano stesso.

Gli indici di rotazione sono calcolati moltiplicando il risultato dei rapporti di seguito indicati per 360:

- tasso rotazione clienti = crediti vs clienti/ricavi delle vendite;
- tasso rotazione fornitori = debiti vs fornitori/costi acquisti prodotti e servizi;
- tasso rotazione magazzino = rimanenze finali di magazzino/valore della produzione.

Nel calcolo di tali indici spesso per semplicità si usano i valori a fine anno, mentre sarebbe più corretto calcolare un valore medio dei debiti e crediti commerciali, nonché delle giacenze di magazzino.

Altri indici ancora da considerare sono tutti gli indici che forniscono informazioni sulle variazioni annue di alcune grandezze fondamentali, che spesso sono già contenuti nelle tabelle di report economico e patrimoniale del piano finanziario, e che riguardano

le variazioni in percentuale del fatturato, del MOL, del risultato operativo, del risultato netto, del capitale investito, ecc.

4 IMPORTANZA DEI FLUSSI E SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI FINANZIARI[3]

4.1 PREMESSA

L'analisi degli indici e margini è oggi sempre più integrata con l'analisi dei flussi finanziari che esprimono la liquidità generata/assorbita dall'imprese o le risorse finanziarie potenziali generate o assorbite dall'impresa. Il sistema creditizio, infatti, analizza la capacità di rimborso della società, che si basa in prima istanza sulla capacità dell'impresa di generare liquidità attraverso il proprio *business*. Il soggetto che richiede finanza al tempo stesso deve dimostrare da dove sarà in grado di generare le risorse per il rimborso dei finanziamenti concessi.

A tale scopo, le analisi della performance sono approfondite attraverso la lettura dei flussi finanziari che viene generalmente affrontata mediante la costruzione e lettura del rendiconto finanziario e all'analisi dei "*cash flow*". Il rendiconto finanziario è il documento che illustra le entrate e le uscite che l'impresa è in grado generare nel corso dell'esercizio e spiega la variazione intervenuta, ad esempio, nella liquidità aziendale. Il rendiconto finanziario non è in Italia, attualmente, un documento obbligatorio ma il nuovo principio contabile OIC 10 così afferma: "*considerata la sua rilevanza informativa, l'OIC ha deciso di dedicare al rendiconto finanziario un apposito principio contabile prevedendo una generale raccomandazione di redigere il rendiconto finanziario per tutte le tipologie societarie. Il rendiconto finanziario fornisce, infatti, informazioni utili per valutare la situazione finanziaria della società o del gruppo (compresa la liquidità e solvibilità) nell'esercizio di riferimento e la sua evoluzione negli esercizi successivi. Le informazioni ricavabili dal rendiconto finanziario migliorano, inoltre, la comparabilità dei risultati tra società differenti o nell'ambito della stessa società in esercizi differenti, in quanto la determinazione dei flussi finanziari non presenta particolari incertezze valutative rispetto ad altre grandezze ricavabili dallo Stato patrimoniale o dal Conto economico. Il rendiconto finanziario fornisce informazioni di natura finanziaria non ottenibili dallo Stato patrimoniale comparativo, anche se corredato dal Conto economico, in quanto lo Stato patrimoniale non mostra chiaramente le cause di variazione delle disponibilità liquide avvenute in un determinato esercizio. Il rendiconto finanziario è invece obbligatorio con riferimento alle imprese IAS/IFRS adopter che devono applicare quanto indicato nello IAS 7 - Rendiconto finanziario*".

In Italia, fermo restando quanto sopra illustrato, il rendiconto finanziario è scarsamente utilizzato in quanto il tessuto nazionale è composto prevalentemente da imprese di "minori dimensioni". Pertanto, al posto del rendiconto finanziario si utilizzano i "*cash flow*" che rappresentano risorse finanziare potenziali. Di seguito, i flussi vengono pertanto analizzati con riferimento ai seguenti elementi[4]:

- i *cash flow* "potenziali";

[3] Paragrafi a cura del Prof. Valter Cantino e del Prof. Alain Devalle, Università di Torino, ODCEC - Torino.

[4] Per approfondimenti si veda Pisoni P., Devalle A. "Analisi finanziaria", Giuffrè, Milano, 2013.

- dal *cash flow* alla liquidità operativa;
- il rendiconto finanziario.

4.2 *CASH FLOW* "POTENZIALI"

Il "*cash flow*" significa letteralmente "flusso di cassa" anche se nella prassi delle analisi finanziarie spesso con tale terminologia ci si riferisce non già a veri flussi di cassa ma a flussi finanziari "potenziali". I flussi di cassa in senso stretto, infatti, si riferiscono a quante risorse finanziarie in termini di cassa sono entrate o uscite nel corso dell'anno per effetto dell'attività d'impresa. Se, ad esempio, l'impresa vende 100,00 euro di prodotti finiti ma 20 sono i crediti verso clienti a fine esercizio, significa che il flusso di cassa è solo 80,00 (100,00 – 20,00) euro. In termini invece "potenziali" ci si aspetta che l'impresa otterrà un flusso di cassa pari a 100,00, anche se attualmente nell'esercizio si sono incassati solo 80,00 euro. Le configurazioni di *cash flow* più utilizzate sono:

- il *cash flow* operativo;
- il *cash flow* complessivo o auto-finanziamento in senso ampio;
- il *cash flow* netto.

I *cash flow* si calcolano partendo dal Conto economico. Infatti, nello Stato patrimoniale ci sono grandezze *stock*, mentre nel Conto economico sono rappresentate grandezze flusso.

4.2.1 *Cash flow* operativo

Il *cash flow* operativo è approssimato dal margine operativo lordo (MOL o EBITDA) e rappresenta le risorse finanziarie potenziali operative che l'impresa è in grado di creare attraverso il *core business*.

Tavola 1 - Margine operativo lordo

Ricavi	
(*meno*) Costi esterni: Materie prime Servizi (es. utenze, consulenze, ecc.) Affitti, ecc.	
VALORE AGGIUNTO	
(*meno*) Costi del Personale	
MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL) o EBITDA	

Come si può notare, il margine operativo lordo è la differenza algebrica tra i ricavi, i costi esterni ed il costo del personale, ovvero è la differenza tra i ricavi monetari operativi e i costi monetari operativi. Nel corso di un anno, quindi, il MOL approssima le risorse finanziarie che l'impresa dovrebbe generare a fronte proprio degli incassi dei ricavi e dei pagamenti dei costi operativi. Il *cash flow* operativo così determinato non tiene conto del fatto che una parte dei ricavi potrebbe non essere stata incassata ed una parte dei costi non pagata. Oppure ancora non considera che nell'anno potrebbero

essere stati pagati debiti operativi di esercizi precedenti e così via. Tali variazioni non vengono considerate in quanto occorrerebbe monitorare le variazioni tra le attività e le passività di Stato patrimoniale che rappresentano la base di partenza per la costruzione del rendiconto finanziario. Quindi il *cash flow* operativo è indicativo delle risorse finanziarie generate dall'attività core dell'impresa. In quanto tale il *cash flow* operativo non tiene conto:

- della corresponsione degli oneri finanziari;
- del pagamento delle imposte;
- della distribuzione dei dividendi.

Utilizzando quindi il *cash flow* operativo occorre tenere in considerazione che le risorse finanziarie potenziali indicate dal MOL non sono "libere" per il pagamento dei debiti finanziari, in quanto occorre prima remunerare altri fattori produttivi.

4.2.2 *Cash flow* complessivo

Il *cash flow* complessivo identifica le risorse finanziarie complessive che l'impresa è in grado di creare attraverso la propria attività. A differenza del *cash flow* operativo, quello complessivo considera le risorse finanziarie generate e assorbite da tutte le attività dell'impresa (dall'area operativa, all'area finanziaria, all'area straordinaria, ecc.). L'unica componente che il *cash flow* complessivo non considera è la distribuzione dei dividendi ai soci. Il calcolo del *cash flow* complessivo può essere effettuato attraverso una modalità di calcolo:

- diretta;
- indiretta.

A prescindere dall'approccio utilizzato per il calcolo del *cash flow*, esso viene ottenuto partendo dallo schema di Conto economico. Se si utilizza il metodo diretto si procede alla sommatoria algebrica dei ricavi monetari al netto dei costi monetari, mentre se si utilizza il metodo indiretto si parte dal risultato del Conto economico e si sommano algebricamente i costi e ricavi non monetari. Generalmente il *cash flow* complessivo è calcolato attraverso la modalità indiretta per comodità di determinazione e molto spesso assume la configurazione del risultato netto più gli ammortamenti e le svalutazioni che costituiscono (in particolare gli ammortamenti) le componenti non monetarie più diffuse e, generalmente, più significative. In realtà, il calcolo del *cash flow* complessivo, in funzione dell'articolazione del Conto economico deve tener conto di tutte le componenti di costo e di ricavo non monetarie attraverso il seguente schema logico di calcolo (Tavola 2).

Tavola 2 - Modalità di calcolo

RISULTATO NETTO
+ COSTI NON MONETARI
– RICAVI NON MONETARI
= *CASH FLOW* COMPLESSIVO O AUTOFINANZIAMENTO

4.2.3 *Cash flow* netto

Il *cash flow* complessivo non tiene conto della distribuzione dei dividendi. I dividendi rappresentano la remunerazione residuale dei soci che non è naturalmente compresa nel reddito dell'esercizio. La considerazione del *cash flow* netto è estremamente importante in quanto potrebbe ridurre notevolmente il *cash flow* dell'impresa. Infatti, l'intero utile potrebbe essere distribuito (se la riserva legale ha raggiunto il quinto del capitale sociale, nelle società di capitali, art. 2430 c.c.), e quindi le risorse finanziarie complessive diminuire. La determinazione del *cash flow* netto è la seguente:

Tavola 3 - Dal risultato netto al *cash flow* netto

RISULTATO NETTO
+ COSTI NON MONETARI
– RICAVI NON MONETARI
= *CASH FLOW* COMPLESSIVO O AUTOFINANZIAMENTO
– DIVIDENDI
= *CASH FLOW* NETTO

Tale analisi è in particolare utile nell'ambito bancario nella valutazione sia delle società di capitali sia delle società di persone. Nelle società di capitali la distribuzione dell'utile è indicata nel verbale dell'assemblea di approvazione del bilancio mentre nelle società di persone spesso la forma di prelievo è rappresentata dall'acconto utile.

Dopo aver calcolato il *cash flow* occorre interpretarlo correttamente per poter valutare la performance finanziaria che si basa sui flussi. A questo scopo, occorre analizzare l'utilizzo del *cash flow* e la sua successiva interpretazione.

Il *cash flow*, tenuto conto delle differenti modalità di calcolo sopra esposte, rappresenta le risorse finanziarie operative, complessive o nette generate dall'impresa.

Tali risorse finanziarie si basano sul presupposto che i costi sono stati interamente pagati a prescindere dall'effettiva uscita di cassa e che i ricavi sono stati interamente incassati.

In particolare, i *cash flow* considerano pagati i debiti di natura funzionale o operativa derivante dalle materie prime, personale, imposte, ecc., e gli oneri finanziari. Tale limite viene spesso superato partendo dalla considerazione che i *cash flow* vengono utilizzati per verificare la capacità dell'impresa di generare risorse finanziare da utilizzare nell'anno successivo. Pertanto, è generalmente accettabile, considerare che salvo situazioni particolari (quali crisi di mercato, insolvenze dei clienti, ecc.) nell'arco dell'anno successivo le risorse identificate dal *cash flow* vengano effettivamente generate. Le risorse finanziarie che residuano dovranno pertanto essere utilizzate per pagare i debiti di natura finanziaria in quanto quelli funzionali sono già stati considerati pagati. Inoltre, il *cash flow* dovrebbe servire per "auto-finanziare" i nuovi investimenti necessari all'impresa e per remunerare i soci.

4.3 DAL *CASH FLOW* OPERATIVO ALLA LIQUIDITÀ OPERATIVA

Molte imprese, essendo di piccole dimensioni, non redigono il rendiconto finanziario e pertanto l'analista esterno (ma spesso anche l'impresa stessa) si trova a dover utilizzare

vie alternative per l'analisi dei flussi finanziari. La strada più utilizzata è certamente legata all'analisi dei *cash flow* dell'impresa nelle sue diverse configurazioni ed il successivo calcolo di indicatori.

Il limite dei *cash flow* è però legato al fatto che sono indicatori di risorse finanziarie potenziali che potrebbero essere nettamente differenti rispetto alle effettive risorse entrate. Si pensi ad esempio, al caso limite in cui un'impresa ha venduto ma non ha incassato nulla. Il *cash flow* è positivo mentre le risorse finanziarie in forma liquida sono pari a zero, anzi l'impresa si è dovuta certamente indebitare per poter produrre e vendere (a meno che non si sia finanziata con apporti di soci).

L'attenzione in particolare ai flussi finanziari da parte dell'analista esterno è però legata alle risorse finanziarie che l'impresa è stata in grado di creare in termini di "cassa" effettiva, ovvero, ad esempio, quanta cassa l'impresa ha generato dall'incasso delle vendite e quanta cassa ha drenato dal pagamento degli acquisti. Tali informazioni sono riportate nel rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità, che come detto, non è in Italia obbligatorio.

Senza necessariamente costruire il rendiconto finanziario è però possibile determinare "agevolmente" almeno la liquidità operativa generata dall'attività d'impresa ovvero passare da un concetto di *cash flow* operativo (e quindi di risorse finanziarie potenziali) ad un concetto di "vera" cassa creata dall'impresa attraverso il proprio *business*.

Tale valore è determinabile partendo dal margine operativo lordo e dallo Stato patrimoniale riclassificato funzionale ed in particolare dalla determinazione del capitale circolante netto operativo.

Il margine operativo lordo, come già enunciato, rappresenta le risorse finanziarie operative che l'impresa ha creato nel corso dell'anno partendo dal presupposto che abbia incassato tutto ciò che ha venduto e pagato tutto ciò che ha comprato.

Il margine operativo lordo non tiene pertanto conto della variazione dei crediti e dei debiti operativi che "rettificano" le risorse entrate o uscite. Per meglio comprendere tale dinamica si consideri il seguente esempio.

La variazione dei crediti operativi e debiti operativi è individuabile all'interno del capitale circolante netto operativo che monitora proprio le grandezze di Stato patrimoniale del *core business* dell'impresa. Ne consegue, che se si monitora il capitale circolante netto operativo, grandezza desumibile dal riclassificato funzionale di Stato patrimoniale la liquidità operativa è ottenibile attraverso il seguente schema logico:

Tavola 4 - Dal MOL alla liquidità generata o assorbita

MARGINE OPERATIVO LORDO (O EBITDA)
+/– VARIAZIONE DEL CCNO
– IMPOSTE CORRENTI SUL REDDITO
= LIQUIDITÀ OPERATIVA GENERATA O ASSORBITA

Nello schema riportato si sottraggono anche le imposte sul reddito correnti in quanto nelle variazioni del circolante operativo si considera la variazione dei debiti tributari, ma la relativa voce di costo non è compresa all'interno del MOL, in quanto ultima voce di costo del Conto economico.

Attraverso tale schema logico è possibile quindi disporre dell'informazione relativa alla liquidità operativa senza necessariamente costruire l'intero rendiconto finanziario.

4.4 RENDICONTO FINANZIARIO

Il rendiconto finanziario è il documento che illustra le variazioni finanziarie intervenute tra due esercizi. Tale documento è fondamentale nell'ambito della valutazione delle *performance* finanziarie in quanto fornisce informazioni sulla dinamica economico-finanziaria e patrimoniale dell'impresa. Il rendiconto finanziario fornisce informazioni complementari al Conto economico ed allo Stato patrimoniale in quanto nello Stato patrimoniale non sono chiaramente individuate le variazioni delle risorse finanziarie e patrimoniali e le cause che hanno determinato tali variazioni. Il rendiconto finanziario si basa innanzitutto sulla definizione dei flussi che si contrappongono alle grandezze *stock*. Nello Stato patrimoniale, infatti, i valori sono delle grandezze *stock* in quanto rappresentano il valore di una voce (es. crediti) ad una determinata data. Il rendiconto finanziario analizza invece, tra le altre, le variazioni che sono intervenute da un anno all'altro nelle grandezze di Stato patrimoniale. Il rendiconto finanziario potrebbe anche partire, in parte, dal Conto economico per mettere in luce le risorse finanziarie create nel corso dell'esercizio. Infatti, a differenza dello Stato patrimoniale, nel Conto economico sono rappresentati dei flussi; si tratta di analizzare quali (e quanto) dei flussi economici si siano trasformati in risorse finanziarie.

I flussi possono essere suddivisi in due categorie:

- flussi di fonti: derivano da incrementi nelle fonti di finanziamento o decrementi degli investimenti a seguito di dismissione. La fonte per "eccellenza" è rappresentata dalla gestione reddituale, ovvero dalla capacità dell'impresa di creare risorse finanziarie attraverso la propria attività core dell'impresa Tra gli incrementi di finanziamenti vi sono gli incrementi del patrimonio netto e gli incrementi di passività. Tra i decrementi degli investimenti rientrano, invece, le dismissioni di attività immobilizzate e la diminuzione di attività correnti;
- flussi di impiego: sono invece rappresentati da incrementi negli impieghi dell'impresa o riduzioni delle fonti di finanziamento. Rientrano tra gli incrementi degli impieghi, gli investimenti nelle attività immobilizzate o correnti, mentre rientrano nella diminuzione delle fonti, il rimborso dei finanziamenti o la corresponsione dei dividendi ai soci.

I flussi finanziari sopra enunciati devono essere opportunamente razionalizzati nello schema di rendiconto finanziario in funzione della grandezza finanziaria che si intende monitorare. Il rendiconto finanziario più utilizzato è quelle delle variazioni di liquidità che si concentra e sulla variazione della liquidità aziendale ed è possibile comprendere le motivazioni che hanno portato ad un aumento o ad un decremento delle disponibilità liquidite dell'impresa.

Rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità

Il rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità è certamente il documento finanziario più utilizzato sia dagli analisti esterni sia nell'ambito di analisi interne. Infatti, il rendiconto finanziario rappresenta le variazioni di liquidità intervenute nel corso dell'esercizio e le modalità attraverso le quali l'impresa ha generato liquidità.

Le entrate finanziarie dell'impresa derivano, ad esempio, da:

- incassi delle vendite di beni e prestazioni di servizi;
- ottenimento di finanziamenti;
- apporti di capitale proprio;
- dismissioni di immobilizzazioni.

Le uscite finanziarie possono invece derivare, ad esempio, da:

- investimenti in immobilizzazioni;
- pagamenti dei costi sostenuti;
- rimborso dei finanziamenti concessi;
- distribuzione dei dividendi.

Se si raggruppano le entrate e le uscite per categorie omogenee si ottengono le tre aree fondamentali di cui è composto il rendiconto finanziario di liquidità.

Di seguito, si riporta lo schema di rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità proposto dall'OIC 10.

Rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità	**200X+1**	**200X**
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)		
Utile (perdita) dell'esercizio		
Imposte sul reddito		
Interessi passivi/(interessi attivi)		
(Dividendi)		
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività		
1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione		
Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto		
Accantonamenti ai fondi		
Ammortamenti delle immobilizzazioni		
Svalutazioni per perdite durevoli di valore		
Altre rettifiche per elementi non monetari		
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn		
Variazioni del capitale circolante netto		
Decremento/(incremento) delle rimanenze		
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti		
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori		
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi		
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi		
Altre variazioni del capitale circolante netto		
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn		
Altre rettifiche		

Rendiconto finanziario delle variazioni di liquidità	200X+1	200X
Interessi incassati/(pagati)		
(Imposte sul reddito pagate)		
Dividendi incassati		
(Utilizzo dei fondi)		
4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche		
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)		
B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento		
Immobilizzazioni materiali		
(Investimenti)		
Prezzo di realizzo disinvestimenti		
Immobilizzazioni immateriali		
(Investimenti)		
Prezzo di realizzo disinvestimenti		
Immobilizzazioni finanziarie		
(Investimenti)		
Prezzo di realizzo disinvestimenti		
Attività finanziarie non immobilizzate		
(Investimenti)		
Prezzo di realizzo disinvestimenti		
Acquisizione o cessione di società controllate o di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide		
Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)		
C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento		
Mezzi di terzi		
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche		
Accensione finanziamenti		
Rimborso finanziamenti		
Mezzi propri		
Aumento di capitale a pagamento		
Cessione (acquisto) di azioni proprie		
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati		
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)		
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)		
Disponibilità liquide al 1° gennaio 200X+1		
Disponibilità liquide al 31 dicembre 200X+1		

L'IMPORTANZA DELLA CORRETTA PIANIFICAZIONE DELL'ATTIVITÀ E DELLE RISORSE FINANZIARIE

di AA.VV., Gruppo di Studi Rapporti Banca - Impresa ODCEC - Torino
Dipartimento di Management Università degli Studi di Torino

INDICE

1 INTRODUZIONE 112
1.1 ***Piani d'impresa*** 114
1.2 ***Processo di analisi qualitativa e quantitativa dei dati*** 116
1.3 ***Redazione del piano - Diverse configurazioni dello Stato patrimoniale e del Conto economico e relative riclassificazioni finalizzate al piano industriale*** 124
1.4 ***Pianificazione d'impresa quando emergono elementi di discontinuità*** 129
2 ***ASSET* INTANGIBILI NELLA PIANIFICAZIONE** 131
2.1 ***Valutazione degli* assets *intangibili dell'azienda* in bonis** 131
2.2 ***Valutazione degli* assets *intangibili nelle aziende in crisi*** 132

1 INTRODUZIONE[1]

Importanza del ragionamento pianificato - Strategie ed obiettivi

La gestione e pianificazione dei flussi finanziari rappresenta il punto d'avvio di una corretta gestione aziendale.

La persistente crisi economica finanziaria ha modificato il "*modus operandi*" delle aziende, incidendo a diversi livelli sulle strategiche gestionali.

Le aziende, in particolare le PMI, hanno riscoperto che, per poter definire la sostenibilità degli obiettivi aziendali, è necessario raggiungere una completa sintonia tra le aree di *business* nella piena consapevolezza che le influenze della gestione ricadono non solo nella sfera economico-finanziaria ma anche in quella sociale e ambientale, in sintonia con una visione allargata riconducibile ai principi della responsabilità sociale dell'impresa. In particolare, la conoscenza della propria azienda, la raccolta, l'analisi e soprattutto la comunicazione delle informazioni desunte dai flussi finanziari e non finanziari collegati alla gestione caratteristica generano valore aggiunto migliorando nel contempo la qualità delle relazioni con i portatori di interesse (*stakeholder*).

Con riferimento ai flussi finanziari, è necessario valutare l'effetto complessivo delle decisioni di finanziamento e di investimento e non soltanto la singola operazione. Tale processo viene definito pianificazione finanziaria ed il risultato finale è il piano finanziario.

Mettere in atto un percorso di pianificazione finanziaria significa verificare se la strategia di sviluppo aziendale è coerente con il raggiungimento dell'equilibrio finanziario. In altre parole, si pianifica la finanza per crescere in equilibrio e mantenere sotto controllo la liquidità aziendale.

Per raggiungere tali obiettivi è necessaria una gestione coordinata dei flussi, in quanto ogni operazione di gestione esterna comporta un movimento di cassa: questo è il motivo per cui non è pensabile mantenere disallineate le aree che si occupano, ad esempio, di acquisti, vendite o strategie di *marketing*, poiché tutte queste attività producono movimenti di natura finanziaria che avranno effetto sull'andamento della gestione aziendale (non basta aumentare il fatturato se poi i crediti non vengono incassati).

Fondamentale è quindi la correlazione tra ciclo di vita aziendale e variabili oggetto di pianificazione finanziaria, nonché la definizione di obiettivi di *performance* finanziaria il più in sintonia possibile con il contesto di *business* in cui l'azienda opera.

Sicuramente il principale obiettivo strategico del processo di pianificazione è la creazione di valore, un risultato spesso irraggiungibile con gli strumenti tradizionali della gestione finanziaria: occorre dunque innovare, attraverso la definizione di obiettivi più specifici riguardanti la qualità dei rapporti finanziari con gli *stakeholder*.

La pianificazione finanziaria può essere suddivisa rispetto a 3 "livelli" temporali:

- strategico: medio lungo termine (3 - 5 anni);
- operativo di *budget*: breve termine (1 anno);
- tesoreria: brevissimo termine (fino a 3 - 4 mesi);

[1] I paragrafi 1 e 1.1 sono a cura della Dott.ssa Maria Carmela Scandizzo, ODCEC - Torino.

Nei tre livelli cambiano obiettivi, modelli e metodi.

La pianificazione finanziaria di medio-lungo termine (3 - 5 anni) è realizzata attraverso i bilanci previsionali, detti anche piani strategici, che mettono in evidenza l'ammontare dei fabbisogni che la strategia aziendale necessita, individuando le più opportune modalità di copertura.

La pianificazione nel breve periodo (1 anno) ha un grado di dettaglio maggiore e un orizzonte temporale tipicamente di 12 mesi; si pone, in particolare, l'obiettivo di tradurre il *budget* economico in un piano articolato di flussi di entrate e di uscite, idoneo a verificare che il flusso di risorse sia adeguato alle esigenze dell'azienda nel rispetto degli accordi sottoscritti con le banche.

La pianificazione di tesoreria, infine, si pone come obiettivo di prevedere la situazione di liquidità di brevissimo termine (3 - 4 mesi), e va quindi rivista e aggiornata quasi quotidianamente.

Il controllo che pertanto si attua con la pianificazione finanziaria è finalizzato all'analisi dell'andamento dei flussi di cassa e all'individuazione delle modalità con cui potere gestire al meglio tali flussi, che potrebbero diventare negativi inficiando gli equilibri della gestione. Occorrerà, pertanto, fronteggiare le eventuali carenze di liquidità con opportune azioni di copertura[2], al fine di evitare che il *deficit* di cassa, se non limitato in un breve arco temporale, possa diventare permanente ed incidere quindi sulle decisioni di lungo periodo[3].

Le necessarie assunzioni a base della pianificazione

L'affidabilità del processo di pianificazione si fonda sulla chiara e preventiva individuazione dei principi e dei presupposti posti a base del processo medesimo.

In questo modo, ciascuno di tali elementi di valutazione prospettica potrà favorire una lettura più qualitativa degli andamenti, aiutando l'imprenditore a svolgere più agevolmente l'analisi degli scostamenti fra gli obiettivi pianificati e quelli realizzati.

La valenza della pianificazione in fase di *start up*

La fase di *start up* delle imprese è quella più delicata in quanto l'assenza di un adeguato processo di pianificazione o anche semplicemente una pianificazione errata o approssimativa possono ingenerare attese non realistiche sul successo dell'iniziativa imprenditoriale, traguardando obiettivi non realistici e non supportati da un'adeguata valutazione dei fabbisogni finanziari.

Oggi giorno, le imprese e soprattutto le *new company* si trovano a doversi confrontare con tutte queste problematiche gestionali, e con un ambiente esterno molto instabile e in rapido cambiamento: "navigare" in questo scenario non è facile, ed è per questo che non si può farlo "a vista".

---

2 In tal modo è possibile, ad esempio, ipotizzare quando e se sarà necessario ottenere credito dalle banche e individuare anche quale strumento finanziario sia il più opportuno.

3 La validità degli strumenti di analisi finanziaria viene dimostrata dalla capacità di anticipare l'andamento dei flussi finanziari in termini di corretta programmazione delle reali esigenze aziendali e di poter dare un giudizio sulla validità delle scelte finanziarie effettuate.

È invece necessario che l'imprenditore, scrivendo il *business plan*, delinei molto bene la sua idea imprenditoriale, così da tradurla in un progetto di impresa fattibile e sostenibile.

Importanza della comunicazione all'esterno

Sempre più strategica nella definizione di un percorso imprenditoriale volto alla creazione di valore misurabile e sostenibile, è la definizione di una politica di comunicazione basata sul *reporting* integrato[4].

Tale modello di *reporting* vede tra i suoi destinatari tutti coloro che rivestono aspettative nell'azienda, in quanto soggetti coinvolti nelle diverse fasi di programmazione, gestione e misurazione del valore: un modello che richiede necessariamente il superamento dei confini della comunicazione finanziaria, per abbracciare i reali e più vasti ambiti in cui la gestione dell'impresa esercita i suoi effetti.

1.1 PIANI D'IMPRESA

Il piano come risultato della pianificazione per la rappresentazione della realtà aziendale

L'internazionalizzazione, la globalizzazione dei mercati, la perdita di competitività e una normativa sempre più stringente nel settore creditizio portano le imprese e in particolare le PMI a orientarsi verso l'adozione di strumenti e tecniche gestionali che producano, rielaborino e rappresentino informazioni rivolte sia all'interno delle imprese (dipendenti e collaboratori) sia all'esterno (istituti di credito, fornitori, clienti, ecc.), con l'obiettivo di rispondere, per quanto possibile, alle legittime aspettative di tutti gli interlocutori, di ricevere un'informativa adeguata rispetto alle scelte (di investimento, commerciali, ecc.) che vogliono/debbono effettuare nei confronti dell'impresa.

L'imprenditore, oggi, non può più improvvisare: ha la necessità di entrare nel mercato di riferimento in modo preparato, conscio del proprio ruolo, dopo aver svolto un adeguato percorso di formazione e di ricerca.

In altre parole, l'imprenditore deve essere promotore e interprete di un vero e proprio processo di pianificazione che mette in relazione le risorse disponibili (umane, materiali, finanziarie) con un *set* di obiettivi strategici, di processo e di supporto che, con adeguato grado di realismo, preveda la combinazione di tali fattori coniugando, nella gestione dei processi, risultati di efficacia, economicità ed efficienza.

Il processo di pianificazione presuppone quindi un mosaico di ragionamenti e di considerazioni tra loro collegati, finalizzati al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il piano di impresa ha il compito di rappresentare in modo organico tali elementi, fornendo puntuali e strutturate informazioni all'ambiente l'esterno, in particolare al mondo bancario.

---

[4] Trattasi di una particolare visuale della *Corporate Social Responsability* (CSR), basata sulla creazione di valore quale modello di sostenibilità delle imprese: prevede l'utilizzo del cosiddetto "*integrated reporting*" (cfr. *www.theiirc.org*) per creare valore attraverso la costruzione di un maggior livello di fiducia di tutti gli interlocutori, fondato su un processo di comunicazione attraverso cui lo *stakeholder*, sulla base degli *input* che riceve, viene messo nelle condizioni di poter esercitare con l'impresa un dialogo effettivo, basato sulla rilevazione del consenso.

Il piano di impresa è quindi esito di un processo di pianificazione che deve essere vissuto dalle imprese non tanto come un aggravio in termini di complesse procedure amministrative da attivare, quanto come l'opportunità di implementare in azienda un insieme di strumenti e processi che apportino benefici in termini di maggiori indicazioni da utilizzare a supporto della definizione delle scelte strategiche.

Diventa quindi sempre più necessario che le imprese, nell'effettuare adeguate analisi relativamente alla propria struttura economica, finanziaria e patrimoniale, interiorizzino la necessità di approntare un piano aziendale, ancor prima di ricevere sollecitazioni dall'esterno.

Tale modello, già da tempo in uso nelle aziende di grandi dimensioni, dovrebbe diventare l'elemento centrale del sistema informativo anche nelle PMI, un ambito in cui la redazione del piano di impresa diventa fondamentale in occasione di richieste di finanziamento o di contributi.

Si può pertanto affermare che il piano di impresa svolga una duplice funzione:

- una interna, con la quale si definiscono e si comunicano gli obiettivi di natura strategica per gli anni a venire;
- una esterna, con la quale si provvede alla comunicazione di tali obiettivi agli interlocutori esterni all'impresa (soci, istituti di credito, clienti, fornitori, ecc.).

Valenza informativa del piano

Affinché possa essere massimizzata la valenza informativa di questo documento, è necessario che lo stesso venga predisposto, oltre che nelle sue componenti economico-finanziarie (Conto economico e situazione patrimoniale prospettici, analisi del *cash flow*, analisi del capitale immobilizzato, ecc.), anche e in modo particolare nelle sue componenti qualitative (analisi di mercato, parte tecnico-operativa, parte organizzativa, sociale ed ambientale)[5].

Il piano d'impresa, infatti, deve enfatizzare non solo i punti di forza aziendali, ma anche illustrare in maniera realistica i problemi e gli ostacoli che si possono presentare, e il modo in cui si intende superarli.

Non esistono schemi tipici o regole generali per la redazione del piano: ogni imprenditore può adeguarlo agli obiettivi ed alle finalità prefissate. Tuttavia, un piano d'impresa deve necessariamente contenere alcune informazioni fondamentali (contenuto minimo):

- la presentazione dell'idea imprenditoriale, precisandone le caratteristiche fondamentali (prodotti o servizi da erogare, mercati, processi, ecc.);
- l'illustrazione del piano di *marketing*, che analizzi le possibilità di sviluppo del *business*;
- la previsione, sulla base del piano di *marketing*, dei obiettivi economici da raggiungere in un periodo di tempo, solitamente di 3 - 5 esercizi (una previsione misurata su un arco temporale inferiore potrebbe non rappresentare appieno le potenzialità di reddito dell'azienda, mentre, al contrario, un'analisi preventiva

[5] La responsabilità sociale delle imprese, da mero elemento di principio che indirizza le politiche del codice etico aziendale, è sempre più presente nei piani industriali, quale leva di innovazione e competitività.

basata su un arco temporale maggiore incorrerebbe in troppe incognite per garantire risultati sufficientemente attendibili);

- la rappresentazione della struttura organizzativa di cui l'azienda intende dotarsi per raggiungere gli obiettivi, oltre che la struttura giuridica;
- la dimostrazione, attraverso un'adeguata previsione dei flussi, delle capacità di rispettare gli impegni finanziari secondo le aspettative dei potenziali finanziatori.

I diversi tipi di piano

Nella redazione di piani di impresa è possibile focalizzarsi su particolari aspetti della gestione o su particolare obiettivi: ad esempio se l'attenzione è riposta sull'analisi dei flussi di cassa si parlerà di **piano finanziario**, mentre se l'urgenza è riposta sulla riduzione dell'indebitamento, si renderà più appropriato predisporre un **piano di rientro**.

Se invece l'azienda si trova nella necessità di pianificare le modalità e i tempi per ristabilire le condizioni di gestione in equilibrio, superando una situazione di crisi, si dovrà dotare di un vero e proprio **piano di risanamento**.

Se invece ci troviamo di fronte ad una nuova iniziativa (*start up*), il piano assumerà la forma di un **piano di sviluppo**, riferito all'intera struttura aziendale o a singoli rami d'azienda.

La forma più diffusa di piano è tuttavia, indubbiamente, quella di **piano industriale**, che può riassumere in un unico documento tutte le connotazioni di piano prima descritte.

1.2 PROCESSO DI ANALISI QUALITATIVA E QUANTITATIVA DEI DATI[6]

a) Analisi qualitativa

La redazione di un piano industriale si compone di una parte di analisi generale, descrittiva e basata sul riscontro di dati e informazioni relativi al mercato e ai prodotti oggetto del *business* aziendale e di una parte riferibile all'analisi di dati prospettici che rilevano come l'attuazione delle strategie in precedenza descritte producano effetti economico-patrimoniali e finanziari nello sviluppo del piano.

La prima fase si esplica nella così detta analisi qualitativa in cui si pongono in relazioni le situazioni attuali, in cui opera l'azienda, rilevando i punti di forza e di debolezza, le strategie che si intendono adottare ed i risultati che si ritiene di raggiungere.

Questa fase del piano, spesso trattata in modo superficiale, è invece fondamentale per comprendere come il *managment* aziendale intende raggiungere i propri obiettivi con l'attuazione del piano.

Nella fase preliminare occorre fornire i dati sulla struttura e sulla attività aziendale ricorrendo a dati storici e attuali che descrivano in modo chiaro la situazione di partenza ponendo in particolare risalto le criticità esistenti le cui soluzioni e miglioramenti saranno oggetto delle azioni da intraprendere.

È opportuno riferire all'interlocutore del piano i dati di natura economica, patrimoniale e finanziaria degli (almeno) ultimi tre esercizi, al fine di fornire le informazioni a consuntivo delle *performance* aziendali per trarre un giudizio sulla redditività, sulla solidità e sulla situazione di liquidità dell'azienda. Inoltre occorre fornire le dovute

[6] I paragrafi 1.2 e 1.3 sono a cura del Dott. Maurizio Orco, ODCEC - Torino.

informazioni sulla struttura aziendale e sulle risorse attualmente impegnate nella produzione.

Di rilevante importanza è l'analisi del contesto in cui opera l'azienda in particolare descrivendo e fornendo dati e informazioni sul settore di appartenenza, sulle caratteristiche dei clienti e dei fornitori, nonché sui competitors principali dell'azienda. Quest'ultima fase può tradursi in una analisi di *benchmarking* al fine di individuare i punti di forza e di debolezza rispetto ai competitors più accreditati.

Occorre successivamente passare ad una analisi del processo produttivo dell'azienda andando ad individuare ed analizzando in primo luogo la tipologia di prodotti e servizi realizzati dall'impresa, classificandoli secondo i criteri ritenuti più rilevanti per una efficace esposizione del piano. Questa analisi diventa di particolare interesse soprattutto per i terzi interessati ad investimenti nell'impresa in quanto rileva il livello di qualità del sistema produttivo dell'azienda.

Bisogna dedicare particolare attenzione all'analisi degli elementi che permettono all'azienda di qualificare il processo produttivo: innovazione, cultura e competenze distintive.

L'innovazione ha un ruolo determinante; infatti la capacità di una azienda di innovarsi e di restare sempre al passo, se non di prevenire le esigenze del mercato, è fondamentale per creare valore nel tempo e mantenere pertanto un livello di competitività che permetta all'azienda di restare leader nel proprio settore.

La cultura è lo strumento strategico che consente all'azienda che ha capacità di rinnovarsi di mettere al servizio del proprio sviluppo le esperienze conseguite.

Infine, le competenze distintive permettono all'azienda di caratterizzarsi nel settore produttivo per certi elementi che il mercato gli riconosce come qualità esclusive.

Occorre infine rilevare quale metodologia sia applicata alla gestione del processo produttivo. Diventa importante soffermarsi su alcune scelte o decisioni in merito ai materiali, ai macchinari, alla logistica, alle risorse umane, che caratterizzano le logiche produttive dell'azienda.

Le metodologie più conosciute sono: il *just in time*, il *flexibility manufactoring system* oppure in base al tipo di mercato servito il *make to order,* il *make to stock*, il *purchase order*, ecc.

Elemento che caratterizza il processo produttivo è la logistica. In tale aspetto della produzione si concentra una serie di funzioni che devono essere oggetto di analisi da parte del redattore del piano.

La programmazione degli approvvigionamenti la gestione dei trasporti, la gestione del magazzino, i cicli di lavorazione rivestono nell'insieme una rilevanza strategica nel qualificare la capacità di una azienda di ottenere la massima efficienza nella fase di produzione.

Altro punto rilevante nell'esposizione del piano industriale è legato alle politiche aziendali di investimento nel periodo analizzato che possono essere di natura rafforzativa in un'ottica di miglioramento della propria posizione competitiva, o di puro contenimento, ovvero addirittura di disinvestimento in ambito di piani predisposti per affrontare significative crisi d'impresa.

Ai fini dell'ottenimento di un vantaggio competitivo, riveste particolare importanza l'investimento in attività di ricerca e sviluppo finalizzate al continuo innovamento dei prodotti e/o dei processi produttivi, oppure investimenti finalizzati ad un ampliamento del mercato con l'allestimento di nuove unità produttive e di reti commerciali.

In situazioni di crisi economica e finanziaria molto spesso ci si limita a politiche di contenimento o disinvestimenti mentre una iniziativa legata a nuovi investimenti può esprimere la volontà, nonostante le problematiche in corso, di credere nella continuità e nella crescita aziendale.

Il progetto di investimento deve fornire le informazioni utili a definire i tempi di realizzazione degli stessi e delle previsioni di copertura finanziaria attraverso adeguate fonti che possono essere rappresentate da finanziamento a medio lungo termine o da apporto di capitale proprio il tutto nel massimo rispetto dell'equilibrio finanziario dell'azienda.

Il processo di *marketing* è proprio di qualunque operatore economico, sia esso di piccola media o grande dimensione e rappresenta la capacità dell'azienda di porsi in relazione con i propri clienti ed instaurare rapporti destinati a durare nel tempo.

Esso può essere più o meno strutturato, a seconda delle dimensioni dell'azienda, nelle seguenti fasi:

- analisi del mercato e delle necessità dei clienti;
- segmentazione del mercato e definizione delle caratteristiche dell'offerta;
- stesura del programma di *marketing*;
- creazione e mantenimento dei rapporti con la clientela.

Conoscere e definire con la massima correttezza le dinamiche della domanda nel settore in cui opera l'azienda (microambiente) è il primo *step* per la predisposizione del progetto di *marketing* previsto nel piano.

A tale scopo risulta fondamentale analizzare gli elementi competitivi che condizionano la scelta di operare in uno specifico settore quali: la possibilità di entrata di nuovi concorrenti e/o di sostituti, il potere contrattuale dei clienti, la rivalità dei fornitori e dei concorrenti presenti, determinando di conseguenza un contesto in cui l'azienda intende operare; tale contesto può di conseguenza mutare a seguito di decisioni di una azienda operante nel settore stesso modificando le variabili e la conseguente redditività a proprio favore.

Le strategie applicabili dall'azienda per imporsi o migliorare la propria presenza in un determinato settore mirano ad ottenere due elementi di vantaggio competitivo: l'abbattimento dei costi e la differenziazione.

Nel primo caso l'azienda dovrà operare delle scelte che le consentono, tramite l'utilizzo di soluzioni tecnologiche esclusive, economie di scale, canali e metodologie di approvvigionamento, soluzioni di logistica, di minimizzare i costi di produzione e commercializzazione dei propri prodotti al fine di ottenere una *leadership* di costo.

Nel secondo caso l'azienda avrà come obiettivo quello di soddisfare una specifica esigenza del cliente nel miglior modo possibile ponendo l'attenzione sulla esclusività del prodotto o servizio offerto.

Molto spesso l'azienda, soprattutto se di media-grande dimensione, attua una strategia mista, che ricomprende entrambe le soluzioni precedenti, differenziando la scelta a secondo dei prodotti o servizi proposti sul mercato.

Gli strumenti che le aziende hanno per decidere la strategia da adottare sono molteplici e si basano su analisi del settore che consentano di definire il posizionamento competitivo e le aree strategiche in cui operare. I due metodi più utilizzati sono l'analisi SWOT e la matrice BCG.

La prima si basa sulla analisi dei punti di forza e di debolezza dell'azienda nonché delle opportunità e delle minacce dell'ambiente esterno e la formulazione di proposte per trasformare le opportunità in punti forza ed attenuare le minacce, nonché di massimizzare l'effetto dei punti di forza e gestire nel miglior modo possibile i punti di debolezza.

La matrice BCG (*Boston Consulting Group)* mette a confronto due elementi chiave quali la quota di mercato ed il tasso di crescita dello stesso determinando quattro scenari:

- *star* - prodotti o servizi con elevata quota di mercato ed elevato tasso di crescita;
- *cash cow* - prodotti o servizi con quota di mercato elevata e tasso di crescita basso;
- *question market* - prodotti o servizi con quota di mercato bassa ed elevato tasso di crescita;
- *dog* - prodotti o servizi con quota di mercato bassa e basso tasso di crescita,

Posizionando le attività aziendali all'interno della matrice si dovranno fare le dovute valutazione sui possibili obiettivi di *marketing* da raggiungere, al fine di investire o meno su di un specifica attività.

La seconda fase del processo di *marketing*, normalmente attuata dalle aziende di grandi dimensioni, è quella della segmentazione del mercato. Tale operazione si configura nella necessità di frazionare il parco dei potenziali clienti individuando gruppi omogenei personalizzando offerte specifiche che consentano di soddisfare le esigenze degli stessi ponendo basi per un rapporto continuativo e redditizio.

La segmentazione del mercato potrà avvenire sulla base di diverse variabili di natura geografica, demografica (età, sesso, religione, livello di istruzione, ecc.), per classi sociali, per stili di vita, su basi comportamentali (fedeltà alla marca, sensibilità al prezzo, ecc.) ed assume rilevanza solamente se il segmento individuato rispetta i requisiti di misurabilità, di rilevanza e di praticabilità per l'azienda.

La definizione dei settori impone poi la necessità per l'azienda di individuare quelli di interesse e porre gli obiettivi di volumi di vendita, di crescita e di redditività da raggiungere compatibilmente con le risorse disponibili.

Una volta individuato il mercato di riferimento occorre valutare se utilizzare una strategia di *marketing* indifferenziato (indirizzato a tutti i segmenti), di *marketing* differenziato (offerta personalizzata e mirata per i diversi segmenti), di *marketing* concentrato (soddisfazione di una cerchia ristretta di consumatori di elevato *target* qualitativo) o addirittura di *micromarketing* (offerte differenziate per soddisfare le esigenze di un singolo consumatore o di piccoli gruppi).

L'azienda deve in ogni caso valutare come distinguersi dai competitors all'interno di ogni segmento individuato, al fine di raggiungere un soddisfacente vantaggio competitivo rispetto alle altre aziende concorrenti.

Per fare ciò, occorre costruire delle vere e proprie mappe di posizionamento e di differenziazione che permettano di identificare le differenze ed i vantaggi competitivi dei singoli prodotti o servizi, selezionare i vantaggi competitivi più significativi per il consumatore finale, definire una strategia di posizionamento nel segmento individuato in base agli obbiettivi prefissati che soddisfino esigenze di qualità e di prezzo richieste dal consumatore finale.

Definito lo scenario del *marketing* strategico occorre concentrare le attenzioni sulle scelte di *marketing* operativo. Lo stesso può essere definito come l'insieme delle azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi strategici combinando i quattro elementi fondamentali per operare sul mercato: il prodotto/servizio offerto, le politiche di prezzo, la promozione dei prodotti nei confronti dei clienti di riferimento, la scelta dei canali distributivi.

Le politiche di prodotto riguardano la individuazione del bene o servizio specifico richiesto dal cliente definendo le qualità e le caratteristiche generali dello stesso nonché la marca, il *packaging* e gli altri accessori di supporto, la creazione di una linea di prodotti omogenei rispetto al target della clientela prescelta, la definizione di un mix di prodotti utilizzando più linee. Nella pratica si utilizzano degli schemi o matrici che rapportano il prodotto con il mercato per definire la strategia più corretta da seguire: penetrazione del mercato, sviluppo del mercato, sviluppo del prodotto, diversificazione.

Particolare importanza riveste la creazione di un marchio o segno distintivo per una linea o un mix di prodotti che permetta al consumatore di riconoscere immediatamente il prodotto e collegarlo ad un livello di qualità già apprezzato.

La strategia di *marketing* deve comunque essere improntata con la massima attenzione alla capacità di introdurre cambiamenti o diversificazioni nel momento in cui il ciclo di vita del prodotto si avvicina al suo esaurimento in modo da non farsi trovare impreparati alle mutazioni di tendenza del mercato.

Le politiche di prezzo si basano sul presupposto che il consumatore è disposto ad acquistare un determinato bene o servizio ad un prezzo non superiore a quello che gli attribuisce e, dall'altra pare l'azienda non può attribuire un prezzo che non gli consenta di avere un determinato margine di redditività, rapportato ai costi sostenuti.

L'azienda deve pertanto proporre una qualità del prodotto e del servizio tale da spingere verso l'alto la considerazione/valutazione del cliente disposto pertanto a pagare un prezzo superiore.

Dall'altro lato dovrà gestire con la massima attenzione la struttura dei costi e renderli proporzionati al margine di redditività che si intende ottenere tenendo in considerazioni le esperienze e le conoscenze acquisite nel tempo.

Infine si dovrà tenere conto dei fattori interni ed esterni all'azienda che possono influire sulla determinazione del prezzo ed in particolar modo del comportamento della concorrenza.

Di estreme importanza, soprattutto per le medie-grandi imprese, risulta l'aspetto legato alle politiche di promozione e comunicazione. Queste sono state, negli ultimi anni,

influenzate da notevoli cambiamenti nelle tecniche di comunicazione che hanno ridefinito il mix promozionale (pubblicità, relazioni pubbliche, contatti, visibilità sul *web*, ecc.) in alcuni casi addirittura riducendo i costi promozionali ed istaurando un rapporto più diretto tra produttore e cliente finale.

Il *management* pertanto deve valutare il percorso promozionale più confacente analizzando fattori interni ed esterni all'azienda puntando in alternativa a strategie di impulso, cioè basata su una attività promozionale in capo ai canali distributivi intermedi che a loro volta agiranno sul cliente finale, o di attrazione in cui l'attività di *marketing* è orientata direttamente sul consumatore finale il quale poi ricercherà i prodotti presso i canali distributivi intermedi.

L'ultimo elemento da determinare nel processo di *marketing* operativo è la politica di distribuzione in cui occorre determinare le linee guida del percorso di trasferimento del bene dall'azienda al consumatore finale.

In primo luogo occorre determinare il canale distributivo più adatto per ogni prodotto o per ogni segmento di mercato di riferimento, spesso si ricorrerà a diversi canali distributivi a seconda della tipologia di mercato in cui si intende operare; i canali distributivi potranno essere più o meno lunghi con utilizzo di risorse interne o rivolgendosi ad intermediari o a soggetti esterni che permettano una più efficace penetrazione del mercato.

L'ultimo aspetto dell'analisi qualitativa riguarda la rappresentazione della organizzazione interna dell'azienda da cui si configura la modalità di attuazione delle decisioni intraprese per portare avanti le strategie aziendali. In particolare vanno definiti i ruoli attribuiti alle risorse che prendono parte all'attuazione delle politiche aziendali; il raggiungimento degli obiettivi di un piano industriale passa sempre attraverso un dettagliato e preciso organigramma funzionale ed una descrizione delle procedure applicate per la realizzazione del programma.

Le tipologie di organizzazioni possono essere molteplici e partire da organizzazioni semplici, adatto alle imprese di piccole-medie dimensioni, dove diventa centrale le figura dell'imprenditore che entra direttamente in quasi tutte le fasi della gestione aziendali, a organizzazioni più complesse di tipo gerarchico funzionale o gerarchico divisionale, adatto ad aziende di più grandi dimensioni, dove le risorse manageriali si dividono le aree o divisioni di competenza, pur mantenendo il dovuto coordinamento tra loro, ricorrendo anche a funzionari di elevata professionalità.

In ogni caso per la redazione di un piano industriale, sia esso per una piccola o grande azienda, occorre predisporre un "piano del personale" in cui descrivere le caratteristiche delle risorse che intervengono nella realizzazione del piano le loro mansioni, la relativa qualifica ed i loro costi. Il piano del personale, sia esso di sviluppo o di contenimento, avrà poi delle ripercussioni sui dati economici e finanziari del piano e soprattutto nel caso di crisi di impresa dovrà essere condiviso con gli organi competenti.

L'analisi qualitativa si conclude con una previsione dei tempi di attuazione del piano e del riassunto delle strategie e dei programmi individuati.

Facendo riferimento a quanto indicato nella "Guida al Piano Industriale" (CONSOB 2003) il piano dovrà comprendere lo sviluppo dei seguenti punti:

- insieme di azioni che consentono la realizzazione delle intenzioni strategiche con la specifica dell'impianto in termini economici-finanziari e della tempistica stimata per l'implementazione;
- la descrizione degli investimenti che saranno realizzati, evidenziandone l'ammontare, la tipologia, gli esercizi di riferimento e le voci patrimoniali su cui andranno ad impattare;
- l'impatto organizzativo delle singole azioni in termini di *business model*, struttura manageriale, organico aziendale, aree geografiche da coprire, canali distributivi e struttura commerciale;
- gli eventuali interventi sul portafoglio prodotti/servizi/brand offerti alla clientela;
- le azioni con le quali si intende realizzare un eventuale mutamento del target di clientela da servire;
- il sistema di responsabilità ovvero l'indicazione dei manager responsabili delle azioni programmate;
- le condizioni/vincoli che possono influenzare la realizzabilità delle azioni.

b) Analisi quantitativa

Questa fase concerne la rappresentazione economica, patrimoniale e finanziaria dell'impresa nel periodo di riferimento del piano. A tal fine diventa importate individuare con correttezza il lasso temporale a cui fare riferimento in funzione delle esigenze del piano, nonché la sinteticità o meno dei dati da rappresentare.

Gli schemi utilizzabili per la redazione del piano sono molteplici ma in ogni caso devono contenere almeno questi elementi minimali:

- Conto economico, Stato patrimoniale e Rendiconto finanziario contenete dai due o tre anni di dati storici;
- Conto economico previsionale di 3 - 5 anni in cui si rilevi la capacità dell'azienda di migliorare nel tempo i propri dati reddituali;
- Stato patrimoniale previsionale di 3 - 5 anni da cui si rilevi l'effetto della pianificazione degli investimenti/disinvestimenti, delle variazioni delle fonti di investimento e degli effetti sul capitale circolante delle scelte operate in conformità al piano industriale;
- Rendiconto finanziario previsionale che evidenzi i flussi finanziari previsti per la durata del piano ed in particolare della capacità dell'impresa di fare fronte ai propri impegni in tale periodo.

Il piano industriale pertanto, nella sua fase di esposizione dei dati, parte dalla analisi dei dati storici della struttura al fine soprattutto di ricavare elementi importanti per la formulazione del piano industriale compatibili con il processo di continuità aziendale. La conoscenza dei dati consuntivi su più anni ci consento di prevedere la consistenza degli stessi negli anni del piano anche prendendo in considerazione eventuali variabili che possono influenzarne il valore.

Il Conto economico e lo Stato patrimoniale devono essere riclassificati secondo le esigenze di rappresentazione del piano permettendo ai destinatari del piano di individuare le *performance* economiche e i risultati intermedi più rilevanti o di valutare

l'esistenza o meno di equilibri strutturali fra attività e passività nonché al situazione di solidità e solvibilità aziendale.

La rappresentazione dei dati storici si conclude di norma con l'individuazione di alcuni indici economici, patrimoniali e finanziari che consentono di esprimere immediati giudizi sull'andamento aziendale e potranno poi essere utilizzati per misurare le *performance* ottenute con l'esecuzione del piano industriale nel lasso temporale considerato.

Tra le informazioni da fornire ai destinatari del piano assumono un particolare significato le cosiddette "*assumptions*" cioè i criteri utilizzati nelle previsioni del piano. Questo aspetto è di estrema importanza in quanto da criteri errati o non ben identificati possono derivare delle previsioni sbagliate con l'effetto di inficiare in modo assoluto la validità del piano. Le *assumptions* devono essere in piena coerenza con le scelte strategiche e con lo sviluppo del piano previsto e devono rispettare i principi di completezza, affidabilità e attendibilità.

L'attendibilità dei dati utilizzati è direttamente legata alle fonti da cui le informazioni provengono e affinché si tramutino in un complesso di informazioni affidabili devono sempre essere verificate in modo puntuale. Le ipotesi base utilizzate provengono da fonti informative esterne, quali ad esempio il tasso di inflazione, il costo del denaro, l'andamento dei cambi, le aliquote fiscali, oppure da fonti interne quali il piano delle vendite, le incidenze dei costi, i tempi di incasso e pagamento, ecc.

Esempio di *assumptions* generali:

- tasso di interesse a breve termine;
- tasso di interesse a medio-lungo termine;
- tempi di dilazione nei pagamenti;
- tempi di dilazione negli incassi;
- tempi di rotazione del magazzino;
- aliquote fiscali;
- percentuali delle spese pagate per cassa.

La determinazione dei ricavi va desunta dall'insieme delle informazioni provenienti dai dati storici e dalle attuazioni delle strategie aziendali, delle politiche di produzione e di prezzi adottate e dalla capacità produttiva degli impianti. Occorre determinare i volumi di vendita previsti per ogni periodo ed il prezzo medio applicato per ogni singolo prodotto o servizio.

I costi della gestione caratteristica andranno invece suddivisi in costi direttamente o indirettamente imputabili al processo produttivo distinguendo ulteriormente i costi variabili dai costi fissi.

La previsione dei costi diretti è legata al volume di vendita previsto ed alla rotazione del magazzino ipotizzata. La tenuta di una contabilità industriale interna potrebbe facilitare la determinazione del costo di produzione dei beni. Inoltre è necessario una precisa suddivisione del costo del personale dipendente identificando i costi che sono direttamente attribuibili al processo produttivo eventualmente determinando in via preventiva dei centri di costo. A tale scopo risulta necessario che nel piano del personale venga singolarmente determinata la tipologia di costo per ogni dipendente.

La determinazione dei costi indiretti passa poi dalla verifica dei costi del personale non impiegato direttamente nella produzione, le consulenze tecniche e professionali, i costi di leasing e di locazione in genere, costi commerciali non direttamente afferenti alle vendite ed altri costi di struttura, amministrativi e commerciali.

Infine si devono determinare gli oneri ed i proventi riferibili alla gestione finanziaria, straordinaria e fiscale.

Passando alla definizione delle voci dello Stato patrimoniale occorre verificare le immobilizzazioni esistenti in collegamento con il piano di investimenti e rilevare l'evoluzione prevedibile del capitale circolante. In tale fase risulta determinante una approfondita descrizione delle ipotesi previste nel piano per mantenere il necessario equilibrio nella struttura patrimoniale e finanziaria. Gli elementi da prendere in considerazione nell'attivo e nel passivo (crediti verso clienti, debiti verso fornitori, valori delle rimanenze) devono essere pesati per i loro tempi di realizzazione (incassi, pagamenti, rotazione). Gli investimenti devono essere supportati da adeguate fonti di finanziamento.

1.3 REDAZIONE DEL PIANO - DIVERSE CONFIGURAZIONI DELLO STATO PATRIMONIALE E DEL CONTO ECONOMICO E RELATIVE RICLASSIFICAZIONI FINALIZZATE AL PIANO INDUSTRIALE

Nell'esposizione della situazione patrimoniale, lo schema generalmente adottato è un prospetto di Stato patrimoniale riclassificato secondo il metodo finanziario, generato dalle voci previste dall'art. 2424 c.c. riclassificate secondo un criterio di liquidità e di esigibilità. Tale schema rappresenta un'esposizione delle attività e delle passività aziendali accorpate per scadenza e rappresentano la base di partenza per l'analisi dei margini e degli indici fondamentali di bilancio.

Ai fini di una più approfondita informazione le voci della situazione patrimoniale devono essere indicate in valore percentuale sul capitale investito per determinarne nel dettaglio la composizione.

Occorre ricordare che condizione per la continuità dell'azienda nel tempo è il soddisfacimento dell'equilibrio tra fonti e impieghi; se il fabbisogno finanziario è permanente, necessita di una copertura durevole (capitale proprio e passività consolidata), mentre se il fabbisogno finanziario è fluttuante deve essere coperto con passività correnti. Il mancato rispetto di queste condizioni può portare l'azienda all'impossibilità di adempiere correttamente ai propri impegni, con le conseguenze del caso. Nel piano finanziario dovranno essere previste con precisione le fonti interne di finanziamento (autofinanziamento) e le fonti esterne (finanziamenti di terzi), con l'obbligo di avere certezze sulla disponibilità delle stesse.

Lo schema con riclassificazione finanziaria è il più usato anche per la facilità di ottenere le informazioni necessarie, in quanto dallo stesso bilancio di esercizio è ricavabile la maggior parte di informazioni necessarie. Esistono anche altri schemi che possono essere utilizzati a seconda della necessità del redattore del piano, come ad esempio lo Stato patrimoniale riclassificato secondo la pertinenza gestionale usato per avere consapevolezza del grado per cui le diverse aree gestionali generano o assorbono fabbisogno finanziario. Tale criterio prescinde dagli elementi di liquidità ed esigibilità per dare maggiore enfasi alle aree in cui gli investimenti per la produzione sono stati realizzati e di conseguenza finanziati.

Per quanto riguarda il Conto economico, dovendo lo schema fornire indicazioni rilevanti sulla gestione d'impresa, non ci si può ricondurre alla conformazione del Conto economico secondo lo schema dell'art. 2425 c.c., ma è necessario procedere a riclassificazioni che possono variare in funzione della necessità di esposizione dei dati del piano. Le logiche alla base delle riclassificazioni del Conto economico si basano su criteri che possono essere definiti "per natura", "per destinazione", "per grado di variabilità". La riclassificazione maggiormente usata è quella a valore aggiunto in cui vengono determinati diversi risultati o "margini" che diventano poi importanti nella predisposizione dell'analisi per indici e margini. Tale riclassificazione ha il vantaggio di poter usare le sole informazioni provenienti dal Conto economico predisposto secondo il codice civile e quindi facilmente consultabili. Tale schema ha il pregio di suddividere le informazioni economiche in aree ben distinte rilevando una gestione ordinaria, a sua volta suddivisa tra gestione caratteristica e gestione accessoria, una gestione finanziaria e una gestione straordinaria.

Anche in tale schema, per maggiore completezza, devono essere espressi i dati in valore percentuale con riferimento al valore della produzione. Nella gestione operativa è possibile ottenere alcuni margini di notevole importanza per analisi di bilancio anche da parte di terzi interlocutori. Il primo di questi è il margine operativo lordo (MOL) che esprime la capacità potenziale per l'azienda di generare cassa mediante la gestione caratteristica. Un secondo valore di notevole importanza è il risultato operativo, che si ottiene detraendo dal MOL gli altri costi di struttura legati agli utilizzi degli *assets* aziendali. Il risultato operativo (ebit) rileva la capacità dell'azienda di produrre un utile nello svolgimento della sua gestione caratteristica. Lo schema a valore aggiunto è particolarmente significativo per le aziende di servizi che normalmente tendono alla massimizzazione del valore aggiunto, ma, come detto in precedenza, è il più utilizzato per la facilità di reperire i dati necessari.

Altra modalità di riclassificazione del Conto economico è quello "a ricavi e costo del venduto". Questo schema consente di attribuire i singoli costi direttamente all'area funzionale che ha assorbito il fattore produttivo ed è adatto principalmente per le aziende manifatturiere che prediligono la rilevazione dei risultati nelle varie aree funzionali. Questo criterio di classificazione per destinazione esprimerà pertanto dei risultati riferibili all'area industriale, commerciale, amministrativa ecc. attribuendo a ogni area i costi pertinenti. Il limite della classificazione per destinazione sta nel fatto che l'azienda deve reperire tali dati da un sistema informativo contabile espressamente previsto, e quindi spesso comporta investimenti in *software* e risorse per la gestione dello stesso. Dall'altro lato va rilevato che la riclassificazione a ricavi e costo del venduto comporta la possibilità di valorizzare i risultati delle aree strategiche e/o di ogni singola *business unit*.

Una terza possibile riclassificazione del Conto economico è quella cosiddetta "a margine di contribuzione", la quale però necessita di un sistema di contabilità direzionale in grado di fornire dati che permettano di suddividere i costi variabili, cioè i costi che varieranno in relazione al trend del fatturato, dai costi fissi, riguardanti in modo specifico la struttura ed insensibili, almeno nel breve periodo, alle variazioni dei volumi di vendita. Tale riclassificazione risulta di particolare utilità per le aziende commerciali per cui è importante mantenere sotto controllo l'incidenza dei costi variabili rispetto ai costi fissi, sul fatturato previsto.

L'analisi di *break even*

Nella redazione del piano industriale assume una notevole importanza la determinazione del punto di pareggio che viene ottenuto attraverso l'analisi di *break even*. Questa permette di valutare il grado di elasticità dell'azienda al variare dei propri volumi di produzione. A tale scopo è pertanto necessario procedere alla suddivisione dei costi non solo tra variabili e fissi, ma anche tra diretti e indiretti.

L'analisi di *break even* può essere effettuata anche per singoli prodotti, ricavando i dati necessari dalle distinte basi di produzioni e da altre fonti informative interne. I principali metodi di determinazione del costo dei prodotti sono i seguenti:

- *direct costing* semplice (in cui vengono attribuiti i soli elementi di costo variabili e la redditività viene determinata dal margine di contribuzione, ovvero ricavi meno costi variabili);
- *direct costing* evoluto (in cui vengono attribuiti i soli elementi di costi diretti, siano essi variabili o fissi, determinando anche in questo caso il margine di contribuzione);
- *full costing* (in cui al prodotto vengono attribuiti tutti i costi, variabili, fissi, diretti e indiretti e che richiede una contabilità per centri di costo funzionali da cui estrarre i dati necessari);
- *activity based costing* (sistema di calcolo di costo pieno che scaturisce dall'informativa proveniente da centri di costo determinati in base alle attività svolte dall'azienda per realizzare il prodotto).

La suddivisione tra costi fissi e costi variabili è anche legata alla determinazione della leva operativa che rappresenta la variazione del risultato operativo al variare delle vendite.

Il *break even point* è il punto in cui la somma dei costi fissi e dei costi variabili è uguale ai ricavi di vendita. La formula genericamente usata per il *break even point* è:

$$BEP = \frac{costi\ fissi}{margine\ di\ contribuzione\ percentuale}$$

La verifica dell'attendibilità e della sostenibilità del piano

L'attendibilità del piano deve essere riscontrata con riferimento alle ipotesi che vengono formulate per la realizzazione del piano.

Queste devono essere in primo luogo realizzabili, cioè devo scaturire da un contesto realistico e fornire una continuità dei dati e delle informazioni rispetto alla situazione corrente dell'azienda, evidenziando le tendenze dei risultati ottenute dall'elaborazione e specificando, se esiste una discontinuità con il passato i motivi e le cause di tale scostamento. Un piano risulta credibile solamente se le ipotesi (di crescita di fatturato, di riduzione dei debiti, ecc.) risultano giustificabili da reali condizioni di sviluppo dell'attività o del contesto economico in cui si opera. Se ad esempio, in un momento di crisi del settore si ipotizza uno sviluppo del fatturato, bisogna fornire elementi e dati credibili per sostenere tale tendenza.

Le informazioni devono essere complete e soddisfare integralmente i soggetti destinatari del piano, affrontando pertanto una analisi di tutti gli elementi critici che condizio-

nano l'attività aziendale, quali ad esempio le ipotesi di andamento dei ricavi (analizzandoli per prodotto, per area geografica, ecc.), l'andamento e l'incidenza dei costi più importanti (materie prime, personale, costi di struttura, ecc.), i tempi di incasso e di pagamento, le ipotesi relative ad eventuali investimenti ed alle loro forme di finanziamento con i relativi piani di ammortamento, nonché la stima degli oneri finanziari e fiscali.

Inoltre le ipotesi devono essere legate a scenari che rappresentano situazioni future che abbiano un certo grado di probabilità di verifica, tali scenari possono essere rappresentati da mutamenti delle condizioni generali di settore, che impongono certe scelte da un punto di vista di gestione dei costi e degli investimenti, tipici delle situazioni di crisi economica, oppure di ingresso in nuovi mercati o di lancio di nuovi prodotti. Inoltre, come vedremo in seguito, a tale scopo risulta sempre importante raffrontarsi con ipotesi di criticità rispetto alle previsione di base di sviluppo del piano aziendale.

Ultimo elemento richiesto come caratteristica di attendibilità del piano è la verificabilità dello stesso e cioè la possibilità da parte dei soggetti che esaminano il piano, di poter riscontrare elementi che permettano il controllo dell'effettiva e corretta attuazione delle ipotesi previste con una scansione temporale degli obiettivi da raggiungere e dei risultati previsti. L' attendibilità del piano verrà infatti monitorata nel tempo in base all'effettivo raggiungimento degli obiettivi intermedi preposti che serviranno da garanzie per la realizzazione del piano aziendale nel suo complesso.

In merito alla sostenibilità del piano va rilevato che è legata alla concreta possibilità di reperire le risorse necessarie all' attuazione dello stesso. Occorre pertanto predisporre un piano finanziario che preveda in modo dettagliato il fabbisogno finanziario e le modalità di reperimento dello stesso, sia sul mercato del credito che direttamente dai soci.

In tale ambito assume particolare importanza la predisposizione di un *free cash flow* prospettico che in base allo sviluppo della gestione operativa dell'azienda e degli investimenti effettuati deve fornire l'informazione esatta dei flussi di cassa assorbiti o generati dalla gestione e confrontarli con i rimborsi di finanziamenti previsti in base al piano finanziario predisposto.

Solamente se sarà riscontratala possibilità di sostenere gli impegni finanziari assunti si può affermare che il piano è solvibile, ma in ogni caso, vista che possono intervenire elementi o fattori che modificano il piano finanziario, è bene prevedere sempre delle possibili risorse "di riserva" a cui eventualmente fare ricorso al fine di assicurare lo sostenibilità finanziaria del piano.

È chiaro che l'assenza di una ragionevole certezza di reperimento delle risorse finanziarie, basate esclusivamente su ipotesi non riscontrabili, fa venir meno la sostenibilità dell'intero piano.

Al riguardo esistono pertanto degli indici per calcolare la sostenibilità del servizio del debito prendendo in considerazioni sia dati reddituali che finanziari con la finalità di dimostrare la capacità del piano di restare valido nel tempo assicurando il pagamento degli interessi passivi previsti ed il rimborso del debito in scadenza.

I più importanti sono possono essere riassunti nella tabella seguente per la lettura della quale si fornisce una legenda esplicativa.

INDICE	DESCRIZIONE	VALORI DI RIFERIMENTO
MOL/OF RO/OF OCF/OF UFCF/OF	Valutazione di sostenibilità del pagamento degli oneri finanziari	1
MOL/DS RO/DS OCF/DS UFCF/DS	Valutazione di sostenibilità del pagamento del servizio del debito	1
MOL/PFN RO/PFN OCF/PFN UFCF/PFN	Valutazione di sostenibilità del rimborso dell'indebitamento finanziario netto	0
(MOL – OF)/PFN (RO – OF)/PFN (OCF – OF)/PFN (UFCF –OF)/PFN	Valutazione di sostenibilità del rimborso dell'indebitamento finanziario netto al netto del costo del debito	0
UFCF/PFN ---------- ROD	Rapporto di sostenibilità del rimborso del debito finanziario	da 100% a 200% = integralmente sostenibile da 0 a 100% = parzialmente sostenibile Negativo = non sostenibile

Legenda:

MOL	=	margine operativo lordo
RO	=	reddito operativo
OF	=	oneri finanziari
DS	=	servizio del debito (oneri finanziari + capitale da rimborsare)
PFN	=	posizione finanziaria netta
OCF	=	*Operating cash flow*
UFCF	=	*Unlevered free cash flow*
ROD	=	*Return on debts* (costo dell'indebitamento)

L'analisi di sensitività

Le analisi di sensitività sono elaborazioni di simulazioni che differiscono rispetto al piano originario e che hanno lo scopo di valutare la robustezza del piano stesso in presenza di elementi che possono modificare le ipotesi originarie creando nuovi risultati economici e finanziari.

Queste analisi, chiamate *stress test* hanno la funzione di rappresentare scenari con andamenti negativi rispetto alle previsioni e valutare l'impatto sullo sviluppo piano. Se tale analisi conduce a risultati che possono ancora essere contenuti in un grado di

sufficiente raggiungimento degli obbiettivi prefissati si può ritenere che il piano sia sufficientemente robusto da assorbire le sopravvenute criticità.

Occorre pertanto determinare in primo luogo le variabili critiche da prendere in considerazione; queste possono essere legate ad elementi di carattere economico (riduzione dei ricavi, aumenti dei costi materie prime e/o di produzione, aumento dei tassi di interesse, ecc.) oppure ad elementi carattere economico (variazione dei tempi di incasso o di pagamento, riduzioni di risorse finanziarie, ecc.).

In secondo luogo diventa necessario definire i vari scenari da prendere in considerazione ovvero scegliere le diverse configurazioni delle variabili considerate associando un grado di probabilità che le stesse si manifestino.

Normalmente si configura uno scenario base *(base case)*, che è quello determinato dall'esecuzione del piano e lo si confronta con uno o più scenari pessimistici *(worst case)* e con uno ottimistico *(best case)*.

Verifica del raggiungimento degli obiettivi e controllo periodico

La predisposizione di un piano industriale può avere diversi obbiettivi, da quello, più generale di tracciare una linea giuda per il *management* a quello di fornire dati e informative per eventuali nuovi azionisti, a quello di costituire un documento di riferimento per affrontare situazioni di crisi aziendale. In ogni caso rappresenta uno strumento di pianificazione strategica dall'attività aziendale per un certo periodo temporale, che si manifesta con l'elaborazione ed il periodico aggiornamento del piano, volto al raggiungimento di obbiettivi specifici e del controllo sia in corso di esecuzione che a posteriori dei risultati conseguiti.

È infatti importante sottolineare che la funzione del piano non si esaurisce con la redazione dello stesso ma lo stesso deve rappresentare lo strumento informativo per tutti soggetti coinvolti o interessati al raggiungimento degli obbiettivi prefissati, analizzando e valutando le *performance* ottenute.

Pertanto è necessario che periodicamente, in relazione alla variabilità delle *assumptions* iniziali, o degli scenari in cui si sviluppa il piano, lo stesso venga rivisto ed aggiornato per poter mantenere il requisito fondamentale di attendibilità.

1.4 PIANIFICAZIONE D'IMPRESA QUANDO EMERGONO ELEMENTI DI DISCONTINUITÀ[7]

La manifestazione di uno stato di crisi può costituire, se non affrontata con tempestività, l'inizio di una fase strutturale di declino.

I primi segnali si palesano evidenziando la percezione di uno stato di instabilità e vanno colti, da parte del *management*, con sensibilità e pragmatismo in quanto definiscono un processo di inversione di tendenza; procrastinare azioni correttive generalmente conduce al deterioramento dell'equilibrio finanziario creando uno stato di squilibrio che può diventare irreversibile.

Fondamentale in questa fase è un'analisi lucida sullo stato di continuità aziendale; è necessario poter diagnosticare che le criticità rilevate non facciano sorgere dubbi sulla capacità aziendale di continuare ad operare in un prossimo futuro, pur rilevando che

[7] Paragrafo a cura della Dott.ssa Margherita Spaini, ODCEC - Torino.

l'azienda non crea più valore ma si sta inserendo in una fase, seppur temporanea, di declino.

La dottrina aziendalistica ha classificato l'origine della crisi aziendale operando un rimando a fattori scatenanti esterni ovvero interni. La crisi determinata da cause esterne consiste in una crisi profonda derivante da fattori a volte non arginabili se non con interventi drastici che spesso non sono neanche sufficienti; la crisi determinata da fattori interni all'azienda trova origine in errori strategici e/o organizzativi ove l' impatto correttivo determinante dipende dalle azioni del *management* inteso come dirigenza ma anche titolari e/o soci di riferimento in realtà dimensionalmente ridotte e dalla rapidità di contro reazione.

In questa seconda prospettiva il percorso da intraprendere risulta articolato e necessita la definizione di obiettivi e strategie; il punto di partenza è costituito da un'analisi puntuale dei punti di forza e debolezza aziendali, supportata da una verifica mirata della situazione patrimoniale, economica e finanziaria e da un'analisi di bilancio condotta per indici e flussi.

Risulta infatti necessario comprendere con lucidità se si è di fronte ai prodromi di una crisi irreversibile ovvero reversibile; in questo ultimo caso occorre prontamente ricercare soluzioni sostenibili e supportate da motivazioni condivise sempre ispirate da riflessioni comuni ai singoli soggetti coinvolti. Lo sbocco naturale di questo processo è la predisposizione di un piano di azione condiviso che anche nei casi più semplici consiste in un insieme di regole comportamentali coordinate che vanno rispettate.

Anche nelle realtà più semplici un piano di indirizzo deve coordinare l'aspetto gestionale, deve prevedere regole operative e deve essere realizzato con una chiara visione di scenari futuri. Occorre in sintesi descrivere una serie concatenata di strategie sorrette da un piano di previsione economico e finanziario.

Strumento strategico importante è la *swot analysis* che consiste nell'individuazione sistematica dei punti di forza e di debolezza aziendale e che ha lo scopo di consolidare i primi e circoscrivere i secondi. È importante che l'approccio a tale metodologia sia guidato da una visione lucida e pragmatica e da un atteggiamento strategico e poco incline a facili ottimismi.

Esistono modelli qualitativi e quantitativi di misurazione del rischio, generalmente utilizzati dagli istituti di credito per definire l'affidabilità della clientela, che, mutata la prospettiva sono un utile indicatore dello stato di salute aziendale (*rating*, modello Z core di Altman). Concettualmente la pianificazione intesa come definizione di una strategia e raggiungimento di obiettivi riveste un ruolo importante nella gestione della crisi d'impresa.

In primo luogo perché obiettivo fondamentale è la sopravvivenza dell'impresa, perché occorre muoversi con estrema rapidità sotto pressione ed infine perché occorre particolare lucidità nell'interpretare dati, situazioni e contingenze riuscendo ad intervenire contemporaneamente su più fronti, adattando gli approcci allo specifico contesto aziendale.

Diversi sono infatti i piani di azione: *management*, costi, attività, ristrutturazione dell'organico, riorganizzazione interna, dislocazione delle fasi produttive, azione sui

ricavi e diversificazione della produzione, cessione di rami aziendali improduttivi, ristrutturazione del debito, ricerca di capitale e di nuovi soci.

I modelli di crisi *management* studiano la configurazione aziendale nel momento di crisi e, dopo aver disaminato i punti di forza e debolezza, elaborano i risultati che ne conseguono.

Generalmente si sviluppano in quattro *step* tra loro concatenati:

- previsione: analisi dei primi segnali di discontinuità;
- programmazione: predisposizione di una strategia;
- comunicazione, condivisione e gestione: predisposizione di un piano operativo condiviso declinato sui vari *assets*. assunzione di precise condotte ed azioni volte al riequilibrio (*turn around*);
- valutazione dei risultati: tempestiva e base per i mutamenti di strategia.

2 *ASSETS* INTANGIBILI NELLA PIANIFICAZIONE

2.1 VALUTAZIONE DEGLI *ASSETS* INTANGIBILI DELL'AZIENDA IN *BONIS*[8]

Il termine valutazione degli *assets* intangibili deve essere interpretato in funzione delle esigenze informative alle quali s'intende dare risposta. Infatti, diversi approcci analitici devono utilizzati per rappresentare il patrimonio degli *assets* intangibili dell'impresa.

Si possono identificare specifiche definizioni degli approcci valutativi nelle seguenti situazioni:

- ai fini dell'analisi della gestione: la misurazione;
- ai fini delle operazioni di finanza straordinaria e di *business combination*: le stime di valore;
- ai fini della gestione di bilancio: la contabilizzazione secondo i principi nazionali e internazionali dei beni immateriali.

Il processo di misurazione ai fini dell'analisi della gestione ha lo scopo di ottimizzare il processo di governo d'impresa. A tal fine sono utilizzati gli *scorecard methods* che identificano le dimensioni principali del patrimonio intangibile (es. capitale umano, strutturale, relazionale) per le quali sono individuati indicatori e indici utili all'analisi della *performance* da monitorare in "cruscotti" ad uso delle direzioni aziendali. Il valore economico finanziario non è prioritario rispetto all'analisi multidimensionale e può, anche non essere considerato. Alcuni fra i metodi più noti sono *balanced scorecard* [9], *intangible asset monitor*[10], *skandia navigator*[11], metodo EFQM[12]. Tale processo di misurazione costituisce fonte primaria anche per l'informativa volontaria riguardante gli *assets* intangibili.

---

8 Paragrafo a cura del Dott. Davide Barberis, ODCEC - Torino.

9 Robert Kaplan e David Norton, 1992.

10 Karl Erik Sveiby, 1997.

11 Leif Edvinsson, 2001.

12 *European Foundation for Quality Management*, ultima revisione 2013.

Le stime di valore sono utilizzate nei casi di cessione di azienda o di rami d'azienda, nei casi di fusioni, scissioni e conferimenti e nei casi di alienazione di singoli *asset* intangibili. Secondo la classificazione di Karl Erik Sveiby[13] possono essere divisi in:

- *direct intellectual capital methods* che sono finalizzati alla stima del valore monetario degli intangibili mediante l'identificazione degli *assets* presenti in azienda e la loro valutazione sia singolarmente che globalmente;
- *return on assets methods* che determinano il valore degli intangibili in funzione dei flussi di ritorno come utili e flussi di cassa attualizzati in relazione agli indici standardizzati per settore di attività;
- *market capitalizazion methods* che individuano il valore del patrimonio intangibile come differenza tra il valore di mercato dell'impresa in base alla capitalizzazione di borsa e il valore contabile del patrimonio aziendale.

Ai fini della rappresentazione di bilancio gli *assets* intangibili assumono la configurazione più delimitata di beni immateriali. La valutazione è disciplinata a livello nazionale dal codice civile e dai principi contabili emanati dall'OIC (Organismo Italiano Contabilità) e a livello internazionale dal *framework* dei principi IAS e IFRS emanati dallo IASB (*internazional accounting standards board*).

2.2 VALUTAZIONE DEGLI *ASSETS* INTANGIBILI NELLE AZIENDE IN CRISI[14]

La dottrina aziendalistica evidenzia come possibile soluzione dello stato di crisi aziendale la ricerca di una miglior allocazione degli *assets*.

In una situazione problematica, il valore dell'azienda tende a ridursi fino a giungere al punto di deterioramento che rappresenta uno stadio generalmente irreversibile.

L'azienda in funzionamento ed in continuità assume una configurazione propria grazie all'azione sinergica degli elementi immateriali che la costituiscono e che definiscono il contesto operativo; questi ultimi sono base di sviluppo e determinano l'avviamento aziendale, combinando variamente gli *assets* materiali. In pratica valorizzano l'essenza intrinseca dell'azienda stessa, definendo il capitale di funzionamento quale entità capace di creare valore.

Vice versa, quando inizia lo stato di crisi e viene minata la continuità aziendale, l'impresa comincia a perdere valore e spesso si assiste ad una riduzione della relazionalità e dell'attenzione agli elementi intangibili che rappresentano in realtà il collante dell'attività.

Con frequenza, lo stato di crisi può proprio essere innescato dal mancato coordinamento degli elementi intangibili in seno all'azienda, oppure, in caso di difficoltà innescate da altri fattori, si tende a trascurare l'aspetto organizzativo e motivazionale, soprattutto quando si verificano crisi di liquidità.

L'azienda che non crea più valore, che anzi lo erode, è valutata secondo criteri di liquidazione, laddove il capitale di liquidazione corrisponde alla mera somma degli *assets* materiali al valore di realizzo. Si procede, infatti, allo stralcio delle immobilizzazioni

---

[13] *Methods for Measuring Intangible Assets.*

[14] Paragrafo a cura della Dott.ssa Margherita Spaini, ODCEC - Torino.

immateriali in quanto non più espressione di sviluppo e non si riconnette valenza all'avviamento quale capacità immateriale di produrre ricchezza. In sintesi gli elementi immateriali non rappresentano in questa fase un valore.

È proprio nello stadio di "crisi potenziale", non ancora irreversibile e "governabile" che occorre agire con grande prontezza al fine di recuperare efficienza e tornare a creare in modo significativo valore.

Gli interventi volti ad arginare la crisi sono modulati sia sul piano finanziario sia sul piano strategico operativo; in quest'ultima prospettiva di azione, la riorganizzazione ridefinisce le aree di responsabilità, potenzia i controlli, migliora la circolazione delle informazioni e l'interazione tra le aree funzionali dell'impresa.

In questa fase assume centralità la valorizzazione delle risorse immateriali non monetarie quale espressione del capitale intellettuale dell'impresa capace di combinare gli *assets* materiali in modo maggiormente efficiente.

Secondo la letteratura aziendalistica, infatti, il capitale intellettuale aziendale costituisce l'origine della differenza tra il valore di mercato dell'azienda e il suo valore contabile. Gli intangibili, nei momenti di crisi aiutano a potenziare e razionalizzare l'organizzazione in senso ampio.

Le persone (capitale umano), se correttamente coinvolte, reagiscono e, a loro volta, trovano forte motivazione nella necessità di uscire dall'*empasse*, avendo come guida il modello di business acquisito quale impianto valoriale, permeato dalla specifica cultura aziendale, cioè il capitale organizzativo.

Non è possibile improvvisare; modello di *business* e *know how* devono essere interiorizzati in profondità e devono essere stabili,quale frutto di approfondimento e miglioramento negli anni. Solo in questo modo possono costituire elementi di guida e protezione. Spesso, soprattutto nelle piccole realtà, non sono conclamati o schedulati, ma permeano le strutture e costituiscono un maggior elemento di flessibilità.

In situazione di crisi momentanea, il capitale relazionale, inteso come dote reputazionale e percezione di capacità di *leadership* all'esterno, nei rapporti con gli *stake holder* sia interni ma soprattutto esterni (comunità, istituzioni locali, istituti di credito), può costituire la chiave di volta per attrarre nuovi soci e/o finanziamenti e, permettere, se correttamente indirizzato, il superamento della fase critica.

Si realizza così l'apertura ad esperienze innovative, nella ricerca di un valore distintivo anche in momenti difficili. Per battere la crisi occorre elevare il livello qualitativo, migliorare organizzazione ed efficienza, prevedere il mercato, essere originali e competitivi. Solo una chiara visione strategica può condurre in questa direzione ma è necessario il supporto di persone, mezzi, organizzazione e comunicazione sia all'interno sia all'esterno. Sembra banale, ma una volta valutata la possibilità di reazione, è importante crederci con tenacia. Le organizzazioni sono composte e animate da persone e sono le persone che fanno la differenza.

LA CRISI D'IMPRESA

di AA.VV., Gruppo di Studi Rapporti Banca - Impresa ODCEC - Torino
Dipartimento di Management Università degli Studi di Torino

INDICE

1 COME SI MANIFESTA LA CRISI 136
1.1 ***Definizione di "crisi"*** 136
1.2 ***Gestione attività economica*** 136
1.3 ***Segnali della crisi - Squilibri economico-finanziari e patrimoniali*** 139
1.3.1 Fattori interni generatori di crisi 139
1.3.2 Fattori esterni generatori di crisi 139
Squilibrio economico 140
Squilibrio finanziario 141
Squilibrio patrimoniale 141
2 RUOLO DETERMINANTE DEL FATTORE TEMPO 143
3 PRINCIPIO DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE, PERMANENZA E PRINCIPALI INDICATORI 143
4 MISURE PER IL SUPERAMENTO DELLA CRISI - PIANO DI RISANAMENTO 145
4.1 ***Premessa*** 145
4.2 ***Aspetti operativi*** 146
4.2.1 Pianificazione nelle aziende in crisi 146
4.2.2 Cause della crisi - Aspetti operativi ed aspetti finanziari 147
Fattori di carattere operativo 147
Fattori di carattere finanziario 148
Fattori di carattere straordinario 148
4.2.3 Crisi e continuità aziendale 148
5 PROPOSTE DI SOLUZIONE: ASPETTI DA VALUTARE 149
5.1 ***Nuova finanza*** 150
5.2 ***Ristrutturazione dei debiti esistenti, anche in relazione alle opportunità offerte dalla normativa vigente*** 151
Procedura ex *art. 67 co. 3 della Legge fallimentare* 152
Procedura ex *art. 182*-bis *della Legge fallimentare* 153
Procedura ex *artt. 160 ss. della Legge fallimentare* 155
Considerazioni finali 157
5.3 ***Congelamento del debito*** 157

1 COME SI MANIFESTA LA CRISI[1]

1.1 DEFINIZIONE DI "CRISI"

In via preliminare occorre soffermarsi sul concetto di "crisi"[2]. Sotto l'aspetto normativo va sottolineato che il legislatore non ha fornito alcuna puntuale definizione. Infatti la Legge fallimentare (RD 267/42) all'art. 160 al co. 2 afferma: "*per stato di crisi si intende anche lo stato di insolvenza*".

Si può quindi dedurre che un particolare stato di crisi è rappresentato dallo stato di insolvenza *ex* art. 5 co. 2 L. fall.: "*lo stato di insolvenza si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni*".

Una definizione aziendalistica (Guatri) evidenzia come "*le crisi sono componenti del sistema e sono da collegarsi al dinamismo e alla instabilità dell'ambiente*". Infatti è noto che se l'impresa non è in grado di far fronte, attraverso la ricerca continua degli equilibri economico-finanziari e patrimoniali, ai mutamenti che il mercato impone, inevitabilmente sorgono delle disfunzioni che possono portare l'impresa verso lo stato di insolvenza.

Per l'imprenditore la difficoltà sta quindi nel cogliere quei segnali premonitori che rappresentano le cause generatrici della crisi (sintomi che segnalano rischi di solvibilità, carenza di liquidità, di insufficiente redditività, ecc.). La crisi può quindi manifestarsi dapprima sotto forma di disfunzioni monetarie o finanziarie di natura temporanea e quindi costituire una fase ancora reversibile (incapacità di soddisfare le obbligazioni alla data di scadenza) oppure manifestarsi con carattere irreversibile (conclamato stato di insolvenza).

In sostanza occorre prendere in considerazione se la crisi assume i contorni della reversibilità o irreversibilità:

- sarà ritenuta reversibile (in linea teorica) allorquando l'impresa è in temporanea difficoltà nell'adempimento delle proprie obbligazioni oppure ha intrapreso la strada delle procedure di risanamento (ristrutturazione del debito o concordato preventivo in continuità);
- sarà ritenuta irreversibile allorquando l'impresa deve essere posta in liquidazione volontaria oppure deve procedere al concordato preventivo liquidatorio o addirittura al fallimento.

1.2 GESTIONE ATTIVITÀ ECONOMICA

Premesso che ogni impresa deve perseguire almeno i seguenti obiettivi:

---

[1] I paragrafi 1, 2, 3 e 4 sono a cura del Dott. Roberto Frascinelli e del Dott. Franco Martino, ODCEC - Torino.

[2] Per un approfondimento circa il concetto di crisi aziendale vedasi anche: Quagli A. "La definizione del concetto di crisi aziendale e la sua rilevanza giuridica", *Amministrazione&Finanza*, 2, 2014, p. 34 ss.; Comitato pari opportunità ODCEC di Torino "La gestione dell'impresa in crisi - L'analisi di Dottori Commercialisti Managers ed Imprenditrici", Eutekne, Torino, 2014; Barbi F. "La crisi nelle PMI - Analisi e ipotesi di soluzione", MAP, 2° edizione, 2009; Mariniello L.F. "Crisi e insolvenza d'impresa: le prospettive aziendalistiche", RIREA, 9-10/2006.

- **economicità**: consiste nel mantenimento nel tempo delle condizioni di efficacia ed efficienza della gestione attraverso:
  - la capacità di remunerare i fattori della produzione;
  - la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- **attendibilità delle informazioni sociali**: le informazioni sociali devono essere attendibili (corrette) e tempestive in quanto oltre a costituire il sistema informativo verso i terzi sono anche a base del sistema di controllo della gestione;
- **conformità**: l'impresa deve osservare le norme in generale ed i regolamenti che caratterizzano lo svolgersi della attività sociale (settore in cui opera).

Ne consegue che gestire un'impresa significa svolgere una attività destinata a permanere nel tempo impiegando risorse (i fattori della produzione quali ad esempio il capitale, il lavoro, il *know how,* ecc.*)* al fine di produrre i beni economici atti a soddisfare i bisogni: la finalità dell'impresa è, di norma, quella di produrre ricchezza.

Questa attività ha però esiti incerti in quanto dipende da diversi fattori, anche esterni all'azienda, che possono – in sintesi – essere rappresentati dalle variazioni del contesto normativo nel quale l'impresa opera, dalla presenza di concorrenti, dalla evoluzione tecnica del processo produttivo e dal mutato orientamento agli acquisti da parte dei consumatori.

Inoltre un fattore di rischio interno rilevante è anche costituito dagli "errori di gestione" che possono pregiudicare il programma aziendale e, quindi, il raggiungimento degli obiettivi/risultati attesi: gestire un'azienda significa condurre gli affari sulla base di un indirizzo strategico (il piano gestionale o *business plan*) e con una adeguata struttura organizzativa che deve essere coerente con le dimensioni e il tipo di attività svolta. Questa necessità diviene inderogabile con la crescita delle dimensioni aziendali, che impone la delega di decisioni da parte dell'imprenditore: ciò comporta che il flusso delle informazioni non sia più immediato o completo aumentando così il rischio di decisioni non tempestive o a volte addirittura erronee.

La gestione aziendale si svolge quindi in un contesto di incessante cambiamento delle condizioni che impone necessariamente di dover fronteggiare preventivamente gli ineludibili rischi che la caratterizzano. Compito degli amministratori è quello di identificare gli eventi negativi (anche potenziali) in quanto, qualora si verificassero, potrebbero incidere sulla regolare attività aziendale e, di conseguenza, pregiudicare la capacità dell'impresa di conseguire gli obiettivi di economicità della gestione; ciò impone una costante valutazione dei rischi ed una opportuna risposta al loro contenimento. Infatti una delle componenti essenziali del corretto gestire è rappresentata dalla analisi del contesto aziendale per individuare in quali aree /settori di attività e con quali modalità si possono manifestare eventi pregiudizievoli (rischi[3]) che possono compromettere il

[3] "*I rischi agiscono sull'equilibrio aziendale come una forza avversa, non estranea, ma connaturata alla vita stessa del sistema economico nel quale operano. Il pericolo che da essi scaturisce è perciò sempre presente e finisce, in pratica, per sovrastare ogni manifestazione di vita dell'azienda, alimentando, in tal modo, il rischio economico-generale. In ordine a tale stato di cose, l'azienda non può accettare passivamente il formarsi dei rischi, ma, anzi, si deve adoperare non solo affinché le varie eventualità di danno non si traducano in certezza, ma altresì per ridurre l'entità dei singoli rischi che gravano sulla combinazione produttiva ... Il fronteggiamento del rischio* – scrive il Giannessi – *è in gran parte legato*

mantenimento degli equilibri economico-finanziari e patrimoniali della società. Deve quindi essere attivo un processo continuo con riferimento alla programmazione ed attuazione delle decisioni aziendali qualora si presentino cambiamenti quali – ad esempio – ampliamento o riduzione della attività, riorganizzazioni produttive, modifiche normative riguardanti la produzione, ecc.

Proprio per le conseguenze dovute agli errori di gestione, oppure per non aver saputo porre rimedio ai rischi che possono compromettere lo svolgimento regolare dell'attività d'impresa, ne discende che l'azienda vada incontro ad una crisi che può addirittura portare la sua uscita dal mercato, a volte anche in forma traumatica.

Di conseguenza è proprio il contesto del mercato in genere che opera una selezione costante circa l'operare dell'azienda: sopravvivono le imprese efficienti ed escono dal mercato quelle che non lo sono. Va ancora richiamato che la "competizione" fra aziende è acuita sia per il rapido mutamento delle esigenze e degli stili di vita dei consumatori sia per l'ampliamento dei mercati su cui si affacciano nuovi e agguerriti competitori. Inoltre nel suo ciclo produttivo l'azienda tende sempre di più a coinvolgere i fornitori richiedendo maggiori responsabilità in termini di qualità, di innovazione di processi e di garanzie economico-finanziarie per mantenere solido il rapporto di fornitura.

Valutare la credibilità di una azienda, in sostanza, significa considerare come viene gestito il rischio imprenditoriale e come viene affrontata la fase di crisi che si può presentare nel corso del suo ciclo operativo.

Le cause della crisi aziendale sono in genere da ricondursi alla inadeguatezza della forma imprenditoriale che deve adeguarsi con immediatezza alle attese del mercato competitivo. Considerare la crisi d'impresa significa quindi riferirsi a situazioni complesse che riguardano gli adeguati assetti organizzativi in genere strettamente connessi con la tenuta della garanzia verso i terzi, rappresentata dalla consistenza del patrimonio netto: operare in condizioni diseconomiche in un contesto aziendale disorganizzato o inefficiente comporta il sorgere di disfunzioni che, abbinate ad eventi imprevisti o congiunturali, comportano il ritrovarsi in uno stato di crisi. La crisi può apparire evidente o essere ancora latente: le norme prevedono appositi indici presuntivi che costituiscono vere e proprie soglie di giuridico rilievo e quindi non più tollerate dal sistema economico in senso lato; gli specifici interessi sociali che devono essere tutelati impongono un limite alla libertà d'azione dell'imprenditore. L'imprenditore deve operare nel rispetto delle norme che regolano il contesto operativo economico: la violazione non solo della legge ma anche delle elementari regole di conduzione degli affari (ad esempio i principi generali di prudenza e diligenza e di corretta gestione) può compromettere il regolare svolgersi dell'attività aziendale[4].

all'esistenza, nelle persone che amministrano l'azienda o nello stesso soggetto economico quando esercita tale funzione, di una coscienza del rischio. Per coscienza del rischio si deve intendere la facoltà di intuire tempestivamente i fenomeni contrari alla economicità della gestione, in modo che, nell'eventualità del loro manifestarsi, l'azienda abbia a subire il minor danno possibile". Bertini U. "Introduzione allo studio dei rischi nell'economia aziendale", Colombo Cursi, 1969, p. 149 ss.

4 Infatti ai rischi normalmente intesi si sono recentemente aggiunti i rischi reato di cui al DLgs. 231/2001 e s.m. (responsabilità amministrativa delle società ed enti).

1.3 SEGNALI DELLA CRISI - SQUILIBRI ECONOMICO-FINANZIARI E PATRIMONIALI

La crisi che può rappresentare un vero e proprio stato fisiologico della vitalità dell'azienda trova la sua origine nello squilibrio economico-finanziario, perdurante nel tempo, in un contesto di difficile ripristino della economicità della gestione. Ciò comporta una riduzione della marginalità cui segue la sfiducia dei fornitori (che ad esempio non concedono più dilazioni), del sistema creditizio (ad esempio vedendo ridursi le linee di credito con richieste di rientro), delle maestranze più qualificate (che tenderanno a valutare offerte di lavoro che garantiscano loro più stabilità).

La crisi può derivare da fattori interni o esterni all'azienda.

1.3.1 Fattori interni generatori di crisi

Possono essere diversi e in genere sono riconducibili ad errati comportamenti relativamente alla strategia, alla gestione dell'impresa, alla carenza organizzativa o al mancato controllo. In sostanza la crisi dipende da incapacità, incompetenza, errate valutazioni, irregolarità nella gestione che può addirittura ricondursi a fenomeni fraudolenti.

Ad esempio può accadere che:

- l'organo gestorio assuma dei rischi in eccesso rispetto alla consistenza patrimoniale e finanziaria dell'impresa oppure in presenza di incertezza decisionale;
- non si siano valutati i rischi, non provvedendo così alla loro copertura (ad esempio non aver compreso di disporre di impianti obsoleti e quindi non più competitivi oppure non aver sviluppato linee di prodotti innovativi che possano generare nuova domanda);
- si siano effettuati investimenti senza aver valutato la loro effettiva capacità di generare sufficienti flussi di recupero;
- siano state adottate erronee combinazioni produttive;
- si verifichino rilevanti carenze in tema di controlli.

1.3.2 Fattori esterni generatori di crisi

Possono essere provocati da:

- aggressiva concorrenza o ingresso nel mercato di nuovi competitori che utilizzano manodopera a più basso costo;
- fenomeni dovuti all'obsolescenza dei propri prodotti di fronte al cambiamento dei gusti e delle tendenze che comportano variazioni significative della domanda;
- picchi elevati di variazioni di prezzo delle materie prime o delle fonti energetiche;
- introduzione di norme restrittive o sui sistemi di produzione (ad esempio normative ambientali oppure per particolari prodotti).

Con riferimento soprattutto alla assunzione di rischi in misura rilevante rispetto alla composizione della struttura patrimoniale dell'impresa emerge l'importanza dei controlli da parte del Collegio sindacale nel contesto di una misura di patrimonio netto sufficiente ed adeguato per lo sviluppo degli investimenti.

Il principale problema delle PMI è quello della sottocapitalizzazione con la conseguenza che la misura e la struttura del patrimonio netto risultano inadeguate a mantene-

re gli equilibri della redditività e solvibilità. Quando si è in presenza di crisi irreversibile vi è – in genere – un *deficit* patrimoniale dovuto a investimenti rivelatisi di entità superiore rispetto alla misura che il capitale proprio poteva sopportare.

La crisi non si manifesta improvvisamente: vi sono fasi graduali di peggioramento che l'informativa di bilancio, se redatto correttamente, manifesta e permette di interpretare; in assenza di tali efficaci controlli il bilancio evidenzierà redditività e patrimonializzazione che in realtà sono inesistenti. La Relazione sulla gestione deve evidenziare la descrizione dei rischi e delle incertezze che l'impresa deve affrontare nel futuro.

In genere il sistema bancario, che deve valutare il merito creditizio, utilizza i criteri di cui al c.d. "Basilea 2": l'abbassamento dei *rating* è il primo segnale evidenziante la stato di crisi.

I segnali di manifestazione dello stato di crisi vanno colti con immediatezza e sono – in sintesi – riconducibili a squilibri economico-finanziari e patrimoniali.

Squilibrio economico

Qualora si manifesti uno squilibrio economico (ad esempio quando il volume dei ricavi e la marginalità non siano sufficienti a coprire i costi di gestione) l'imprenditore è tenuto con tempestività a porre in essere manovre correttive in quanto deve valutare se detto squilibrio è dovuto ad eventi transitori e quindi la crisi è reversibile oppure se la crisi è da intendersi come condizione strutturale che comporta il rischio di insolvenza. Pertanto la prima analisi da svolgere è relativa al controllo della redditività e della situazione reddituale riscontrata negli ultimi esercizi (in genere i tre ultimi esercizi) che potrà evidenziare le cause che hanno determinato oppure aggravato la crisi dell'impresa, onde così valutare se la crisi può essere superata o meno. Occorrerà quindi soffermarsi, ad esempio:

- sulla riduzione del fatturato e del contemporaneo aumento del magazzino;
- sull'incremento dei costi capitalizzati in periodo di congiuntura negativa;
- sulla diminuzione dell'EBITDA e dell'EBIT specie nel confronto con quello dei concorrenti;
- in presenza di perdite (anche fiscali) sulla ragionevole motivazione per l'iscrizione di imposte anticipate;
- sul valutare se l'azienda produce più della domanda del mercato, con ciò producendo un rallentamento della rotazione del magazzino che quindi tenderà ad aumentare con effetti negativi sugli equilibri finanziari;
- la mancata previsione della copertura dei rischi "esogeni" quali, ad esempio, i rischi su cambi o per variazioni dei prezzi di acquisizione delle "*commodities*" o per variazioni dei tassi di interesse;
- sulla collocazione dell'impresa: se è nel settore delle aziende sub-fornitrici oppure operi con proprie autonome produzioni ovvero su commessa, con una analisi dei sistemi produttivi;
- su come l'azienda è in relazione con il mercato (verifica dei canali di vendita, sistema e tipologie di produzione, politica dei prezzi, promozione dei prodotti, logistica, ecc.);

- su come è impostata la strategia di progettazione di nuovi prodotti;
- su come è organizzato il settore dell'approvvigionamento di beni o servizi e su come viene gestita la consistenza delle scorte di magazzino;
- su come è gestito il flusso informativo della raccolta dei dati e del loro utilizzo;
- su come è organizzata la gestione del personale.

Va ancora richiamato che in tema di crisi il sistema normativo non è particolarmente pregnante se non in determinati casi dove impone precise attivazioni all'imprenditore oppure interviene l'Autorità giudiziaria.

Le norme codicistiche disciplinano il trattamento delle perdite di gestione e quindi l'adozione da parte dell'imprenditore di misure correttive solo quando l'impresa e svolta in forma di società di capitali. Infatti le perdite assumono rilevanza giuridica quando:

- abbiano inciso sul capitale sociale riducendolo di più di un terzo (artt. 2446 - 2447 c.c. per le spa e artt. 2482-*ter* c.c. per le srl);
- riducono il capitale sociale al di sotto del minimo legale e quindi i soci sono tenuti a:
  - ricostituire il capitale sociale;

    oppure
  - deliberare una nuova forma societaria adeguata al capitale effettivamente esistente;

    oppure
  - deliberare lo scioglimento della società.

Squilibrio finanziario

In presenza di attività finanziata con scarsi mezzi propri e rilevanti mezzi di terzi, e in special modo quando la consistenza patrimoniale (patrimonio netto) non è adeguata a sostenere gli investimenti, per poter continuare nella gestione aziendale occorre ricorrere inevitabilmente all'indebitamento (in genere bancario). La conseguenza è che il costo del finanziamento bancario fa aumentare i costi di gestione comprimendo/diminuendo la redditività della gestione e, quindi, della struttura del patrimonio netto. Si genera così un processo negativo che alimenta l'indebitamento e che porta l'impresa verso lo stato di insolvenza.

Sovente il problema centrale è rappresentato sia dalla "inadeguata consistenza" della finanza che deve supportare l'attività produttiva in espansione in presenza di mercato favorevole sia da una inadeguata "riserva di credito" indispensabile per prevenire restrizioni di credito: comunque il sistema creditizio rappresenta il punto di riferimento per supportare il fabbisogno finanziario dell'impresa ma la fiducia sarà riposta all'impresa che si impegna in continui processi di adeguamento, programmati e realistici che troveranno evidenza nel piano gestionale (vedi infra § 4.1).

Squilibrio patrimoniale

Una prima evidenza di squilibrio patrimoniale è rappresentata dal fatto che il passivo è di entità superiore all'attivo.

Pertanto se l'impresa non dispone di mezzi sufficienti per soddisfare regolarmente le

proprie obbligazioni (debiti) dapprima potrebbe ricorrere al finanziamento bancario per poter essere adempiente: ma questa condizione dovrebbe costituire un periodo transitorio in quanto l'impresa, dovrebbe, attraverso il conseguimento di adeguati utili, riposizionare l'attivo in misura sufficiente a coprire le passività. Se però l'impresa è di per sé diseconomica (cioè non produce utili) si andrà incontro ad una crisi di liquidità che porterà inevitabilmente all'insolvenza.

Diviene quindi rilevante porre l'attenzione sulle principali voci dell'attivo e del passivo; ad esempio:

- valutare se le attività immateriali mantengono immutato il valore di iscrizione al fine di evitare sovravalutazioni;
- circa le immobilizzazioni materiali occorre verificare la politica adottata in tema di ammortamenti;
- con riferimento al magazzino è opportuno verificare se si è proceduto a variare i criteri di valutazione;
- valutare la congruità dei crediti in correlazione al fatturato che potrebbe, a volte, sottendere a crediti dubbi o inesigibili;
- considerare che eventuali riduzioni dei debiti verso soci non convertiti in capitale rappresentano un elemento negativo (sfiducia dei soci nei confronti della società).

Lo stato di crisi si manifesta il più delle volte allorquando la tensione finanziaria è tale da creare difficoltà nel regolare adempimento delle obbligazioni che l'impresa ha assunto. L'incapacità a cogliere i segnali della crisi porta l'imprenditore, nella vana speranza di superare il ritenuto momento di difficoltà, ad utilizzare sino al limite gli affidamenti bancari concessi dal sistema creditizio e a non pagare i fornitori non strategici alle scadenze; successivamente l'imprenditore inizia a non pagare sia gli enti previdenziali per i contributi relativi al personale sia l'Erario per imposte e ritenute. Ciò comporta inevitabilmente la creazione di ulteriori perdite di gestione per le conseguenti sanzioni ed interessi che verranno applicati al momento dell'accertamento delle predette omissioni, in taluni casi aggravando la posizione dell'imprenditore per le conseguenze penali.

Il successo duraturo dell'impresa dipende dalle strategie capaci di affrontare il sistema dei rischi sia esterni che interni; tale attività di gestione e di controllo rientra nello specifico ruolo degli amministratori o del *management*.

Infatti la *governance* (sistema di regole che sovraintende l'attività di governo dell'impresa) deve garantire un efficace ed efficiente svolgimento dell'attività attraverso:

- il processo decisionale;
- il processo valutativo dei risultati della gestione attraverso l'analisi degli obiettivi del piano gestionale, con l'attuazione degli interventi che si rendono necessari;
- il processo di sviluppo e programmazione per garantire nel tempo la crescita dell'impresa;
- gli interventi di mediazione/negoziazione per la risoluzione degli inevitabili conflitti che la gestione comporta;

- la corretta e trasparente informazione sia all'interno dell'impresa (processi decisionali) sia all'esterno (informativa ai terzi, bilancio): quest' ultimo aspetto deve permettere una verifica dell'operato degli organi di gestione e di controllo da parte dei terzi. Il flusso informativo riguardante le attività non deve essere alterato da manipolazioni dei dati esposti, per non condizionare i comportamenti dei soggetti che operano le scelte di investimento o di fornitura verso l'impresa.

Conseguentemente nei momenti di crisi assume particolare rilievo il piano gestionale o modello strategico e gestionale (*business plan*), che permette di valutare il posizionamento strategico-competitivo, le quote di mercato, l'economicità della produzione in correlazione alla validità dei prodotti, ecc.

Riepilogando:

- **la crisi finanziaria** si manifesta in presenza di una impresa economicamente sana ma in squilibrio finanziario con difficoltà ad essere adempiente e con rischio di deterioramento di tutti gli indici di bilancio;
- **la crisi economica** è individuabile quando l'impresa presenta perdite operative e evidenzia l'incapacità della gestione tipica a remunerare con i ricavi i fattori produttivi impiegati, ivi compreso il capitale;
- **la crisi economico-finanziaria** si concretizza quando l'impresa presenta uno squilibrio economico per eccessivo indebitamento: infatti il peso eccessivo degli oneri finanziari annulla le *performance* della gestione tipica (margini operativi).

2 RUOLO DETERMINANTE DEL FATTORE TEMPO

L'esperienza insegna che, spesso, la "crisi" viene percepita dall'imprenditore solo nel momento in cui si palesa l'"insolvenza grave" pregiudicando così la possibilità di risanare l'impresa: **i segnali della crisi vanno colti con immediatezza**. Infatti quando la crisi si manifesta occorre porre in essere i rimedi necessari per ripristinare l'equilibrio economico, finanziario, monetario e patrimoniale attraverso una prima fondamentale verifica: valutare la reversibilità della crisi attraverso una indagine che inizi dall'accertamento della correttezza della tenuta della contabilità (veridicità dei dati contabili) per passare poi alla verifica dello Stato patrimoniale e della capacità di tenuta finanziaria della impresa, con una analisi delle singole aree aziendali per individuare i punti di forza e di debolezza. Detta verifica e gli interventi che dovranno essere assunti sono strettamente correlati alla realtà aziendale e dovranno tener conto delle dimensioni aziendali, dell'attività svolta e soprattutto della necessità di non causare dei "traumi" alla attività attraverso interventi radicali che possono generare incomprensioni con il personale, ritardi nei tempi di consegna, difficoltà di approvvigionamento.

Il fattore tempo costituisce dunque l'elemento fondamentale per la riuscita del risanamento dell'impresa.

3 PRINCIPIO DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE, PERMANENZA E PRINCIPALI INDICATORI

La riforma del diritto fallimentare si pone, come finalità da perseguire, quella del superamento della crisi mediante il risanamento dell'impresa; la procedura concorsuale

perde il suo connotato sanzionatorio e viene intesa come mezzo tecnico per superare lo stato di crisi con l'obiettivo di "conservare" l'impresa.

Dalla tutela della *par conditio creditorum* si passa alla tutela del principio della continuità aziendale (tutela dei valori aziendali specie quelli intangibili), in linea con le indicazioni della UE (conferenza di Lisbona) che ha inserito negli obiettivi strategici della UE la responsabilità sociale dell'impresa.

Se la crisi è gestita in modo appropriato vi è maggiore soddisfazione del ceto creditorio e permane il ruolo socialmente utile dell'impresa risanata. Inoltre si evita la generalizzata disgregazione delle funzionalità tecniche ed economiche specie dei valori intangibili (conoscenze tecnologiche, produttive, innovazioni di processo, di prodotti, conoscenze delle maestranze) che rappresentano nella attuale attività economica la parte più rilevante del valore aziendale.

Il principio di continuità aziendale[5] (*going concern*), che intende l'azienda come complesso funzionante e destinato a continuare a funzionare per almeno i dodici mesi successivi alla data di riferimento dell'ultimo bilancio approvato, permette di continuare a valutare ed iscrivere i valori in bilancio ritenendo che l'impresa sia in grado di realizzare le proprie attività ed assolvere i propri impegni nel normale svolgimento della attività, senza che vi sia l'intenzione di metterla in liquidazione, di cessare l'attività o di assoggettarla a procedure concorsuali come previsto dalla legge o dai regolamenti. L'art. 2423-*bis* c.c. – che rappresenta uno dei principi fondamentali per la redazione del bilancio di esercizio – sancisce che "*La valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella* ***prospettiva della continuazione dell'attività,*** *nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo e del passivo considerato*".

Il venir meno dell'effettività del principio di continuità aziendale può verificarsi in qualunque momento: i dubbi circa la permanenza della validità del predetto principio sono da ricercarsi nel principio di revisione 570 "Continuità aziendale" che elenca una serie di indicatori – eventi o circostanze singole o nel loro complesso, da intendersi anche come incertezze[6] o circostanze che possono avere effetti significativi sul bilancio, che possono dipendere da azioni o eventi futuri – così rappresentati:

- indicatori finanziari:
  - situazione di *deficit* patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
  - prestiti a scadenza fissa o prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso; oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine o, ancora, elevati debiti scaduti verso i fornitori;
  - indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte di finanziatori e altri creditori;
  - bilanci storici o prospettici che mostrano *cash flow* negativi;
  - principali indici economico-finanziari negativi;

[5] Principio di revisione 570 e OIC 5 "Bilanci di liquidazione".

[6] Vedasi "Incertezze sulla continuità aziendale e altre incertezze", Quaderno n. 21, § c, ODCEC, Milano.

  - consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività che generano *cash flow;*
  - mancanza o discontinuità nella distribuzione di dividendi;
  - incapacità di saldare i debiti alla scadenza;
  - incapacità nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
  - cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori dalla condizione " a credito" alla condizione " pagamento alla consegna";
  - incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari;
  - squilibrio della ripartizione dei finanziamenti tra breve e medio-lungo termine rispetto alla struttura dell'attivo patrimoniale (elevata dipendenza da finanziamenti a breve termine).
- indicatori gestionali:
  - perdita o dimissioni di Amministratori o di dirigenti chiave senza provvedere al loro reintegro;
  - perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori strategici o importanti;
  - difficoltà nell'organico del personale o difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamenti da importanti fornitori.
- altri indicatori:
  - capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
  - incremento anomalo delle rimanenze, rivalutazione di attività;
  - contenziosi legali o fiscali che, in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di rispettare;
  - modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa;
  - eventi rilevanti e pregiudizievoli non coperti da assicurazione;
  - conflittualità tra la compagine sociale;
  - dimissioni del Collegio sindacale.

Il Collegio sindacale, ove nominato, ha poi il dovere ai sensi della norma di comportamento 11 (in vigore dal 16.3.2011) di monitorare la continuità aziendale e di comunicare agli Amministratori la sussistenza di fatti idonei a pregiudicare la continuità dell'impresa con l'invito a porvi rimedio. Infine va ancora ricordato che l'art. 2428 c.c. richiedo che nella relazione sulla gestione gli amministratori forniscano una descrizione dei principali rischi ed incertezze cui la società è esposta.

4 MISURE PER IL SUPERAMENTO DELLA CRISI - PIANO DI RISANAMENTO

4.1 PREMESSA

Il ruolo centrale che il piano gestionale o *business plan* riveste per l'impresa e il ruolo del piano di *turnaround* per quelle in crisi.

Il piano costituisce il tipico strumento di gestione interna indispensabile per fornire

una guida alle scelte aziendali e per permettere all'impresa di presentarsi sul mercato in caso di ricerca di fonti di finanziamento o di *partner* finanziari o per ottenere, a vario titolo, contributi. Esso si presenta quindi come un piano a medio periodo che fornisce sia le previsioni reddituali che quelle degli equilibri finanziari: è in sostanza il risultato della attività di pianificazione. Pur non esistendo un modello *standard*, il piano deve considerare la struttura aziendale, i prodotti/servizi, il settore in cui opera l'azienda, il connesso mercato di riferimento, i piani di espansione, i fabbisogni finanziari e le relative modalità di acquisizione di beni, attività e così via.

Per l'impresa in crisi il piano di *turnaround* costituisce lo strumento sul quale si basa il processo di risanamento, cioè le politiche che si ritiene di intraprendere e gli effetti che esse producono per rappresentare il percorso di risanamento dell'impresa, costituendo il documento a base degli accordi tra impresa e *stakeholder* per uscire dallo stato di crisi.

Ne consegue che il dottore commercialista, tra i vari attori coinvolti, diviene il "soggetto" che sintetizza, provoca e coordina i processi di aggregazione e selezione dei dati necessari alla redazione del piano, assumendo così la funzione di "garante" del tecnicismo di costruzione dei piani gestionali di impresa, piani che rivestono una funzione interna all'impresa volta ad illustrare le conseguenze economiche, finanziarie e patrimoniali di determinate decisioni e una funzione esterna all'impresa, volta ad illustrare il progetto imprenditoriale ai terzi (potenziali nuovi soci, banche, soggetti finanziatori, ecc.).

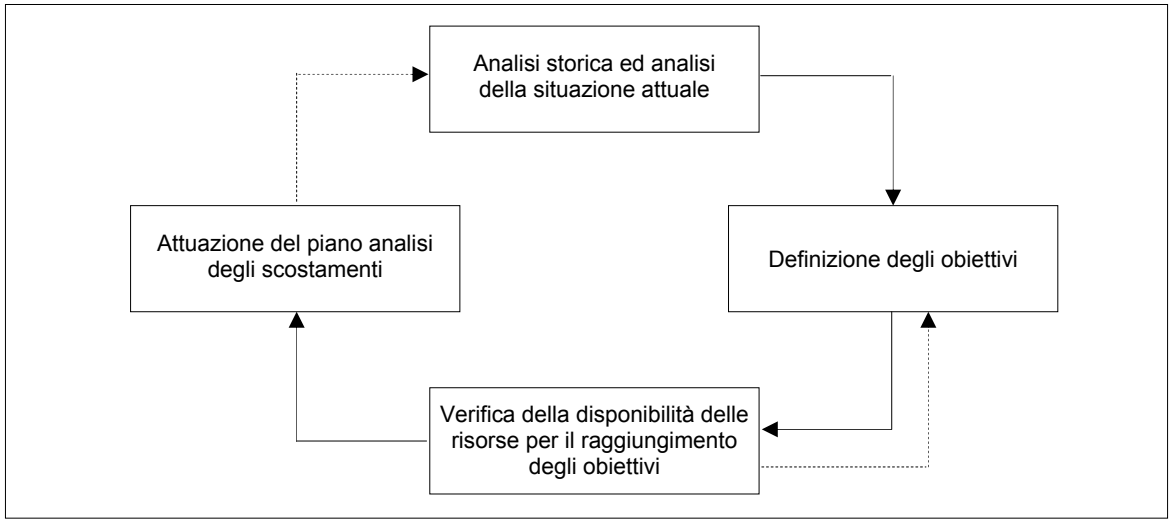
Il "commercialista" diventa anche il soggetto che crea/collabora alla formulazione di un sistema di comunicazione efficiente e credibile con il sistema bancario e "razionalizza" le informazioni, collaborando alla predisposizione dei dati quantitativi atti alla analisi dei rischi finanziari (affidabilità dei dati contabili, della struttura finanziaria e della redditività) e dei dati qualitativi atti alla analisi del rischio di imprese (politiche e *performance* produttive e commerciali, struttura societaria, progetti di investimento, ecc.) e dunque produce una forma organica al contenuto traducendo in numeri le politiche di risanamento previste.

4.2 ASPETTI OPERATIVI

4.2.1 Pianificazione nelle aziende in crisi

È diffusa la convinzione secondo la quale la pianificazione nelle aziende in crisi debba avvenire secondo modalità assai diverse rispetto a quelle caratterizzanti i processi di piano, nonché la gestione stessa dell'azienda sulla base di obiettivi, rispetto a quanto avvenga in situazioni di normale funzionamento.

Tale convinzione pare priva di reali elementi di fondamento. Al proposito, è opportuno ricordare, in estrema sintesi, quali siano gli aspetti fondamentali dei processi volti alla formazione del *business plan* nelle aziende in normale funzionamento. Questi possono essere così schematizzati:



Il processo logico in precedenza delineato risulta applicabile anche al caso particolare della pianificazione in situazione di crisi; anzi, se possibile, nel contesto della gestione della crisi aziendale esso assume valenza ancor maggiore.

Nel caso specifico relativo alle aziende in crisi, tuttavia, il *business plan* presenta le seguenti peculiarità:

- nell'ambito dell'analisi storica e della situazione attuale dell'impresa in esame, necessità di una corretta ed analitica individuazione delle cause della crisi, indipendentemente dalla loro origine;
- l'obiettivo di fondo del piano consiste nel superamento delle cause della crisi, obiettivo generale il cui raggiungimento sarà connesso a quello relativo ad una serie di *sub* obiettivi più specifici;
- il superamento delle cause della crisi deve condurre, al termine dell'arco temporale coperto dal piano, al riequilibrio della struttura economico-finanziaria dell'impresa.

4.2.2 Cause della crisi - Aspetti operativi ed aspetti finanziari

Spesso gli aspetti finanziari vengono considerati quali unica determinante della crisi, in sostanza sovrapponendo la causa ultima di crisi aziendale, rappresentata da una carenza di liquidità tale da condurre all'impossibilità di proseguire nell'attività d'impresa, con quelle che a tale situazione hanno condotto e che possono in realtà avere diversa origine.

Le crisi aziendali, nella loro complessità, possono infatti derivare da più fattori, i quali, stante la natura stessa del "sistema azienda", tendono ad intersecarsi tra loro ed a influenzarsi vicendevolmente. Con l'obiettivo di rappresentare una classificazione delle possibili cause della crisi, pare opportuno procedere alla seguente schematizzazione:

Fattori di carattere operativo

Un'azienda può trovarsi in situazione di crisi a causa di una insoddisfacente redditività del capitale investito. È bene precisare che, anche in assenza di tensioni finanziarie, dunque in assenza di elementi che possano incidere sulla continuità aziendale di

breve termine, insoddisfacenti marginalità reddituali configurano situazioni di vera e propria crisi aziendale (di intensità ovviamente variabile a seconda dei casi), che richiedono adeguati interventi al fine di evitare l'aggravarsi della situazione.

Fattori di carattere finanziario

La crisi può derivare in via diretta da fattori di carattere finanziario, sia di carattere esogeno (politiche di accesso al credito maggiormente restrittive da parte degli istituti di credito) sia di carattere endogeno (manovra della "leva finanziaria" troppo aggressiva, politiche di crescita troppo sfidanti).

Fattori di carattere straordinario

Eventi improvvisi, di grande rilevanza, possono determinare situazioni di crisi, sia sotto il profilo finanziario che sotto il profilo operativo. Si pensi, ad esempio, al default di un importante cliente (o più semplicemente alla perdita, per qualsiasi motivo, di un importante cliente), piuttosto che a improvvise situazioni di crisi di mercato.

Quanto detto evidenzia, seppur in via sintetica, come le interrelazioni tra i possibili fattori di crisi siano molteplici, tanto che tali fattori tendono a coesistere in gran parte delle situazioni e tanto da rendere spesso difficile l'individuazione delle cause iniziali della crisi. I meccanismi di trasmissione tra gli schematizzati fattori di crisi operano spesso con grande rapidità, e possono essere così sintetizzati:

- l'inadeguata redditività operativa comporta flussi di cassa operativi inadeguati, il che può condurre nel tempo ad un aumento dell'indebitamento finanziario netto e, a seconda dei casi, ad una erosione dei mezzi propri. Problematiche a livello di gestione del circolante (anch'esse di carattere operativo) si traducono in via immediata in un aumento delle esigenze finanziarie. A ciò si aggiunga il fatto che insufficienti risultati operativi possono condurre ad una minor disponibilità degli istituti di credito alla copertura delle esigenze finanziarie aziendali;
- situazioni di tensione di carattere finanziario si ripercuotono sulla gestione aziendale rendendo problematico il rapporto con i fornitori, con difficoltà nell'approvvigionamento dei materiali e dei servizi necessari per il processo produttivo e con possibili maggiori costi di acquisto, stante la difficoltà di trattare efficacemente con i fornitori stessi in termini di prezzo. Tale situazione di traduce poi in difficoltà di pianificazione della produzione, con aggravio di costi operativi, con il possibile mancato rispetto delle consegne ed il conseguente deteriorarsi del rapporto con la clientela;
- come già si accennato, eventi di carattere straordinario si ripercuotono in genere sia sulla gestione finanziaria che sulla gestione operativa dell'azienda.

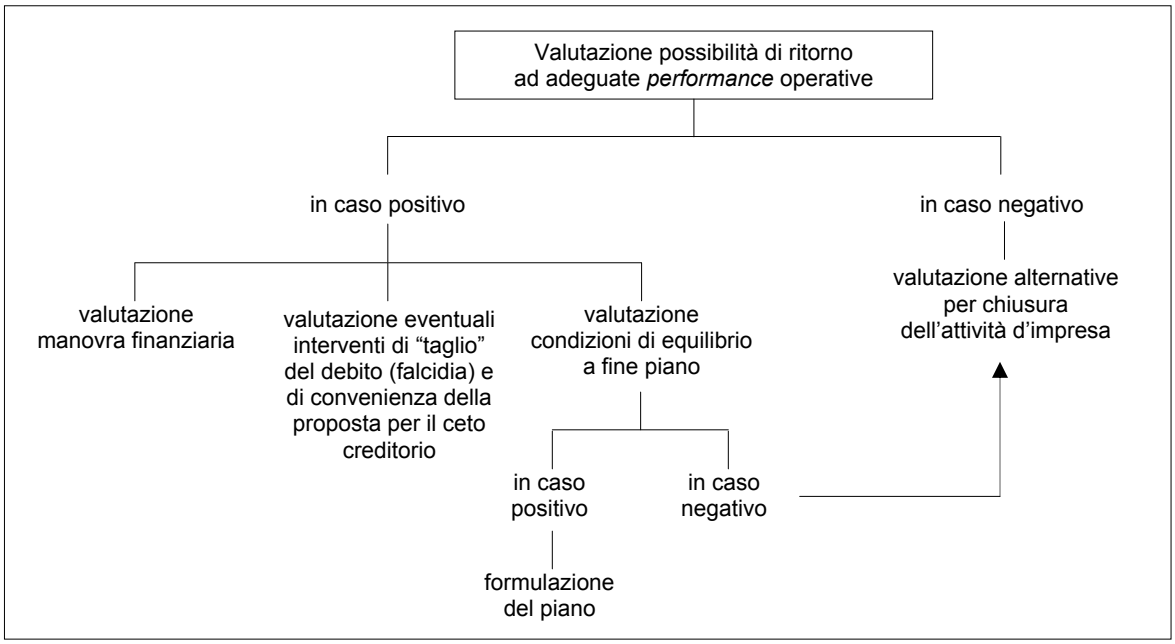
4.2.3 Crisi e continuità aziendale

Nell'azienda che si trovi in situazione di crisi ormai conclamata tendenzialmente coesistono problematiche di tensione finanziaria e problematiche di carattere operativo.

La continuità aziendale viene normalmente valutata in relazione alla disponibilità di risorse finanziarie tali da consentire un corretto approccio al ciclo finanziario di breve termine.

Tuttavia, ove si parla di "continuità aziendale" in relazione alla possibilità di una azienda di superare una situazione di crisi, in primo piano deve esservi, in sede di processo decisionale al riguardo, l'analisi riguardo alla possibilità dell'azienda stessa di ottenere adeguati risultati prospettici a livello operativo. Solo in tal caso si procederà all'esame dei requisiti che la "manovra finanziaria" (e, se del caso, l'effetto della "falcidia") deve rispettare al fine di consentire l'effettivo ottenimento dei risultati a livello operativo.

L'*iter* logico può essere così schematizzato:



5 PROPOSTE DI SOLUZIONE: ASPETTI DA VALUTARE[7]

Dall'approfondita disamina delle motivazioni della crisi, l'indipendenza e l'esperienza multidisciplinare in campo aziendalistico e societario del commercialista, saranno di indubbio ausilio per l'imprenditore nel tirare le fila dei vari pareri (legali, tecnici, commerciali e finanziari) nel contempo avuti, e questo gli consentirà di suggerire all'imprenditore la via migliore per uscire dalla crisi ovvero per limitare i danni a sé e ai terzi creditori.

E qui, il commercialista di fiducia, l'amico di tanti anni, assume o riprende la figura di professionista centrale che assiste l'imprenditore e la sua famiglia nelle decisioni strategiche e nei momenti più importanti, avrà cura di salvaguardare l'imprenditore dai rischi penali che si annidano nelle decisioni tipiche del momento, di cui sovente egli non è in grado di valutarne portata ed effetti.

Tornando alle proposte di soluzione che emergono dall'esame del recente passato e alle prospettive per il futuro, va da sé che l'assenza di prospettive industriali e commerciali dovute alla crisi del settore o alla profondità del *deficit* finanziario-patrimoniale o, ancora, alla mancanza di una possibile continuità nella gestione dell'impresa,

[7] I paragrafi 5 e 5.1 sono a cura del Dott. Lorenzo Ginisio e del Dott. Ernesto Carrera, ODCEC - Torino.

comporterà la decisione di optare, il più rapidamente possibile, per quella procedura che, sulla base di oggettive valutazioni economiche, comporti il massimo soddisfacimento dei creditori, senza escludere a priori l'istanza di fallimento in proprio che richiede il sostenimento di assai minori costi rispetto alle procedure illustrate al successivo punto 5.2.

Anche in questo caso, il commercialista potrà con determinazione e massima celerità, valutare la possibilità di salvaguardare il futuro dell'azienda e dei suoi dipendenti, o almeno di alcuni di loro, consigliando, coadiuvato da esperto legale, il temporaneo affitto ad un'impresa terza, seria ed affidabile, ovviamente garantendo alla ormai prossima procedura fallimentare ogni possibilità di assumere rapidamente le decisioni che più riterrà opportune in merito al realizzo dell'azienda.

5.1 NUOVA FINANZA

Qualora invece il commercialista intravedesse attraverso un mix di soluzioni la concreta possibilità di salvaguardare la continuità aziendale, emerge, si può dire sempre, l'esigenza di dotare la società di nuova finanza.

Gli errori del passato ora si stagliano con chiarezza nella mente dell'imprenditore che, grazie all'esame delle motivazioni della crisi, individua le soluzioni tecniche che ragionevolmente consentono il ritorno ad una gestione generatrice di cassa.

Ecco che, qualora il commercialista sia convinto di tale possibilità, la sua funzione diventa quella di accompagnare, con l'etica professionale di cui al punto 5 "Etica professionale nel rapporto Banca/Impresa" nel contributo "Le interviste ad alcuni degli attuatori dei protocolli di intesa volti a migliorare e consolidare il rapporto banca-impresa", l'impresa nella ricerca di nuove possibilità finanziarie indispensabili per il suo rilancio.

In ciò egli dovrà:

- verificare la consistenza patrimoniale privata dell'imprenditore e della sua famiglia, nonché quella degli eventuali soci di capitale, diffidando della non infrequente situazione che vede imprenditori ricchi e imprese povere o sul lastrico, e, in particolare, evitando di procedere nel piano qualora l'imprenditore non intenda rischiare alcunché del proprio patrimonio familiare;
- verificare la possibilità di *turnaround* almeno parziale nel *management*, in particolare nelle cariche di responsabile finanziario, la cui credibilità, a motivo degli errori commessi, sia venuta meno con i creditori;
- verificare la possibilità di aumenti di capitale con ingresso di nuovi soci;
- verificare la possibilità che fornitori strategici possano, anche solo temporaneamente ampliare il fido commerciale concesso all'azienda e/o trasformare il loro credito, o parte di esso, in capitale sociale;
- verificare con i principali clienti la possibilità, anche solo temporanea, di ridurre i termini di pagamento, anche, concedendo ragionevoli sconti;
- verificare con il ceto bancario (banche e società di *leasing*) il ricorso a temporanee moratorie che liberino risorse per lo sviluppo dell'attività tipica, o meglio ancora, a trasformare il debito a breve termine in medio-lungo termine;
- infine, richiedere al ceto bancario, sulla base del piano ritenuto ragionevole e

prudente, la concessione di nuovi affidamenti, con le forme tecniche più appropriate a seconda dei fabbisogni cui dare copertura.

Un libro dei sogni dirà il lettore, e condivido la giusta perplessità che però è superabile allorché la richiesta di nuova finanza, nelle fattispecie sopra indicate, possa abbinarsi ad una delle procedure illustrate al capo successivo, che comportano tutte significative salvaguardie per i possibili investitori di capitale (banche e terzi) che credono nella possibile continuità aziendale e quindi nella possibilità di mantenere un cliente che per anni ha meritato la loro fiducia e consentito ritorni economici.

5.2 RISTRUTTURAZIONE DEI DEBITI ESISTENTI, ANCHE IN RELAZIONE ALLE OPPORTUNITÀ OFFERTE DALLA NORMATIVA VIGENTE[8]

Il quadro normativo relativo alla ristrutturazione dei debiti di impresa ha subito molteplici evoluzioni nell'ultimo decennio. Il legislatore si è posto l'obiettivo di adeguare in più momenti la Legge fallimentare in funzione del contesto di crisi che molte imprese italiane stanno tutt'ora attraversando, con il fine principale di preservare la continuità aziendale quando il *core business* è ancora in grado di creare valore.

Il legislatore propone diverse soluzioni per la ristrutturazione dei debiti esistenti e la scelta dello "strumento" più adatto dipende da molteplici fattori. I principali elementi da valutare sono la gravità della crisi aziendale, la capacità di continuare a generare marginalità con l'attività operativa, il livello di liquidità dell'attivo e la composizione dei creditori. Occorre evidenziare che vi è anche un aspetto relativo ai costi di tali operazioni, che possono variare dalle decine alle centinaia di migliaia di euro.

Le decisioni imprenditoriali in una situazione di tensione economico-finanziaria e di complessità normativa sono sempre difficili, per questo motivo la costruzione di una salda collaborazione professionista-imprenditore, nonché l'instaurazione di un rapporto collaborativo con i creditori strategici, diviene fondamentale per definire una chiara via di uscita dalla situazione di crisi. La profonda conoscenza dell'azienda e dell'evoluzione del *business* da parte dell'imprenditore, coniugata alla competenza normativa e alla capacità di analizzare in modo indipendente l'effettivo stato di salute aziendale, sono ingredienti imprescindibili per la buona riuscita dell'operazione.

Le perplessità che spesso ha l'imprenditore sono relative al motivo per cui ristrutturare il debito investendo preziose risorse in una procedura, piuttosto che giungere ad accordi "*in bonis*" direttamente con i creditori. La risposta è che gli "accordi di ristrutturazione del debito" disciplinati dalla Legge fallimentare offrono una serie di tutele per l'imprenditore in crisi e per i suoi creditori, purché l'operazione sia posta in essere in esecuzione di un piano in grado di consentire il risanamento dell'esposizione debitoria e della situazione finanziaria e che tale piano sia attestato da un professionista indipendente nominato dall'imprenditore.

La tutela principale comune a tutte le operazioni di ristrutturazione è la protezione dall'azione revocatoria dei creditori rientranti nell'accordo, ovvero l'azione con cui un pagamento o la concessione di una garanzia può essere dichiarata inefficace in sede di procedura fallimentare perché lesiva della *par condicio creditorum*.

---

[8] Paragrafo a cura della Dott.ssa Stefania Branca e del Dott. Federico Moine, ODCEC - Torino.

È chiaro dunque che alla difficoltà intrinseca di approvvigionamento e di accesso al credito che affronta normalmente un'impresa in stato di crisi, si aggiunge la disciplina dell'azione revocatoria, che dissuade ulteriormente i creditori a concedere fiducia, in quanto vi è il rischio che il pagamento o la garanzia ricevuti vengano dichiarate inefficaci in un secondo momento.

In un simile contesto, la situazione di crisi aziendale non può che entrare in una spirale discendente tale da compromettere l'operatività stessa e quindi la capacità di generare flussi di cassa per soddisfare i creditori.

Il legislatore, riconoscendo l'importanza della continuità aziendale e dell'accesso al credito dell'impresa in crisi, ha disposto che nell'ambito degli accordi di ristrutturazione del debito, non sono assoggettabili ad azione revocatoria gli atti, i pagamenti e le garanzie concesse in esecuzione di un piano attestato che sia idoneo a consentire il risanamento aziendale.

Nell'intento di presentare in modo chiaro gli strumenti per la ristrutturazione dei debiti e di classificarli sulla base della gravità della crisi aziendale, è possibile ricondurre tali accordi a tre articoli della Legge fallimentare (RD 16.3.42 n. 267):

- art. 67 co. 3 del RD 267/42; il c.d. "piano di risanamento";
- art. 182-*bis* del RD 267/42;
- art. 160 ss. del RD 267/42, il c.d. "concordato preventivo".

In tutti i casi, il fulcro dell'operazione è il piano attestato da parte di un professionista[9] indipendente che comprovi la fattibilità del piano e la capacità dello stesso di riequilibrare la situazione di tensione e l'esposizione debitoria.

Procedura ex *art. 67 co. 3 della Legge fallimentare*

L'art. 67 co. 3 Legge fallimentare disciplina l'azione revocatoria e gli atti che non vi sono soggetti, tale norma si applica anche quando l'imprenditore accede all'accordo di cui all'art. 182-*bis* e al concordato preventivo.

Nella fattispecie dell'art. 67 co. 3 del RD 267/42, si tratta di un accordo tra l'imprenditore e uno o più creditori che prevede la presentazione di un piano attestato da un professionista indipendente nominato dallo stesso imprenditore, solitamente a fronte dell'erogazione di nuova finanza o della semplice ripianificazione del debito da parte del creditore, anche se la struttura e il contenuto dell'accordo rimane comunque libera.

La legge prevede che i pagamenti e/o le garanzie concesse previsti nel piano attestato effettuati dal debitore al creditore siano esclusi da eventuali azioni revocatorie promosse dal curatore fallimentare in sede di procedura o da altri creditori.

È evidente che una simile tutela per il creditore agevola il raggiungimento di un accordo per la ripianificazione del rientro del debito o l'erogazione di nuova finanza in una fase in cui l'azienda presenta tensioni finanziarie. Il creditore avrà la certezza che i

[9] Il professionista è designato dal debitore ma deve essere caratterizzato dall'indipendenza rispetto a quest'ultimo. Il professionista deve essere iscritto nel Registro dei revisori legali e deve e appartenere ad una delle seguenti categorie: avvocati, dottori commercialisti, studi professionali associati o società tra professionisti, sempre che i soci delle stesse abbiano i requisiti professionali relativi alle due categorie anzidette.

pagamenti ricevuti o le garanzie nate a seguito di tale accordo non saranno messi in discussione da eventuali azioni revocatorie promosse in seguito.

È bene evidenziare che l'operazione prevista all'art. 67 co. 3 del RD 267/42 è un accordo che riguarda il debitore e uno o più creditori e non vi è alcun intervento da parte del Tribunale e degli organi delle procedure fallimentari. La norma non prevede inoltre alcun obbligo di pubblicazione presso il Registro delle imprese, caratteristica che ha talvolta fatto propendere per questa soluzione società che per motivi commerciali o di "immagine", ad esempio alcune società quotate, hanno preferito non divulgare lo stato di tensione finanziaria. È evidente che trattandosi di un accordo la cui pubblicazione non è obbligatoria, lo scopo prevalente è di tutelare il creditore che conferisce fiducia nel debitore in un momento di temporanea difficoltà finanziaria.

Tale strumento è stato, ed è ancora, spesso utilizzato nel regolare le posizioni di incaglio con gli istituti di credito principali finanziatori delle imprese, che nel contesto italiano rappresentano spesso il principale creditore aziendale. L'art. 67 co. 3 del RD 267/42 può infatti diventare la chiave per individuare l'accordo che tuteli il rimborso del debito finanziario già erogato o di nuova erogazione, da eventuali azioni revocatorie nel caso in cui la situazione di crisi degenerasse in una situazione fallimentare.

Procedura ex *art. 182-*bis *della Legge fallimentare*

La seconda tipologia di accordo di ristrutturazione del debito è quella disciplinata dall'art. 182-*bis* Legge fallimentare. I principali elementi comuni con l'accordo di cui all'art. 67 co. 3 del RD 267/42 sono l'esclusione dall'azione revocatoria per gli atti, pagamenti e garanzie previste nel piano e la necessità di una relazione da parte di un professionista indipendente che attesti la veridicità dei dati aziendali e l'attuabilità dell'accordo stesso.

Il grado di complessità di questa procedura è più elevato, infatti l'accordo di cui all'art. 182-*bis* deve ottenere l'assenso di almeno il 60% dei crediti (non dei creditori), inoltre il piano presentato dall'imprenditore e asseverato dal professionista deve essere in grado di assicurare l'integrale pagamento entro 120 giorni[10] dall'omologazione da parte del Tribunale dei creditori non aderenti. Questo secondo aspetto non è trascurabile ai fini della buona riuscita dell'operazione, è evidente che maggiore sarà la percentuale di adesione, minore sarà lo sforzo finanziario relativo al rimborso dei debiti scaduti che l'impresa dovrà sopportare nel breve termine in caso di omologazione. A tal fine, si ritiene essenziale che il professionista e l'imprenditore svolgano un'accurata analisi della liquidità disponibile nel breve periodo e della probabile quota dei creditori aderenti nella fase antecedente la procedura, poiché saranno decisive ai fini dell'omologazione.

Accanto a tali complessità sostanziali, vi sono complessità formali derivanti dalla presenza del Tribunale quale organo "vigilante" sulla completezza della documentazione presentata (art. 161 co. 2 del RD 267/42) e sulla percentuale di adesione all'accordo

[10] L'art. 182-*bis* co. 1 prevede il pagamento integrale dei creditori estranei alla procedura entro 120 giorni dall'omologazione in caso di crediti già scaduti a tale data e il pagamento entro 120 giorni dalla scadenza in caso di crediti non ancora scaduti alla data di omologazione.

di ristrutturazione. L'art. 182-*bis* co. 2, differentemente dall'art. 67 co. 3 del RD 267/42, prevede inoltre l'obbligo di pubblicazione presso il Registro delle imprese.

Tale procedura è solitamente adottata da aziende con uno stato di crisi più avanzato rispetto a quelle che accedono all'accordo di cui all'art. 67 co. 3 del RD 267/42. All'interno del piano, infatti, sono spesso previsti sostanziali interventi di ristrutturazione industriale oltre che finanziaria, anche per tali motivi è necessario ottenere l'assenso della quota piuttosto elevata dei crediti.

Se da un lato il grado di complessità dell'operazione è più alto, dall'altro l'art. 182-*bis* offre una serie di ulteriori tutele e agevolazioni in capo al debitore stesso e ai creditori che decidono di seguire l'impresa nel suo piano di ristrutturazione.

In primo luogo, oltre alla già citata esclusione dall'azione revocatoria per alcuni pagamenti e garanzie, l'art. 182-*bis* prevede che i crediti derivanti da finanziamenti (in qualsiasi forma) effettuati nell'ambito dell'accordo siano *prededucibili*, ovvero anteposti agli altri crediti in sede di liquidazione dell'attivo ai sensi dell'art. 111 del RD 267/42. Tale norma rappresenta un ulteriore incentivo per il creditore che intende concedere fiducia all'impresa in crisi nell'ambito della ristrutturazione aziendale e rappresenta a pieno l'intento del legislatore di agevolare il più possibile l'accesso alla nuova finanza, che quasi sempre risulta necessaria in tali situazioni.

La rilevanza di tale volontà emerge anche dal fatto che il beneficio della prededuzione è esteso ai finanziamenti effettuati dai soci, sino all'80% del loro ammontare.

Una seconda importante tutela concessa dall'art. 182-*bis* consiste nella creazione di un "cappello", che protegge il patrimonio del debitore vietando ai creditori di intraprendere o proseguire azioni cautelari o esecutive (es: decreti ingiuntivi) e di acquisire titoli di prelazione nei 60 giorni successivi alla pubblicazione dell'accordo di ristrutturazione nel Registro delle imprese.

I tempi di predisposizione del piano di ristrutturazione e la negoziazione con i creditori per ottenere accordi tali da raggiungere il 60% richiedono mesi di preparazione. Lo stato di crisi aziendale, il fermento e l'incertezza sulla continuità aziendale potrebbero indurre alcuni creditori a procedere con atti esecutivi nei confronti del patrimonio aziendale. Tali azioni rischiano di scatenare una reazione a catena tra i creditori, instaurando una vera e propria corsa alla prelazione. Per tali motivi, il legislatore ha previsto che l'imprenditore possa richiedere al Tribunale l'apertura del "cappello protettivo" anche nella fase antecedente l'omologazione dell'accordo. A tal fine, il debitore deve presentare al Tribunale una proposta di accordo, una autodichiarazione che sono in corso trattative con creditori rappresentanti almeno il 60% dei crediti aziendali e una dichiarazione di un professionista[11] attestante la capacità dell'impresa a soddisfare i creditori non aderenti all'accordo qualora questo venisse omologato.

Il Tribunale, valutata la sussistenza dei succitati requisiti, dispone il divieto di proseguire azioni cautelari o esecutive e di acquisire titoli di prelazione sul patrimonio aziendale e concede all'imprenditore un termine massimo di 60 giorni per presentare l'accordo di ristrutturazione e la relazione del professionista attestante la veridicità dei dati aziendali, l'attuabilità dell'accordo e l'idoneità del piano a garantire l'integrale paga-

[11] Il professionista deve avere i requisiti di cui all'art. 67 co. 3 lett. d) del RD 267/42.

mento dei creditori non aderenti all'accordo nei termini di 120 giorni dall'omologazione.

L'aggettivo "integrale" utilizzato dal legislatore, suggerisce un ulteriore aspetto rilevante dell'accordo. È infatti doveroso sottolineare che nell'ambito della ristrutturazione di cui all'art. 182-*bis*, non solo è prevista la possibilità di riscadenzare il debito e/o apportare nuova finanza da parte dei creditori, ma nulla preclude che l'accordo con i creditori preveda uno stralcio del credito da essi vantato.

Quando il peso del debito è elevato, lo stralcio è spesso il mezzo che consente all'azienda la continuità aziendale. Anche in questo caso, il legislatore ha previsto un'agevolazione di tipo fiscale in capo al debitore e al creditore. La riduzione dei debiti dell'impresa, ai sensi dell'art. 88 co. 4 del TUIR, non è infatti considerata sopravvenienza per la parte che eccede perdite pregresse e di periodo. Tale norma vige altresì per l'accordo di cui all'art. 67 co. 3 del RD 267/42, mentre nel concordato la sopravvenienza è integralmente fuori da imposizione fiscale. Dal lato creditore, la perdita sul credito stralciato derivante da un accordo di ristrutturazione omologato di cui all'art. 182-*bis* del RD 267/42 o da concordato, è interamente deducibile, mentre non è automatica la deducibilità della perdita su crediti in caso di stralcio nell'ambito di un accordo ai sensi dell'art. 67 co. 3 del RD 267/42, che segue la normale regola di deducibilità secondo cui è possibile la deduzione quando risultano elementi certi e precisi della perdita.

Rimanendo in ambito fiscale, è opportuno segnalare che l'accordo di ristrutturazione del debito non riguarda solamente i creditori rappresentati da imprese, professionisti e dipendenti, bensì può riguardare anche l'Erario. L'art. 182-*ter* del RD 267/42 disciplina l'istituto della transazione fiscale, in base al quale nell'ambito di un piano di cui all'art. 182-*bis* o di un concordato è possibile proporre il pagamento dilazionato o anche parziale dei tributi amministrati dalle agenzie fiscali e dei contributi amministrati dagli enti gestori di forme di previdenza e assistenza, secondo determinati limiti e procedure disciplinate dalla stessa norma.

Procedura ex *artt. 160 ss. della Legge fallimentare*

Il concordato preventivo è infine il terzo strumento previsto dalla Legge fallimentare per ristrutturare il debito, esso è disciplinato dagli artt. 160 ss. del RD 267/43.

Il concordato preventivo si contraddistingue per una maggiore complessità dell'operazione e un maggior coinvolgimento degli organi fallimentari, poiché la crisi è ancora più accentuata rispetto alle procedure descritte in precedenza e non è possibile giungere ad un accordo frutto di negoziazione tra l'imprenditore e i creditori. In tali circostanze l'imprenditore si pone spesso di fronte al bivio se procedere con la cessazione dell'attività di impresa o proseguire. Il legislatore ha previsto la possibilità di accedere sia ad un concordato "liquidatorio", nel quale la finalità è quella di cedere tutte le attività al fine di soddisfare per quanto possibile i creditori, ovvero un concordato preventivo "in continuità", in cui è prevista la continuazione dell'attività di impresa e la soddisfazione dei creditori attraverso i flussi di reddito dell'attività e l'eventuale dismissione delle attività non strettamente funzionali al proseguimento aziendale. In qualsivoglia circostanza il principio guida è che i creditori devono conseguire più di quanto riceverebbero con la liquidazione fallimentare.

Tale procedura possiede alcuni elementi comuni con il piano di risanamento di cui all'art. 67 co. 3 e con l'accordo di ristrutturazione di cui all'art. 182-*bis*: il piano attestato da parte di un professionista, che rimane il fulcro dell'operazione, la disciplina della revocatoria, la prededucibilità dei finanziamenti, le norme sulla transazione fiscale e sulla fiscalità delle perdite di cui si è trattato in precedenza.

Diversamente dalle altre operazioni di ristrutturazione, nel concordato non esiste una vera e propria fase negoziale con i creditori, non si tratta infatti di un "accordo", bensì di una proposta che il debitore sottopone ai creditori attraverso un piano asseverato da un professionista e che può essere solo approvata o meno dalla maggioranza dei crediti. Il legislatore lascia ampio spazio al contenuto del piano, che può prevedere la ristrutturazione dei debiti e la soddisfazione totale o parziale dei creditori in qualsiasi forma, l'attribuzione di attività ad essi e persino trattamenti differenziati tra creditori appartenenti a classi diverse, non alterando comunque l'ordine dei privilegi.

Data la complessità dell'operazione è previsto un ruolo maggiore degli organi fallimentari nel corso della procedura, in particolare è prevista la nomina di un commissario giudiziale da parte del Tribunale, con funzione di "controllo" sulla proposta, il piano, le cause del dissesto, il patrimonio, e che si esprime nei confronti dei creditori attraverso una relazione sull'ammissibilità del concordato. Qualora la proposta concordataria ottenga un parere positivo dal commissario giudiziale, essa è sottoposta a votazione dei creditori ed è approvata con la maggioranza dei crediti (non dei creditori) ammessi al voto. Il non raggiungimento della maggioranza predetta o un parere negativo del commissario giudiziale sul piano può determinare la dichiarazione di fallimento qualora ne ricorrano i presupposti. È bene evidenziare che durante il concordato preventivo l'imprenditore conserva comunque l'amministrazione dei beni e l'esercizio dell'impresa, seppur sotto la vigilanza del commissario giudiziale.

La disciplina ha visto importanti novità a seguito del DL 83/2012, in primis l'introduzione del c.d. "concordato in bianco", che permette all'imprenditore di sottoporre al Tribunale la domanda di ammissione alla procedura riservandosi di depositare la proposta e il piano in un termine compreso tra i sessanta e i centoventi giorni, o addirittura di depositare nello stesso termine un accordo ai sensi dell'art. 182-*bis*. Tale novità è stata introdotta con lo scopo di cristallizzare situazioni di crisi profonda per consentire all'imprenditore di predisporre un piano di ristrutturazione fattibile, tutelando nel contempo il patrimonio aziendale dalla corsa ad azioni esecutive o cautelari da parte dei creditori.

Si ripropone quindi in forma più estesa il "cappello protettivo" già presente nell'accordo di cui all'art. 182-*bis*. Il legislatore ha ritenuto opportuno ampliare tale tutela anche all'epoca antecedente il deposito della domanda di concordato, affermando l'inefficacia delle ipoteche giudiziali iscritte nei novanta giorni precedenti.

Il legislatore ha dunque sviluppato un impianto normativo piuttosto complesso per la ristrutturazione dei debiti esistenti. L'evoluzione normativa ha risentito dell'influenza anglosassone secondo cui la continuità aziendale e la capacità di giungere ad un accordo condiviso tra debitore e creditori consentono un livello di soddisfazione di questi ultimi superiore rispetto alla soluzione fallimentare, in quanto l'insieme di beni aziendali in funzione possiede un valore maggiore dei singoli. In quest'ottica, la legge offre diversi strumenti per la risoluzione in continuità della crisi aziendale. Alla base di

tutto vi è il piano industriale e finanziario, che deve essere pensato e sviluppato secondo i più profondi criteri di prudenza e fattibilità. Il piano non è solo un documento da presentare ai creditori e al Tribunale, ma deve essere prima di tutto una guida per l'imprenditore che fissa gli obiettivi della ristrutturazione, rivela la sostenibilità economica e finanziaria dell'azienda nel periodo di *turnaround* e determina quindi il tipo di accordo o proposta che può sottoporre ai creditori. Per questi motivi è richiesto che il piano debba essere oggetto di una rigorosa verifica di fattibilità e da parte di un professionista indipendente.

Considerazioni finali

Le cause che determinano la crisi aziendale possono essere molteplici, così come le tempistiche con cui si manifesta sono piuttosto variabili. Al di là dell'imprevedibilità di alcuni eventi, occorre che l'imprenditore ed il professionista che lo assiste prestino costante attenzione nel riconoscere e non sottovalutare i primi sintomi di una crisi. La perdita di qualche punto percentuale di marginalità, la presenza di crediti incagliati, così come squilibri delle fonti di finanziamento, possono determinare seri problemi nella sostenibilità del debito. L'anticipazione ed il riconoscimento tempestivo di una tensione finanziaria consentono all'imprenditore una maggiore flessibilità nella sua gestione e nella negoziazione di un accordo con i creditori, cosa che diventa sempre più complicata con il passare del tempo.

Il piano economico-finanziario, l'analisi delle marginalità, degli indici e soprattutto il prospetto dei flussi di cassa non sono strumenti che appartengono solo ad eventi straordinari quali la ristrutturazione dei debiti, ma devono essere per l'imprenditore un supporto continuo in ogni fase della vita aziendale, per fissare gli obiettivi, valutarne il grado di raggiungimento e anticipare i periodi di crisi.

Con la riforma delle procedure di ristrutturazione del debito, il legislatore ha tentato di favorire il raggiungimento di un accordo tra il debitore e i creditori, fornendo una serie di tutele per entrambi a fronte di una serie di doveri e adempimenti. Poiché si tratta di "strumenti", il loro utilizzo deve essere funzionale all'esecuzione di un piano fattibile.

Il successo di una ristrutturazione del debito non è determinato dalla procedura normativa a cui si ricorre, bensì dalla volontà e dalla capacità dell'imprenditore di individuare tempestivamente le cause della crisi e le azioni per il risanamento aziendale, coinvolgendo sia i professionisti che i creditori. La storia insegna che il raggiungimento di un accordo genera maggior beneficio di quando è la legge a decidere.

5.3 CONGELAMENTO DEL DEBITO[12]

Allorché l'azienda non intenda avvalersi di una delle procedure di cui al precedente punto 5.2. ed abbia un numero limitato di creditori, banche in particolare, e sempre che il piano di ristrutturazione predisposto venga valutato dal commercialista ragionevole e prudente, lo stesso potrà spendere la propria reputazione nel trattare, ovviamente assistito per gli aspetti giuridici, con i pochi creditori un congelamento del credito maturato per un periodo medio-lungo, possibilmente con un iniziale periodo di

[12] Paragrafo a cura del Dott. Lorenzo Ginisio, ODCEC - Torino.

preammortamento in cui pagare solo gli interessi, concordandone il costo sulla base delle possibilità economiche consentite dal piano.

Il congelamento del debito consente all'impresa di proseguire nell'attività destinando il margine operativo al pagamento degli interessi e alla riduzione del debito congelato.

Il commercialista anche in tal caso potrà essere gradito interlocutore dei creditori predisponendo per loro relazioni periodiche che li informino sull'andamento del piano, sulle motivazioni dei possibili scostamenti e sull'eventuale necessità di rivisitazione del documento.

La credibilità e la stima nei suoi confronti aumenterà man mano che le informazioni e/o le spiegazioni fornite trovino puntuale riscontro.

Anche qualora il piano non avesse successo, ma gli fosse riconosciuta l'onestà intellettuale e la capacità tecnica, la stima guadagnata non verrà meno e sarà credibile nel proporre nuove soluzioni di salvaguardia dell'impresa, nonché di spendere il proprio nome in altre (purtroppo prevedibili) analoghe situazioni, con la soddisfazione umana e professionale di contribuire al salvataggio di un'impresa, unica fonte generatrice di ricchezza economica nel nostro sistema politico-economico.

LE AGEVOLAZIONI FISCALI PER GLI INVESTIMENTI E PER LA CRISI D'IMPRESA

di Federico Lozzi
Dottore Commercialista in Torino

INDICE

1 INTRODUZIONE 160
2 RICORSO ALLA LEVA FISCALE NELLA LEGISLAZIONE ITALIANA 161
2.1 ***Credito d'imposta per gli investimenti*** 162
2.2 ***"Nuova" Sabatini per l'acquisto di beni strumentali*** 165
2.3 ***Potenziamento dell'ACE*** 166
2.4 ***Agevolazioni finalizzate alla tutela del patrimonio culturale e al rilancio del turismo e agevolazioni di carattere fiscale per il settore alberghiero*** 167
2.5 ***Fiscalità "di favore" nella crisi d'impresa*** 169
2.5.1 Trattamento fiscale ai fini IRES delle plusvalenze e delle minusvalenze da realizzo nel concordato preventivo 169
2.5.2 Trattamento fiscale ai fini IRAP delle plusvalenze e delle minusvalenze da realizzo nel concordato preventivo 170
2.5.3 Trattamento fiscale ai fini IRES delle plusvalenze e delle minusvalenze da realizzo negli accordi di ristrutturazione del debito 170
2.5.4 Trattamento fiscale ai fini IRAP delle plusvalenze e delle minusvalenze da realizzo negli accordi di ristrutturazione del debito 170
2.5.5 Trattamento fiscale ai fini IRES delle sopravvenienze attive da esdebitamento nel concordato preventivo 170
2.5.6 Trattamento fiscale ai fini IRAP delle sopravvenienze attive da esdebitamento nel concordato preventivo 171
2.5.7 Trattamento fiscale ai fini IRES delle sopravvenienze attive da esdebitamento negli accordi di ristrutturazione del debito 171
2.5.8 Trattamento fiscale ai fini IRAP delle sopravvenienze attive da esdebitamento negli accordi di ristrutturazione del debito 171

1 INTRODUZIONE

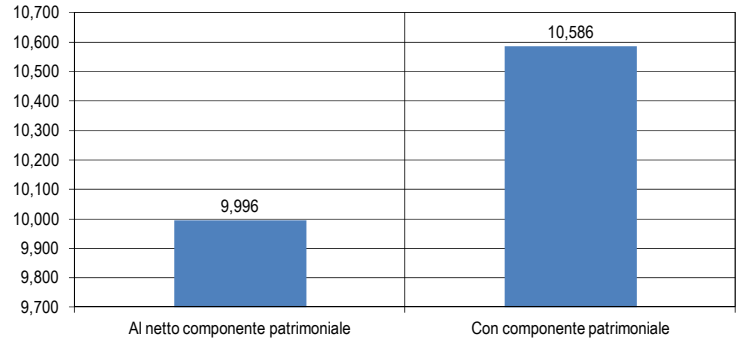
Da una recente ricerca[1] condotta da Confcommercio in collaborazione con il Centro Europa ricerche sono emersi dati, se non sorprendenti sicuramente sconfortanti, sull'andamento crescente della pressione fiscale in Italia dall'inizio dal 2008 ad oggi, nonostante la più grave recessione che l'economia italiana abbia mai vissuto subendo una perdita di prodotto di oltre 127 miliardi di euro (– 8,5%) e un calo dell' occupazione superiore a 1,7 milioni di unità (– 6,9%)[2]. Infatti l'unica variabile in controtendenza che ha fatto registrare un *trend* continuo di crescita (sotto ogni governo di ogni appartenenza politica) è stata la pressione fiscale, mostrandosi come totalmente anelastica alle variazioni del PIL. Nell'attuale situazione di grave crisi economica, l'asimmetria tra il *trend* del PIL e i livelli di imposizione fiscale è attribuibile a due fenomeni che hanno in comune l'aumento tendenziale della pressione fiscale:

- il primo elemento è rappresentato dalle manovre correttive di finanza pubblica che, dal lato delle entrate, hanno contrastato la flessione ciclica del gettito;
- il secondo elemento è il continuo aumento delle tasse locali, chiara espressione di un federalismo fiscale incompiuto che si è sovrapposto, si direbbe in maniera schizofrenica guardando i recenti provvedimenti, al sistema fiscale nazionale.

In sintesi i dati della ricerca congiunta Confcommercio-CER evidenziano che tra il 2008 e il 2013 le manovre correttive di finanza pubblica hanno determinato un aggravio di imposta per il sistema economico italiano di oltre 56 miliardi. Tale aggravio fiscale si è tradotto in un aumento delle imposte sulle famiglie pari all'1,6% medio annuo, più del triplo di quanto sarebbe stato necessario per non peggiorare ulteriormente gli andamenti negativi del ciclo economico (cioè lo 0,4% annuo). Il dato cumulato, tra il 2008 e il 2013, evidenzia che il livello di imposizione sulle famiglie è aumentato del 10%. Le famiglie italiane hanno, quindi, subito, in media, un prelievo aggiuntivo annuo di 10 miliardi cui si devono aggiungere altri 11 miliardi di perdita di potere di acquisto a causa dell'incremento dell'inflazione determinato dall'aumento delle imposte indirette. Tra il 2008 e il 2013 le risorse a disposizione delle famiglie si sono ridotte, complessivamente, di oltre 70 miliardi.

L'eccesso di tassazione gravante sulle famiglie

(2008-2013, miliardi di euro, medie annue)



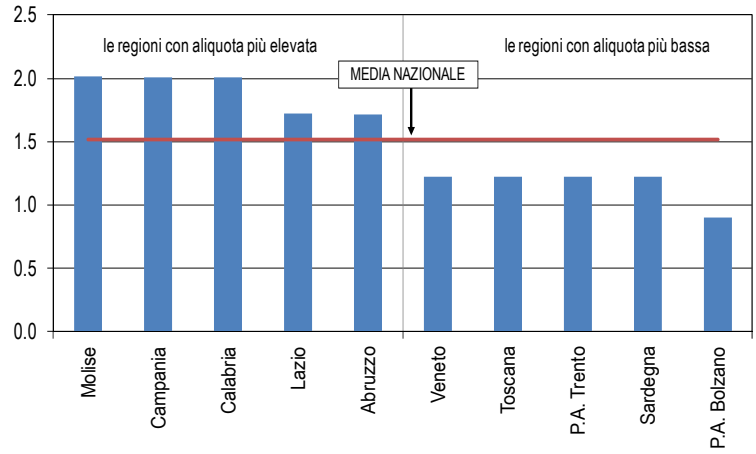
Fonte: elaborazioni Confcommercio-CER su dati Istat, Ocse, Commissione europea

[1] Presentata il 22.3.2014 durante il Forum di Cernobbio.

[2] Il tasso di disoccupazione in Italia è del 12,3% (dati Eurostat giugno 2014).

Per quanto riguarda la finanza locale si è fatto un ampio ricorso alla leva delle addizionali, tassando, peraltro, maggiormente i territori meno sviluppati.

Addizionale regionale IRPEF: Regioni con aliquota più alta e più bassa



Fonte: MEF, Dipartimento delle finanze

Tra il 2008 e il 2012 il prelievo locale è aumentato del 5,6%, più di quanto avvenuto a livello centrale (+3,8%). Rispetto al 1990 il peso del fisco locale in percentuale del PIL si è più che triplicato, passando dal 2,1% al 7% e il *trend*, in prospettiva, è atteso crescente poiché molti Comuni dovranno aumentare ulteriormente le tasse per coprire il fabbisogno di circa 2,2 miliardi che si determinerà per il passaggio dall'IMU alla TASI.

2 RICORSO ALLA LEVA FISCALE NELLA LEGISLAZIONE ITALIANA

È di tutta evidenza (e accettato anche dagli studiosi che propongono le soluzioni meno convenzionali per uscire dal tunnel della recessione) che le leve su cui occorre agire congiuntamente sono le seguenti:

- la leva fiscale e quindi un sostegno dalle manovre di finanza pubblica che non creino effetti depressivi sul lato sia della domanda sia dell'offerta;
- la leva bancaria: gli effetti di una scarsa disponibilità del "credito" sull'economia reale sono stati indubbiamente rilevanti; la mancanza di finanziamenti influenza, infatti, le decisioni d'investimento e di consumo prolungando e amplificando le ripercussioni negative della crisi finanziaria sull'economia reale;
- le riforme strutturali, in particolare nell'ambito del mercato del lavoro, della giustizia civile e sul fronte della concorrenza.

Quanto sopra dovrebbe realizzarsi in un contesto in cui risulti veramente avviato un rinnovamento della classe dirigente, ad ogni livello, tanto nel pubblico quanto nel privato, un rinnovamento in cui la componente "giovane" testimoni la presa di coscienza che non può esserci via d'uscita ad una crisi strutturale quale quella che sta vivendo la nazione se i giovani non interpretano da protagonisti il ruolo di attori sociali del cambiamento. Una nazione a noi vicina che è stata capace di applicare la ricetta giusta è la Turchia. Il quadro delineato dall'*economic survey*, pubblicato recentemente dall'OCSE,

evidenzia che la notevole crescita economica della Turchia, nell'ultimo decennio, è stata supportata dalla finanza pubblica, dal sistema bancario e da riforme strutturali. Nello studio dell'OCSE si legge che la leva fiscale "*potrebbe giocare un ruolo di primo piano per incrementare la competitività delle imprese. Secondo il report, infatti, per facilitare gli investimenti nelle piccole e medie imprese, il governo di Istanbul dovrebbe offrire incentivi fiscali ai business angels e venture capitalist. [….] Il governo di Istanbul è chiamato anche a implementare il sistema di monitoraggio degli aiuti di stato che, sebbene ben definito dal punto di vista legislativo, non è ancora operativamente efficiente. Secondo l'Ocse, infatti, è necessario un monitoraggio costante dei programmi di supporto, in particolare alle piccole e medie imprese.*"[3]. Si osserva che le suddette raccomandazioni sono rivolte nei confronti di un paese che ha fatto registrare nel 2013 un tasso di crescita del PIL reale del 3,7%.

Il legislatore italiano ha fatto spesso ricorso allo strumento della cosiddetta "leva fiscale" per incentivare la crescita economica, talvolta prevedendo benefici fiscali a favore di atti di investimento o di consumo, talaltra prevedendo una "fiscalità di sistema" finalizzata a favorire un riequilibrio della struttura finanziaria delle imprese o, meglio, ad agevolarne il rafforzamento patrimoniale e ad ampliare il ricorso al capitale di rischio.

Nei recenti provvedimenti del governo si segnalano le seguenti misure agevolative:

- credito d'imposta per gli investimenti (c.d. "Tremonti-*quater*");
- la nuova Sabatini per l'acquisto di beni strumentali;
- il potenziamento dell'ACE ("decreto stabilità");
- le agevolazioni finalizzate alla tutela del patrimonio culturale e al rilancio del turismo e le agevolazioni per il settore alberghiero.

Si riportano nei paragrafi seguenti alcune brevi note di commento.

2.1 CREDITO D'IMPOSTA PER GLI INVESTIMENTI

Con l'art. 18 del DL 91/2014 (c.d. decreto "Competitività") è stata prevista una specifica agevolazione a favore dei soggetti titolari di reddito d'impresa per gli investimenti in beni strumentali nuovi. In estrema sintesi l'agevolazione consiste nel riconoscimento di un credito d'imposta pari al 15% del costo sostenuto per investimenti in beni strumentali nuovi eccedente la media degli investimenti realizzati nei 5 periodi d'imposta precedenti, con facoltà di escludere dal calcolo della media il periodo in cui l'investimento è stato maggiore[4].

In assenza di norme che ne impediscano il cumulo, l'agevolazione in esame non risulterebbe confliggere con altre agevolazioni.

Soggetti beneficiari

Sono beneficiari della misura agevolativa in esame i soggetti titolari di reddito d'impresa, residenti in Italia, indipendentemente dalla natura giuridica, dalla dimensione, dal settore produttivo di appartenenza, dal tipo di contabilità adottata, dai criteri di

[3] *http://www.fiscooggi.it,* Gambadoro A. 24.7.2014.

[4] Si tratta di una riedizione delle precedenti agevolazioni Tremonti ("Manovra Tremonti" art. 3 del DL 357/94; "Tremonti-*bis*" art. 4 della L. 383/2001; "Tremonti-*ter*" art. 5 del DL 78/2009).

determinazione del reddito d'impresa (criteri forfetari), dall'applicazione di regimi d'imposta sostitutivi[5], che abbiano iniziato l'attività successivamente all'entrata in vigore del DL 91/2014 (25.6.2014).

Tipologia di investimenti agevolabili

Gli investimenti agevolabili devono avere i seguenti requisiti:

- essere ammortizzabili ai sensi di quanto previsto dall'art. 102 del TUIR;
- essere di importo superiore a € 10.000,00 (per singolo bene);
- essere investimenti in beni nuovi;
- essere effettuati dal 25.6.2014 al 30.6.2015;
- essere compresi nella divisione 28 della Tabella ATECO 2007;
- essere effettuati in strutture ubicate in Italia.

Rinviando per una trattazione più diffusa ai chiarimenti forniti dall'Amministrazione finanziaria con la citata circ. 44/E/2009, in tale sede si osserva che:

- è agevolabile anche l'investimento di un bene che, seppur non compreso nella divisione 28, costituisce una parte indispensabile al funzionamento dell'investimento agevolabile;
- l'agevolazione non è condizionata all'entrata in funzione del bene oggetto dell'investimento;
- l'agevolazione è ammessa anche nelle ipotesi di beni acquisiti in *leasing*, con patto di riservato dominio e realizzati da terzi, in appalto e in economia.

Misura dell'agevolazione

L'agevolazione è assegnata sotto forma di un credito d'imposta pari al 15% degli investimenti effettuati in eccedenza rispetto alla media degli investimenti in beni strumentali agevolabili realizzati nei 5 periodi d'imposta precedenti, con possibilità di escludere dal calcolo della media il periodo in cui l'investimento è stato maggiore.

Per i soggetti beneficiari dell'agevolazione (con esercizio solare) per i periodi d'imposta 2104 e 2015 l'agevolazione sarà calcolata nel modo seguente:

2014

$$\text{Credito d'imposta} = \left\{ \begin{array}{c} \text{investimenti agevolabili effettuati} \\ \text{periodo 25.6.2014 - 31.12.2014} \end{array} - \begin{array}{c} \text{media investimenti} \\ \text{agevolabili 2009-2013} \end{array} \right\} \times 15\%$$

2015

$$\text{Credito d'imposta} = \left\{ \begin{array}{c} \text{investimenti agevolabili effettuati} \\ \text{periodo 1.1.2015 - 30.6.2015} \end{array} - \begin{array}{c} \text{media investimenti} \\ \text{agevolabili 2010-2014} \end{array} \right\} \times 15\%$$

Qualora l'impresa che ha effettuato gli investimenti agevolabili avesse meno di 5 anni di attività, la media si determina con riferimento agli investimenti agevolabili effettuati nel periodo antecedente, seppur inferiore a 5 anni.

[5] Circ. 27.10.2009 n. 44/E.

Qualora l'impresa beneficiaria dell'agevolazione sia stata costituita post 26.6.2014, il credito d'imposta si calcola applicando il 15% agli investimenti agevolabili effettuati nel periodo compreso tra la data di costituzione e la fine del periodo d'imposta[6].

Costituisce causa di decadenza dall'agevolazione e, pertanto, di revoca del credito d'imposta:

- la cessione a terzi o la destinazione dei beni, oggetto di investimento agevolato, a finalità estranee all'esercizio dell'impresa prima del secondo periodo d'imposta successivo all'acquisto;
- il trasferimento dei beni agevolati, entro il 31 dicembre del quarto anno successivo a quello di presentazione della dichiarazione, in strutture produttive situate fuori del territorio italiano, anche se riferibili al beneficiario dell'agevolazione.

Determinazione del valore dell'investimento agevolabile

Il valore dei beni oggetto dell'investimento deve essere assunto secondo i criteri statuiti nell'art. 110 co. 1 lett. a) e b) del TUIR[7] e pertanto:

- al netto dei contributi in conto impianti;
- al lordo dell' IVA totalmente indetraibile;
- al lordo degli interessi passivi iscritti in bilancio ad aumento del costo stesso per effetto di disposizioni di legge (art. 110 co. 1 lett. b) del TUIR).

Beni realizzati in appalto

Per i beni la cui costruzione è affidata in appalto a terzi, il costo si considera effettuato dal committente (beneficiario dell'agevolazione):

- alla data di ultimazione della prestazione, ovvero
- in caso di SAL alla data in cui il bene è collaudato e accettato dal committente. In questo caso sono agevolabili i corrispettivi liquidati in base allo stato di avanzamento lavori.

Beni in *leasing*

Per i beni acquisiti in *leasing* l'importo agevolabile è dato dal costo sostenuto dal concedente e il momento di effettuazione dell'investimento coincide con il momento in cui l'utilizzatore entra nella materiale disponibilità del bene.

Utilizzo del credito d'imposta

Trattasi di un'agevolazione ad "effetto ritardato". L'art. 18 del DL 91/2104 dispone, infatti, che il credito d'imposta sia ripartito e utilizzato in tre quote annuali di pari importo, la prima delle quali utilizzabile a decorrere dal 1° gennaio del secondo periodo d'imposta successivo a quello in cui è stato effettuato l'investimento.

Il credito d'imposta:

- è utilizzabile esclusivamente in compensazione tramite modello F24;
- non è tassato ai fini IRPEF/IRES e non concorre alla formazione del valore della produzione IRAP;

---

6 Cfr. circ. 17.10.2001 n. 90/E.

7 Cfr. circ. 27.10.2009 n. 44/E.

- non rileva ai fini della determinazione del pro rata di deducibilità degli interessi passivi e delle spese generali, di cui agli artt. 61 e 109 co. 5 del TUIR;
- deve essere indicato nella dichiarazione dei redditi relativa al periodo d'imposta di riconoscimento e nelle dichiarazioni dei redditi relative ai periodi d'imposta successivi nei quali lo stesso è utilizzato.

2.2 "NUOVA" SABATINI PER L'ACQUISTO DI BENI STRUMENTALI

Con l'emanazione del decreto 27.11.2013, il Ministero dello Sviluppo economico ha dato attuazione alle disposizioni contenute nell'art. 2 del DL 69/2013 (c.d. "decreto del fare") che riconoscono alle imprese la possibilità di accedere all'agevolazione denominata "Nuova Sabatini", consistente nell'erogazione di un contributo in conto esercizio, a parziale copertura degli interessi sul finanziamento contratto per l'acquisto di beni strumentali.

Soggetti beneficiari dell'agevolazione

Possono usufruire dell'agevolazione in esame le piccole e medie imprese[8] che abbiano una sede operativa in Italia e siano regolarmente iscritte al Registro delle imprese.

Sono escluse le imprese

- in liquidazione volontaria o assoggettate a procedure concorsuali;
- classificabili quali imprese in difficoltà ai sensi dell'art. 1 del regolamento c.d. "GBER" (regolamento UE 6.8.2008 n. 800/2008)[9].

Caratteristiche dell'agevolazione

Il finanziamento finalizzato all'investimento in beni strumentali agevolabili deve essere concesso da una banca aderente all'apposita Convenzione stipulata tra il MISE, l'Associazione Bancaria Italiana (ABI) e la Cassa Depositi e Presiti (CDP).

Il finanziamento deve avere le seguenti caratteristiche:

- durata: 5 anni dalla data della stipula del contratto;
- termine: data ultima per l'erogazione 31.12.2016;
- valore: soglia massima € 2 milioni, soglia minima € 20.000,00;
- modalità di erogazione: unica tranche entro 30 giorni dalla stipula del contratto;
- garanzia: assicurata dalla presenza del Fondo di garanzia per un importo pari all'80% del finanziamento.

---

8 È definita piccola e media impresa qualsiasi entità che:
- occupi meno di 250 persone e abbia un fatturato annuo non superiore a € 50 milioni, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a € 43 milioni (media impresa);
- occupi meno di 50 persone e abbia un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore a € 10 milioni (piccola impresa).

9 In particolare:
- se si tratta di una società a responsabilità limitata qualora abbia perduto più della metà del capitale sottoscritto e la perdita di più di un quarto di tale capitale sia avvenuta nel corso degli ultimi 12 mesi;
- se si è in presenza di una società in cui alcuni soci abbiano responsabilità illimitata per i debiti della società, nel caso in cui abbia perduto più della metà del capitale e la perdita di più di un quarto di quest'ultimo abbia avuto luogo nel corso degli ultimi 12 mesi;
- a prescindere dal tipo di società allorché vi siano i presupposti per avviare nei suoi confronti una procedura concorsuale per insolvenza.

L'agevolazione consiste in un contributo in conto interessi finalizzato all'abbattimento del tasso ordinario praticato sul finanziamento. Il beneficio è pari all'ammontare complessivo degli interessi calcolati, su un piano di ammortamento convenzionale con rate semestrali, al tasso del 2,75%, per la durata di 5 anni[10].

Spese ammissibili e loro cumulabilità

L'accesso al finanziamento e al contributo è consentito esclusivamente per l'acquisto, o l'acquisizione tramite operazioni di *leasing* finanziario, di macchinari, impianti, beni strumentali di impresa e attrezzature nuovi di fabbrica ad uso produttivo, nonché di *hardware*, *software* e tecnologie digitali, classificabili nelle voci B.II.2, B.II.3 e B.II.4 dell'attivo di Stato patrimoniale, e destinati a strutture produttive già esistenti o da impiantare, ovunque localizzate nel territorio nazionale. Nel caso di operazioni di *leasing* finanziario il costo ammesso è quello fatturato dal fornitore dei beni all'intermediario finanziario.

Sulle fatture relative agli acquisti dei beni strumentali agevolabili deve essere apposta la seguente annotazione: "*spesa di euro ..... realizzata con il concorso delle provvidenze previste dall'art. 2, comma 5, del decreto legge 21 giugno 2013, n. 69*". La documentazione deve essere conservata per un periodo di 10 anni.

Il valore dei beni strumentali acquisiti non può essere inferiore a € 500,00 al netto dell'IVA e i beni devono essere detenuti per un periodo di almeno 3 anni dal completamento dell'investimento, pena la decadenza dell'agevolazione stessa.

2.3 POTENZIAMENTO DELL'ACE

Con il DL 201/2011 è stata introdotta la misura agevolativa denominata "ACE" (aiuto alla crescita economica), finalizzata a favorire la capitalizzazione delle imprese. Tale agevolazione prevede la deduzione dalle imposte sul reddito di un importo percentuale ("rendimento nozionale") correlato all'incremento patrimoniale determinato per effetto di accantonamento di utili a riserva e ad aumenti di capitale mediante apporti in denaro da parte dei soci. Tale deduzione è stata "potenziata" dalla legge di stabilità 2014 aumentando il rendimento nozionale, pari al 3% fino al periodo d'imposta in corso al 31.12.2013, nella misura di seguito indicata:

- per il periodo d'imposta in corso al 31.12.2014: aliquota al 4%;
- per il periodo d'imposta in corso al 31.12.2015: aliquota al 4,5%;
- per il periodo d'imposta in corso al 31.12.2016: aliquota del 4,75%.

Il decreto "Competitività" (DL 91/2014) contiene alcune modifiche migliorative all'ACE:

- la facoltà di convertire le eccedenze formatesi in anni precedenti, in credito d'imposta per il pagamento dell'IRAP;
- il potenziamento dell'agevolazione per le sole società quotate in Borsa.

[10] Per il calcolo del contributo si veda: *http://www.pmi.it/wp-content/uploads/2014/03/Calcolo_contributo_Bando_Beni_Strumentali.xlsx*

Conversione delle eccedenze ACE in credito d'imposta

Con l'art. 19 co. 1 lett. b) del DL 91/2014 è stata introdotta la facoltà di beneficiare, nelle ipotesi di incapienza del reddito complessivo netto rispetto all'agevolazione fruibile, di un credito d'imposta il cui utilizzo per il pagamento dell'IRAP è consentito a decorrere dal periodo d'imposta in corso al 31.12.2014.

Il credito di imposta si determina nel modo seguente:

- per i soggetti IRES: si applica l'aliquota del 27,5% all'eccedenza ACE non riportata a nuovo;
- per i soggetti IRPEF applicando all'eccedenza ACE non riportata a nuovo l'aliquota o le aliquote corrispondenti ai propri scaglioni di reddito.

Il credito d'imposta è utilizzabile:

- in cinque quote annuali di pari importo;
- in diminuzione dell'IRAP dovuta in ciascun esercizio.

Potenziamento dell'ACE per i soggetti quotati

Per le società quotate è previsto, per il periodo d'imposta in cui avviene la quotazione, il riconoscimento di un incremento del 40% della variazione in aumento del capitale proprio rispetto a quello esistente alla chiusura di ciascun esercizio precedente[11].

Anche a seguito del suddetto incremento, l'importo massimo agevolabile non può eccedere il patrimonio netto esistente alla chiusura dell'esercizio per il quale viene determinata l'imposta.

2.4 AGEVOLAZIONI FINALIZZATE ALLA TUTELA DEL PATRIMONIO CULTURALE E AL RILANCIO DEL TURISMO E AGEVOLAZIONI DI CARATTERE FISCALE PER IL SETTORE ALBERGHIERO

Con la legge di conversione del DL 83/2014 (c.d. "Decreto Cult-Turismo") il legislatore ha previsto alcune disposizioni in materia di tutela del patrimonio culturale e rilancio del turismo, e alcune agevolazioni di carattere fiscale per il settore alberghiero. Nell'*iter* di conversione è stata inoltre prevista una misura agevolativa che assegna un nuovo credito d'imposta a favore delle imprese che operano nel settore cinematografico.

Agevolazioni nel settore turistico

L'agevolazione consiste nel riconoscimento di un credito d'imposta pari al 30% e fino ad un massimo di € 12.500,00 sulle spese sostenute per la "digitalizzazione del settore" turistico nei periodi d'imposta 2014, 2015 e 2016. Il credito d'imposta è fruibile in tre quote annuali di pari importo e, pertanto, per le spese sostenute nell'esercizio 2014 la prima quota del credito d'imposta è fruibile dall'1.1.2015.

Il credito d'imposta dovrà essere utilizzato in compensazione con modello F24 esclusivamente attraverso i servizi telematici messi a disposizione dall'Agenzia delle Entrate (secondo modalità e termini che saranno definiti con apposito provvedimento direttoriale). Inoltre il credito d'imposta:

[11] Tale misura di favore si applica alle società la cui ammissione alla quotazione avviene dal 25.6.2014 (data di entrata in vigore del DL).

- non è tassato ai fini IRPEF/IRES e non concorre alla formazione del valore della produzione IRAP;
- non rileva ai fini del rapporto di deducibilità degli interessi passivi e dei componenti negativi *ex* artt. 61 e 109 co. 5 del TUIR.

Le spese agevolabili sono:

- impianti *wi-fi*;
- programmi e sistemi informatici per la vendita diretta di servizi e pernottamenti purché in grado di garantire gli *standard* di interoperabilità necessari all'integrazione con siti e portali di promozione pubblici e privati e di favorire l'integrazione fra servizi ricettivi ed extra-ricettivi;
- siti *web* ottimizzati per il sistema mobile;
- spazi e pubblicità per la promozione e commercializzazione di servizi e pernottamenti turistici sui siti e piattaforme informatiche specializzate, anche gestite da *tour operator* e agenzie di viaggio;
- servizi di consulenza per la comunicazione e il *marketing* digitale;
- strumenti per la promozione digitale di proposte e offerte innovative in tema di inclusione e di ospitalità per persone disabili;
- servizi relativi alla formazione del titolare o del personale dipendente, finalizzati alle attività di cui sopra.

I soggetti beneficiari del credito d'imposta sono:

- gli esercizi ricettivi singoli o aggregati con servizi extra-ricettivi o ancillari;
- le agenzie di viaggio e *tour operator* c.d. "*incoming*" (ovvero che si occupano di portare in Italia turisti dall'estero) per una quota non superiore al 10% delle risorse stanziate ai fini della concessione del *bonus*.

Secondo una prassi ormai consolidata dal legislatore, l'operatività dell'agevolazione in esame è subordinata ad un decreto di attuazione che dovrà essere emanato dal Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo entro il 31.10.2014.

***Bonus* riqualificazione imprese alberghiere**

Trattasi di un'agevolazione riservata alle imprese alberghiere, riconosciuta nella forma di un credito d'imposta pari al 30% delle spese sostenute per:

- manutenzione straordinaria;
- restauro e risanamento conservativo;
- ristrutturazione edilizia;
- incremento dell'efficienza energetica;
- eliminazione delle barriere architettoniche;
- "ulteriori interventi", comprese quelle per l'acquisto di beni mobili e componenti d'arredo per un ammontare complessivo massimo di € 200.000,00. Il credito massimo complessivo spettante ammonta, pertanto, a € 60.000,00.

Come per l'agevolazione nel settore turistico di cui al precedente paragrafo, il credito d'imposta:

- è fruibile, mediante modello F24, in 3 quote annuali di pari importo ed è riconosciuto per il periodo d'imposta in corso alla data di entrata in vigore del decreto (per gli esercizi solari il 2014) e per i due successivi; la prima quota del credito riferito alle spese sostenute nell'esercizio 2014 è utilizzabile dall'1.1.2015;
- non è tassato ai fini IRPEF/IRES e non concorre alla formazione del valore della produzione IRAP;
- non rileva ai fini del rapporto di deducibilità degli interessi passivi e dei componenti negativi *ex* artt. 61 e 109 co. 5 del TUIR.

L'operatività dell'agevolazione è subordinata ad un decreto di attuazione che dovrà essere emanato dal Ministero dei Beni e delle Attività culturali e del Turismo entro il 31.10.2014.

2.5 FISCALITÀ "DI FAVORE" NELLA CRISI D'IMPRESA

Nell'ordinamento tributario sono previste alcune disposizioni di favore per le imprese che accedono ad uno degli istituti previsti dalla legge fallimentare per la soluzione alla crisi d'impresa; ciò al fine di non gravare sulla procedura penalizzando ulteriormente i diritti del ceto creditorio.

Nel presente paragrafo si analizzeranno, per esigenze di sintesi, le sole disposizioni speciali previste, ai fini delle imposte dirette (IRES e IRAP), nell'ambito di una procedura di concordato preventivo (art. 160 ss. L. fall.) e in esecuzione di un accordo di ristrutturazione del debito (art. 182-*bis* L. fall.).

2.5.1 Trattamento fiscale ai fini IRES delle plusvalenze e delle minusvalenze da realizzo nel concordato preventivo

Con l'art. 86 co. 5 del TUIR è stata prevista una disposizione speciale rispetto alla regola generale di rilevanza fiscale delle plusvalenze/minusvalenze derivanti da cessioni a titolo oneroso: la cessione dei beni ai creditori in sede di concordato preventivo non costituisce realizzo delle plusvalenze e delle minusvalenze dei beni, comprese quelle relative alle rimanenze e al valore dell'avviamento.

Dal tenore letterale della norma si evince che l'irrilevanza fiscale nell'ambito della procedura concordataria:

- è "riservata" ai plus/minusvalori derivanti dalla cessione dei beni ai creditori;
- riguarda i plus/minusvalori riferibili non solo ai beni strumentali ma anche alle rimanenze di magazzino e all'avviamento.

Per quanto riguarda la presumibile limitazione dell'esenzione da fiscalità alla sola fattispecie di concordato preventivo con cessione dei beni ai creditori, si evidenzia che secondo un orientamento ormai consolidato in dottrina, giurisprudenza e anche nella prassi amministrativa, occorre superare il dato meramente letterale della norma e, pertanto, l'irrilevanza fiscale deve intendersi riferibile a tutti gli atti di realizzo dei cespiti attuati nel corso della liquidazione giudiziale[12].

[12] "*[…] l'evento , individuato dal legislatore come inidoneo a generare plusvalenze imponibili, è in realtà rappresentato dalla vendita a terzi dei beni ceduti in sede di concordato con cessio bonorum, rivolgendosi*

La lettera della norma deve, invece, intendersi esaustiva con rifermento alla tipologia di concordato ("*cessio bonorum*") alla quale è applicabile l'esenzione. La disposizione in esame non sembra applicabile, ad esempio, al concordato preventivo con garanzia. Sembrerebbe, pertanto, che il requisito che assegna il beneficio dell'esenzione è da individuarsi nello spossessamento che subisce solamente il soggetto che ricorre ad una procedura concordataria liquidatoria per "*cessio bonorum"* poiché con essa si determina l'incapacità dell'imprenditore all'obbligazione tributaria essendo privato dell'intero patrimonio.

2.5.2 Trattamento fiscale ai fini IRAP delle plusvalenze e delle minusvalenze da realizzo nel concordato preventivo

In assenza di una disposizione speciale che preveda l'irrilevanza fiscale ai fini IRAP delle plus/minusvalenze da realizzo per cessione a titolo oneroso, si applicano le disposizioni ordinarie vigenti dopo l'entrata in vigore della L. 244/2007. Per effetto, pertanto, del principio di derivazione attraverso il quale, come noto, è stato eliminato ogni riferimento al TUIR per la determinazione della base imponibile IRAP, le plus/minusvalenze realizzate in esecuzione di una procedura di concordato preventivo devono intendersi rilevanti ai fini IRAP.

2.5.3 Trattamento fiscale ai fini IRES delle plusvalenze e delle minusvalenze da realizzo negli accordi di ristrutturazione del debito

L'art. 86 co. 5 del TUIR non prevede l'estensione dell'esenzione delle plus/minusvalenze anche agli accordi di ristrutturazione del debito normati dall'art. 182-*bis* L. fall.

Secondo un orientamento dottrinale autorevole, benché minoritario e non avallato dalla giurisprudenza, qualora un accordo di ristrutturazione preveda l'integrale cessione dei beni ai creditori, si determinano i medesimi effetti che si produrrebbero nell'ambito del concordato preventivo e, pertanto, le plus/minusvalenze realizzate a seguito della cessione dei beni potrebbero essere considerate fiscalmente irrilevanti ai sensi di quanto previsto nell'art. 86 co. 5 del TUIR[13].

2.5.4 Trattamento fiscale ai fini IRAP delle plusvalenze e delle minusvalenze da realizzo negli accordi di ristrutturazione del debito

In merito al trattamento fiscale ai fini IRAP delle plusvalenze e delle minusvalenze da realizzo negli accordi di ristrutturazione del debito si rinvia a quanto commentato nel precedente paragrafo.

2.5.5 Trattamento fiscale ai fini IRES delle sopravvenienze attive da esdebitamento nel concordato preventivo

Secondo quanto disposto dall'art. 88 co. 4 del TUIR non si determinano sopravvenienze attive a seguito della riduzione dei debiti dell'impresa in sede di concordato preventivo.

La norma, dunque, prevede l'irrilevanza fiscale della falcidia concordataria (c.d.

quindi a tutti gli atti di realizzo dei cespiti attuati dal liquidatore incaricato dai creditori cessionari". Andreani G. "Fiscalità della crisi d'impresa", 2014, IPSOA, Milano.

[13] Andreani G. "Fiscalità della crisi d'impresa", 2014, IPSOA, Milano.

"*bonus* da concordato"), ovvero delle sopravvenienze attive determinate dalla differenza tra l'ammontare dei debiti esistenti nel momento di accesso alla procedura e quanto dovuto al ceto creditorio *post* omologa.

L'esenzione da imposizione, a differenza di quanto commentato in materia di plus/minusvalenze, è da intendersi riferita a tutte le tipologie di concordato preventivo e, quindi, anche al concordato preventivo senza cessione di beni.

2.5.6 Trattamento fiscale ai fini IRAP delle sopravvenienze attive da esdebitamento nel concordato preventivo

Benché largamente disatteso nella prassi operativa, è andato via via affermandosi l'orientamento secondo il quale le sopravvenienze attive da esdebitamento determinatesi in sede di concordato preventivo dovessero considerarsi rilevanti ai fini IRAP per effetto dell'applicazione del principio di correlazione. La questione della rilevanza o meno ai fini IRAP del *bonus* da concordato deve intendersi definitivamente superata con la risoluzione emanata dall'Agenzia delle Entrate a seguito della presentazione di un'istanza d'interpello il 15.1.2014 n. 954-688/2013 nella quale si afferma l'irrilevanza fiscale ai fini IRAP delle sopravvenienze attive derivanti dalla falcidia concordataria per l'inapplicabilità del principio di correlazione poiché la rettifica dei debiti operata in sede di concordato preventivo si esaurisce in una mera valutazione della capacità ad adempiere all'obbligazione da parte del debitore e, quindi, interessa esclusivamente il profilo finanziario e non economico delle operazioni da cui derivano i debiti falcidiati.

2.5.7 Trattamento fiscale ai fini IRES delle sopravvenienze attive da esdebitamento negli accordi di ristrutturazione del debito

Secondo quanto disposto dall'art. 88 co. 4 del TUIR non si determinano sopravvenienze attive a seguito della riduzione dei debiti in esecuzione di un accordo di ristrutturazione del debito omologato ai sensi dell'art. 182-*bis* L. fall. soltanto per la parte che eccede le perdite pregresse e di periodo di cui all'art. 84 del TUIR.

A differenza di quanto previsto per le sopravvenienze attive determinatesi per le riduzione dei debiti in sede di concordato preventivo, negli accordi di ristrutturazione del debito l'esenzione opera parzialmente e, quindi, le sopravvenienze attive derivanti dall'esdebitazione rilevano fiscalmente per un importo pari alle perdite fiscali pregresse e di periodo.

2.5.8 Trattamento fiscale ai fini IRAP delle sopravvenienze attive da esdebitamento negli accordi di ristrutturazione del debito

In merito al trattamento fiscale ai fini IRAP delle sopravvenienze attive da esdebitamento negli accordi di ristrutturazione del debito si rinvia a quanto commentato in precedenza.

IL *RATING* LEGALITÀ

di Roberto Frascinelli
Dottore Commercialista in Torino

Il decreto interministeriale 20.2.2014 n. 57 sul *rating* di legalità, pubblicato sulla *Gazzetta Ufficiale* 7.4.2014 n. 81, in attuazione di quanto previsto dalla L. 24.3.2012 n. 27, disciplina l'individuazione delle modalità in base alle quali si tiene conto del "*rating* di legalità", attribuito alle imprese ai fini della concessione di finanziamenti erogati da parte delle Pubbliche Amministrazioni e di accesso al credito bancario.

Il *rating* di legalità è rivolto quindi alle imprese, con l'obiettivo di sensibilizzare i principi di comportamento etico in ambito aziendale, tramite l'assegnazione di un "riconoscimento" – misurato in "stellette" – che evidenzia il rispetto della legalità da parte delle imprese che ne abbiano fatto richiesta e, più in generale, la sensibilizzazione dimostrata nella corretta gestione del proprio *business*. All'attribuzione del *rating* conseguono vantaggi/riconoscimenti in sede di concessione di finanziamenti pubblici e agevolazioni per l'accesso al credito bancario.

Il *rating* di legalità è stato introdotto con delibera AGCM 14.11.2012 n. 24075 ed ha durata di due anni dal suo rilascio ed è rinnovabile su richiesta.

Possono richiedere l'attribuzione del *rating* le imprese operative in Italia che abbiano conseguito un fatturato minimo di due milioni di euro nell'esercizio chiuso l'anno precedente alla richiesta e che siano iscritte al Registro delle imprese da almeno due anni. Le aziende interessate dovranno presentare domanda per via telematica sottoscritta dal proprio legale rappresentante e redatta utilizzando l'apposito formulario pubblicato sul sito *http://www.agcm.it/rating-di-legalita.html*

Il *rating* di legalità viene attribuito con delibera dell'autorità garante della concorrenza e del mercato.

Per quanto concerne le Pubbliche Amministrazioni, queste in sede di predisposizione dei provvedimenti di concessione di finanziamenti alle imprese tengono conto del *rating* di legalità per esonerare l'impresa dalla dichiarazione di possesso dei requisiti di cui all'art. 2 co. 2 del regolamento attuativo previsto con una successiva delibera AGCM 5.6.2014 n. 24953.

I provvedimenti adottati ai sensi del DLgs. 123/98, in tema di razionalizzazione degli interventi di sostegno pubblico alle imprese, prevedono almeno uno dei seguenti sistemi di premialità delle imprese in possesso del *rating* di legalità:

- preferenza in graduatoria;
- attribuzione di punteggio aggiuntivo;
- riserva di quota delle risorse finanziarie allocate.

Per quanto invece concerne l'accesso la credito bancario, le banche tengono conto della presenza del *rating* di legalità attribuito all'impresa nel processo di istruttoria, ai fini di una riduzione dei tempi e dei costi per la concessione di finanziamenti.

Il *rating* di legalità viene considerato dalle banche tra le variabili utilizzate per la valutazione di accesso al credito dell'impresa ed esse ne tengono conto nella determinazione delle condizioni economiche di erogazione, ove ne riscontrino la rilevanza rispetto all'andamento del rapporto creditizio.

PARTE III

I SUPPORTI ESTERNI A SOSTEGNO DEL CREDITO

IL SISTEMA DELLE GARANZIE CONSORTILI E ATIPICHE

di Rosella Sciolla - Unicredit
con la collaborazione di Giancarlo Somà - Unione Industriale Torino
Giorgio Guarena - Direttore Generale Unionfidi Piemonte

INDICE

1 CONFIDI - COSA SONO E COME FUNZIONANO 178
1.1 ***Quale legge li disciplina*** 178
1.2 ***Quante e quali sono le categorie dei confidi*** 179
1.3 ***Che cos'è una garanzia consortile*** 180
1.4 ***Tipologie di garanzie che può emettere un confidi*** 180
1.5 ***A quale titolo il confidi paga la propria quota*** 181
1.6 ***In che modo il confidi risponde dell'obbligazione assunta in caso di inadempimento dell'imprenditore*** 181
1.7 ***Rapporto confidi - Banca-impresa*** 181
1.8 **Iter** ***istruttorio per il rilascio della garanzia consortile*** 182
2 GARANZIA DEL FONDO CENTRALE DI GARANZIA (ATTUALMENTE GESTITA DA MEDIOCREDITO CENTRALE) 183
2.1 ***Quali PMI possono essere garantite*** 184
2.2 ***Massimi di percentuale ed importo che possono essere garantiti*** 185
3 GARANZIA A VALERE SUI FONDI ANTIUSURA - L. 108/96 185

1 CONFIDI - COSA SONO E COME FUNZIONANO

In Italia le prime realtà di questo tipo vengono costituite alla fine degli anni cinquanta, quasi sempre quale emanazione delle associazioni di categoria nei comparti dell'industria, del commercio, dell'artigianato e dell'agricoltura, per favorire l'accesso al credito delle piccole e medie imprese – PMI – appartenenti a tali comparti.

Evidentemente quello era un periodo storico particolare, caratterizzato dal così detto "*boom* economico", trainato da grandi imprese, dalla costruzione di importanti infrastrutture e da una elevata domanda interna.

La nascita di nuove PMI, spesso appartenenti al così detto "indotto" di grandi imprese, era un fenomeno naturale, con i connessi investimenti in macchinari e tecnologie, con l'esigenza quindi di ottenere risorse dalle banche, ed anche assistenza e consulenza in materia finanziaria, anche solo per gestire il rapporto con la banca e per scegliere la forma di finanziamento più adeguata e conveniente.

Il ruolo dei confidi era quindi quello di rilasciare garanzie, ove necessarie, al sistema bancario a fronte dei finanziamenti rilasciati alle PMI socie dei confidi, ed anche di fornire alle PMI la necessaria assistenza e consulenza.

I confidi assumono usualmente lo *status* di cooperativa o di consorzio, con attività incentrata sulla "mutualità" tra i loro soci, che si estrinsecava con il versamento di quote associative ed eventuali depositi cauzionali che alimentavano il fondo rischi dal quale il confidi prelevava per far fronte al pagamento delle escussioni da parte delle banche.

Invero per alcuni decenni da allora la vita dei confidi è stata sostanzialmente "semplice", favorita da un contesto economico generale buono (ove il fallimento, o la chiusura di una impresa faceva epoca…), dall'assenza di normative specifiche che imponevano regole, anche di carattere prudenziale, dal costante supporto da parte di enti pubblici locali (soprattutto Camere di Commercio), ed anche dagli elevati tassi di interesse sulla lira che permettevano una significativa redditività dei loro patrimoni.

1.1 QUALE LEGGE LI DISCIPLINA

Il primo intervento normativo che ha riguardato i confidi lo rileviamo nel 2003, con l'approvazione della legge quadro 326/2003; nel 2007 è entrata in vigore la normativa secondaria sui confidi di Banca d'Italia, modificata ancora nel 2008 e nel 2009.

In modo specifico la legge del 2003 delineava i contorni giuridici dei confidi, stabiliva che potevano esercitare esclusivamente l'attività di garanzia "collettiva dei fidi", con il rilascio di garanzie reali e personali, ad esclusivo beneficio delle PMI che, di fatto, ne erano anche gli unici soci.

Forse l'aspetto più rilevante, ed in ogni caso innovativo, tuttavia previsto dalla "legge quadro" era rappresentato dal prevedere per i confidi, o per lo meno per quelli di maggiori dimensioni, la necessità di "chiedere l'iscrizione nell'elenco speciale previsto dall'art. 107" del Testo unico bancario, per sottostare alla vigilanza di Banca d'Italia.

Tale previsione si spiegava con il fatto che a quel momento, 2003, stavano maturando le regole di "Basilea 2" che, nel loro più ampio ambito del recepimento da parte dell'Unione europea, prevedevano uno specifico "valore" delle garanzie mutualistiche, a condizione che l'entità che le rilasciava (nella fattispecie i confidi) fossero sottoposti, nel loro Paese, alla vigilanza dell'organismo a questo preposto.

Banca d'Italia, sulla scorta di detta previsione, è intervenuta nel 2008 e 2009, a normare la materia, di fatto richiedendo ai confidi, che presentano determinati requisiti patrimoniali e di volume di attività finanziaria (75 milioni di euro) a divenire intermediari finanziari *ex* art. 107 del TUB vigilati dalla Banca d'Italia stessa, i c.d. "confidi vigilati".

Ultima riforma in ordine temporale è quella del decreto 141/2010 che ha regolamentato e differenziato l'oggetto sociale ed il regime di vigilanza sia dei confidi vigilati, sia di quelli non vigilati, i c.d. "confidi minori".

In tutti questi interventi il legislatore si è posto l'obiettivo di razionalizzare il sistema delle garanzie, divenute nel frattempo più determinanti con l'entrata in vigore del già citato "Basilea 2" che ha impattato pesantemente sui requisiti patrimoniali delle banche.

1.2 QUANTE E QUALI SONO LE CATEGORIE DEI CONFIDI

In base al documento di consultazione di Banca d'Italia del gennaio 2012, che dovrebbe avere uno sbocco normativo entro fine 2014 e quindi un impatto pratico in tempi brevi sul mondo, ed assetto, dei confidi, gli stessi si identificheranno in due grandi categorie: i confidi vigilati e quelli non vigilati (anche se questi ultimi, i confidi di minori dimensioni, saranno soggetti ai controlli di uno specifico organismo che di fatto opererà "per conto" di Banca d'Italia). In modo specifico:

confidi non vigilati (*ex* 106):

- sono regolati dall'art. 112 del TUB - DLgs. 13.8.2010 n. 141;
- esercitano in via esclusiva l'attività di garanzia collettiva dei fidi nei confronti di PMI associate ed i servizi ad essa connessi e strumentali;
- sono escluse le fideiussioni a chiunque prestate per altre finalità;
- sono iscritti in un elenco tenuto da un organismo di vigilanza (sul modello dell'attuale OAM - organismo agenti e mediatori;
- sono assoggettati alla disciplina sulla trasparenza e antiriciclaggio, esenti dalla regolamentazione prudenziale sui requisiti patrimoniali.

confidi vigilati (*ex* 107):

- sono regolati dal nuovo art. 106 del TUB;
- prevedono l'iscrizione in un apposito albo di vigilanza prudenziale sui requisiti patrimoniali.

L'iscrizione dei confidi nell'albo comporta problematiche più complesse relative:

- alla *governance* aziendale e al sistema di controlli interni;
- ai profili organizzativi, con molta attenzione alle funzioni che potranno essere o meno oggetto di *outsourcing*;
- alle metodologie di monitoraggio dei rischi;
- al vincolo stringente del rafforzamento patrimoniale.

I confidi intermediari vigilati – *ex* 107, attualmente disciplinati dall'art. 106 – dovranno esercitare in via prevalente l'attività di garanzia collettiva dei fidi.

Potranno inoltre svolgere prevalentemente a favore dei soci, le seguenti attività:

- prestazione di garanzie a favore dell'Amministrazione finanziaria dello Stato;
- gestione di fondi pubblici di agevolazione;
- stipula di contratti con banche assegnatarie di fondi pubblici di garanzia.

Potranno concedere in forma residuale altre forme di finanziamento entro un limite pari al 20% del totale dell'attivo che è pari alla somma delle attività "in bilancio" e di quelle "fuori bilancio".

Per concessione di finanziamenti sotto qualsiasi forma si intende la concessione di crediti, ivi compreso il rilascio di garanzie sostitutive del credito e di impegni di firma. Tale attività comprende ogni tipo di finanziamento connesso con operazioni di locazione finanziaria, prestito su pegno, rilascio di fideiussioni, e altre.

Possono inoltre svolgere attività connesse e strumentali.

Tale nuovo quadro normativo, con i conseguenti adempimenti, avrà quale naturale impatto sul sistema dei confidi, nel breve-medio periodo, la razionalizzazione del sistema stesso attraverso operazioni di concentrazione in pochi soggetti prevedibilmente più forti patrimonialmente e meglio organizzati, in linea con gli "auspici" della stessa autorità di vigilanza.

1.3 CHE COS'È UNA GARANZIA CONSORTILE

La garanzia consortile è un contratto autonomo di garanzia.

I caratteri principali del contratto autonomo di garanzia sono in linea generale sintetizzabili in:

- **non accessorietà**, con la conseguenza che le vicende relative all'obbligazione gravante sul debitore principale non si ripercuotono sulla garanzia dei confidi;
- **disomogeneità delle prestazioni**, con la conseguenza che la prestazione relativa al rapporto obbligatorio principale non coincide necessariamente con l'obbligazione assunta col contratto di garanzia;
- **funzione indennitaria**, ossia di garantire il creditore contro il rischio di inadempimento del debitore principale attraverso il pagamento di una somma di denaro sostitutiva della mancata o inesatta prestazione del debitore, con la conseguenza che il garante risponde di debito proprio.

Quindi la garanzia di un confidi segue lo schema del contratto autonomo di garanzia, come le polizze fideiussorie.

Con fondi monetari disponibili e/o indisponibili ovvero con il proprio patrimonio, il confidi garantisce un'impresa/professionista in virtù di una convenzione stipulata con la banca. Invero negli ultimi anni, e soprattutto per i confidi vigilati, i fondi monetari (salvo che per operazioni *ad hoc*) sono venuti meno e per gli stessi confidi si opera con responsabilità sul loro patrimonio, questo anche per la maggior "ponderazione" ai fini della vigilanza che questa operatività presenta rispetta a quella basata sui fondi monetari, tenendo anche conto della controgaranzia del fondo centrale che insiste sulla garanzia, a prima richiesta, del confidi.

1.4 TIPOLOGIE DI GARANZIE CHE PUÒ EMETTERE UN CONFIDI

Le tipologie di garanzie che può emettere un confidi sono:

- **eleggibili "a prima richiesta"**: sono garanzie personali (dirette, esplicite, incondizionate, irrevocabili ed a prima richiesta) e **sono escutibili**:
  - a prima richiesta alla revoca degli affidamenti;
  - a prima richiesta ai primi atti monitori;
  - a prima richiesta ai primi atti esecutivi;
- **sussidiarie, a valere su fondi monetari e/o sul patrimonio**: escutibili ad avvenuto esaurimento delle azioni di recupero (negli ultimi anni sono avvenuti anche pagamenti provvisori in attesa della fine delle azioni di recupero). Possono essere escusse:
  - dopo l'escussione del debitore principale;
  - dopo l'escussione anche dei coobbligati;
  - **a valere sul patrimonio "segregato" ovvero "*tranched cover*"**[1]: le garanzie hanno un "cap", ossia un massimale, oltre il quale non coprono le perdite; di fatto la garanzia interviene su di un *pool* di finanziamenti. L'operazione di "*tranched cover*" a sua volta concerne un portafoglio omogeneo di garanzie detenuto dal confidi.

1.5 A QUALE TITOLO IL CONFIDI PAGA LA PROPRIA QUOTA

Il pagamento da parte del confidi può essere a titolo di anticipazione (con *cash collateral* e cioè con fondi monetari vincolati presso la banca), oppure a titolo definitivo con eventuale surroga.

Come detto in precedenza negli ultimi tempi, con il prevalere della garanzia a prima richiesta, e sul patrimonio, del confidi il pagamento dell'escussione da parte del confidi avviene a titolo definitivo, dopo aver sottoposto l'operazione al fondo centrale per ottenere dallo stesso la conferma (o meno) dell'efficacia della controgaranzia.

1.6 IN CHE MODO IL CONFIDI RISPONDE DELL'OBBLIGAZIONE ASSUNTA IN CASO DI INADEMPIMENTO DELL'IMPRENDITORE

Il confidi può rispondere dell'obbligazione assunta:

- con il proprio patrimonio (*ex* art. 2740 c.c.);
- con il proprio patrimonio ed, in particolare, con il fondo di garanzia costituito presso la banca (o altra banca depositaria);
- esclusivamente con il fondo di garanzia costituito presso la banca (o altra banca depositaria).

1.7 RAPPORTO CONFIDI - BANCA-IMPRESA

Le condizioni di erogazione dei prestiti assistiti da garanzie consortili e l'operatività

[1] La *tranched cover* è una tecnica di finanza strutturata prevista dalla normativa di vigilanza bancaria attraverso la quale, relativamente ad un portafoglio di finanziamenti garantiti dai confidi già erogati dalla banca, è possibile liberare la garanzia personale in essere sostituendola con un deposito in contanti. Tale deposito monetario è costituito al 50% dai confidi, per la copertura delle prime perdite, e dal FEI per l'altro 50%. La *tranched cover* comporta per i confidi, da un lato, la limitazione del loro rischio e, dall'altro, la liberazione di patrimonio da poter utilizzare per garantire nuovi finanziamenti che la Banca si impegna ad erogare a supporto delle PMI.

necessaria vengono regolate tramite specifiche convenzioni stipulate tra i confidi e la banca.

Le suddette convenzioni disciplinano il rilascio di tali garanzie, regolando le modalità di copertura delle perdite subite dalla banca a seguito dell'inadempimento dell'impresa.

L'entità delle garanzie rilasciabili dal confidi tradizionalmente è stata rapportata all'entità dei fondi o al patrimonio, tramite l'adozione di un indice moltiplicatore. Di fatto per i confidi vigilati da Banca d'Italia la loro capacità a rilasciare nuove garanzie deriva direttamente dall'entità del "capitale libero" (*free capital*) ai fini della vigilanza, pari alla differenza tra il loro patrimonio di vigilanza ed il requisito patrimoniale "ponderato", ove sempre di più acquisisce rilevanza la componente riconducibile alla controgaranzia del fondo centrale.

In sintesi:

- i confidi forniscono garanzie aggiuntive a quelle normalmente offerte dalla clientela finanziata, con conseguente attenuazione del rischio di credito;
- i confidi danno utili informazioni per la valutazione dell'impresa garantita, di norma conosciuta in quanto aderente alla associazione di categoria cui fa riferimento il confidi;
- gli affidamenti potranno essere assistiti, oltre che dalla garanzia consortile, anche da garanzie personali, garanzie pignoratizie e/o ipotecarie, a richiesta della banca o del confidi stesso.

A fronte del rilascio da parte del confidi di una garanzia a suo beneficio, la PMI deve provvedere al pagamento di una commissione, usualmente incassabile all'atto del rilascio della garanzia e rapportata alla percentuale garantita (usualmente pari al 50-60% del fido), alla forma tecnica sottostante, alla durata dell'operazione ed anche alla classe di rischio cui appartiene la PMI, in base al sistema di *rating* interno al confidi, quando questo ne è dotato.

1.8 *ITER* ISTRUTTORIO PER IL RILASCIO DELLA GARANZIA CONSORTILE

Di norma, le richieste di finanziamento vengono presentate dalla PMI socia direttamente al confidi, il quale procede ad un esame tramite un proprio *iter* istruttorio interno (indipendente dalle procedure bancarie), che si basa sulla conoscenza dell'Impresa e del mercato in cui essa opera.

Al termine di questo *iter* il confidi decide autonomamente circa le domande da ammettere e presentare alla banca, la quale concederà gli affidamenti richiesti a proprio insindacabile giudizio, nelle forme tecniche ed alle condizioni pattuite.

In ogni caso la PMI può presentare richiesta di affidamento direttamente alla banca e contestualmente al confidi, oppure è la banca stessa che può richiedere l'intervento di un confidi quando lo ritiene necessario, ed in modo specifico interpellare un confidi anziché un altro in funzione di varie considerazioni: esperienze pregresse e connesse risultanze; convenzioni in essere; eventuali "prodotti" finanziari comuni, ed ancora la capacità del confidi a richiedere ed ottenere la controgaranzia del fondo centrale.

Può anche succedere che il confidi, in un ruolo sempre più consulenziale, accompagni l'impresa verso un istituto di credito con il quale ha organizzato piani d'azione specifici.

Invero negli ultimi tempi, e miratamente dal marzo 2014, la "cronologia" dei predetti elementi (delibera della banca e del confidi; erogazione del fido o messa a disposizione della linea alla OMI da parte della banca; ecc.), qualora nell'operazione intervenga il fondo centrale di garanzia per le PMI (e quindi molto spesso), è condizionata dalle nuove regole del fondo stesso che, di fatto, prevedono che la banca possa "erogare" solo quando il fondo centrale ha rilasciato la sua garanzia/controgaranzia. Questo, ci risulta essere avvenuto nel rispetto del principio "della addizionalità" in base al quale, nella fattispecie, la banca non avrebbe erogato quel fido se non avesse ottenuto, in precedenza, la garanzia/controgaranzia del fondo.

In pratica i momenti rilevanti dell'operazione sono:

- richiesta della PMI del fido alla banca;
- richiesta della PMI (direttamente o tramite banca) al confidi per un suo rilascio di garanzia;
- istruttorie, sostanzialmente in parallelo, di banca e confidi;
- delibera della banca, seppur condizionata all'intervento del fondo centrale di garanzia) e delibera del confidi che invia la richiesta di intervento al fondo centrale;
- ricezione da parte del confidi della conferma di intervento del fondo centrale, rilascio della propria garanzia alla banca che da quel momento può erogare il fido/mettere a disposizione della PMI la linea di credito.

In termini di tempo questo articolato "processo" richiede mediamente una sessantina di giorni, con quindi l'auspicio degli operatori che le attuali regole vengano riviste, seppur nel rispetto del predetto principio.

2 GARANZIA DEL FONDO CENTRALE DI GARANZIA (ATTUALMENTE GESTITA DA MEDIOCREDITO CENTRALE)

Trattiamo ora più in dettaglio le caratteristiche, finalità e modalità di intervento del fondo centrale di garanzia, cui abbiamo già fatto ampi richiami in precedenza.

Destinato alle piccole e medie imprese di ogni settore, per qualunque operazione finanziaria nell'ambito dell'attività imprenditoriale, il fondo può intervenire a beneficio di ogni PMI la cui definizione è stata stabilita, a livello comunitario, nella raccomandazione pubblicata sulla *GUCE* 30.4.96 ed è stata aggiornata all'1.1.2005 in cui sono entrati in vigore i nuovi parametri, e nell'ambito di un ideale plafond che ogni PMI ha presso lo stesso fondo, fino ad un massimo di 2,5 milioni di euro.

Occorre precisare che, salvo talune eccezioni (tipo "imprenditoria femminile") l'utilizzo del predetto plafond può avvenire, per la PMI, solo attraverso alle banche od ai confidi che sono quindi gli operatori abilitati ad accedere al fondo.

Il fondo di garanzia è gestito per conto del Ministero dello Sviluppo economico dal raggruppamento temporaneo di imprese costituito dalla mandataria Mediocredito Centrale S.p.A. e dalle mandanti Artigiancassa S.p.A., MPS Capitale Service Banca per le Imprese S.p.A., Mediocredito Italiano S.p.A. e ICBPI, Istituto Centrale delle Banche Popolari Italiane S.p.A.

Il fondo centrale di garanzia può rilasciare:

- garanzie dirette (a favore della banca);
- cogaranzie, in parallelo alle garanzie rilasciate dai confidi;
- controgaranzie (tipicamente la fideiussione concessa al fideiussore prevista all'art. 1940 c.c.). Si tratta di una garanzia indiretta, di secondo livello (in quanto rilasciata al confidi, che a sua volta garantisce la banca) che consente alla banca di richiedere il pagamento dell'obbligazione al controgarante, nel caso in cui né il debitore originario (la PMI), né il garante (ossia il confidi) siano in grado di adempiere.

Come già detto, il beneficio patrimoniale per la banca è rilevante in quanto le controgaranzie del fondo centrale di garanzia rilasciate a favore dei confidi vengono riconosciute ai fini regolamentari come equivalenti a quelle rilasciate da uno Stato Sovrano, di conseguenza la quota di esposizione controgarantita gode di una ponderazione degli *asset* di bilancio pari a zero (purché la garanzia sottostante sia eligibile, in quanto a prima richiesta).

L'intero regolamento del fondo è visionabile sul sito del fondo centrale di Garanzia: *www.fondidigaranzia.it* al percorso: fondo di garanzia > modalità operative > disposizioni operative (regolamento).

La garanzia del fondo è un'agevolazione del Ministero dello Sviluppo economico che può essere attivata solo a fronte di finanziamenti concessi da banche, società di *leasing* e altri intermediari finanziari a favore delle PMI.

Sono in fase di definizione de disposizioni operativo volte a disciplinare l'intervento del fondo sulle operazioni di sottoscrizione di mini bond (come previsto dal DM 5.6.2014).

Il fondo non interviene nel rapporto tra banca e impresa, nel senso che tassi d'interesse, condizioni di rimborso, sono lasciate alla libera contrattazione tra le parti, ma sulla parte garantita dal fondo non possono essere acquisite garanzie reali, assicurative o bancarie.

Invero, quando la garanzia viene rilasciata al confidi (controgaranzia) quest'ultimo deve impegnarsi, e farlo effettivamente, ad applicare alla PMI delle commissioni significativamente "scontate" rispetto a quelle ordinarie, dal momento che l'80% del proprio rischio viene ceduto al fondo stesso.

L'impresa deve essere valutata in grado di rimborsare il finanziamento garantito.

Deve essere quindi considerata economicamente e finanziariamente sana sulla base di appositi modelli di valutazione (*scoring*) che utilizzano i dati di bilancio degli ultimi 2 esercizi. Le *start up* sono invece valutate sulla base dei piani previsionali, ed ammesse di default alla garanzia/controgaranzia del fondo, per il quale l'accezione di "*start up*" vale fino a 36 mesi dalla costituzione della PMI (48 mesi se si tratta si "*start up*" innovative).

2.1 QUALI PMI POSSONO ESSERE GARANTITE

Come già detto, possono essere garantite dal fondo solo le imprese che presentano i parametri dimensionali delle PMI. Singolarmente o tra loro associate le suddette imprese debbono avere meno di 250 occupati; allo stesso tempo il fatturato deve essere

inferiore ai 50 milioni di euro oppure, in alternativa, il totale di bilancio (Stato patrimoniale) deve essere inferiore a 43 milioni di euro.

L'impresa non può inoltrare la domanda direttamente al fondo ma deve rivolgersi ad una banca per richiedere il finanziamento e, contestualmente, richiedere che il finanziamento sia assistito dalla garanzia diretta del fondo; sarà la banca stessa ad occuparsi della domanda.

In alternativa, l'impresa può rivolgersi ad un confidi che garantisce l'operazione in prima istanza e richiedere la controgaranzia del fondo.

Mentre tutte le banche sono abilitate a presentare le domande al fondo per l'intervento diretto in garanzia, solo i confidi accreditati possono inoltrare al fondo la richiesta di controgaranzia.

Possono essere garantite le PMI appartenenti a qualsiasi settore ad eccezione:

- dell'industria automobilistica;
- della costruzione navale;
- delle fibre sintetiche; dell'industria carboniera;
- della siderurgia e delle attività finanziarie.

Nei trasporti sono ammesse esclusivamente le imprese che effettuano trasporto merci su strada.

Le imprese agricole possono utilizzare soltanto la controgaranzia rivolgendosi ad un confidi che opera nel settore agricolo, agroalimentare e della pesca.

2.2 MASSIMI DI PERCENTUALE ED IMPORTO CHE POSSONO ESSERE GARANTITI

L'intervento è concesso da un minimo del 30% sino ad un massimo dell'80% del finanziamento su tutti i tipi di operazione sia a breve, sia a medio lungo termine, tanto per liquidità che per investimenti.

Il fondo garantisce a ciascuna impresa un importo massimo di 2,5 milioni di euro, un plafond che può essere utilizzato attraverso una o più operazioni fino alla concorrenza del tetto massimo stabilito senza un limite al numero delle operazioni effettuabili: all'interno dei 2,5 milioni di euro esiste un sottolimite massimo pari a 1,5 milioni riferito alle operazioni fino a 36 mesi.

Il limite si riferisce all'importo garantito, mentre per il finanziamento nel suo complesso non è previsto un tetto massimo.

Il fondo, verificati i requisiti di accesso, adotta la delibera.

L'impresa viene informata via mail sia della presentazione della domanda, sia dell'adozione della delibera, nonché il beneficio che ne comporta in termine di "*de minimis*".

3 GARANZIA A VALERE SUI FONDI ANTIUSURA - L. 108/96

Per contrastare il fenomeno dell'usura, ed in specie per impedire che imprese o privati in difficoltà cadano nella rete degli usurai, lo Stato, le Regioni ed altri enti territoriali (quali ad es. le CCIAA) stanziano fondi destinati al rilascio di garanzie di importo più elevato rispetto allo *standard* a fronte dei finanziamenti "anti usura" erogati dalle banche.

Detti fondi, di cui il confidi non acquisisce la proprietà, ma solamente l'incarico della loro gestione, unitamente a quelli all'uopo stanziati da fondazioni antiusura e da confidi con mezzi propri, hanno una gestione riservata, perché non destinabili ad altre finalità.

La L. 108/96 ed il decreto attuativo 315/97 richiedono per l'accesso alla garanzia del fondo speciale antiusura i seguenti presupposti:

- una domanda di finanziamento declinata, pur in presenza della disponibilità del confidi al rilascio della garanzia pari ad almeno il 50% dell'importo del finanziamento;
- la richiesta da parte del cliente al confidi di assistere l'operazione all'80%.

Il confidi, al fine di comprendere le ragioni della crisi aziendale, effettua una propria istruttoria sulla base: dei dati di bilancio degli ultimi anni; del settore merceologico di appartenenza; dell'entità dell'esposizione bancaria già presente; dell'onerosità di eventuali contratti di *leasing*.

Riassumendo, i requisiti per accedere al fondo antiusura (*ex* art. 15 della L. 108/96) sono:

- situazione di bisogno del richiedente ed esistenza di ragioni morali ed etiche che giustifichino l'atto di solidarietà;
- esistenza di una precedente delibera di garanzia del confidi al 50% e conseguente mancata concessione da parte della banca per insufficienti garanzie;
- capacità di rimborso del prestito da parte dell'azienda, nel nuovo piano finanziario scaturito dall'intervento del fondo antiusura.

I criteri di valutazione sono:

- eventi straordinari negativi, quali ad esempio: morte o malattia del titolare dell'impresa, infortuni e calamità naturali occorse, in cui viene meno la capacità di reddito dell'azienda;
- soggetti protestati che hanno fatto fronte al debito (il protesto deve ritenersi un episodio occasionale);
- imprese in temporanea crisi di liquidità, quali ad esempio quelle che vengono coinvolte nel fallimento di un grosso cliente o che avanzano crediti ingenti nei confronti della Pubblica Amministrazione, non rimborsabili nel breve periodo;
- neo-imprese, in particolare per le difficoltà che hanno le aziende di recente costituzione nell'accedere al credito, a causa della mancanza di "storia aziendale" e, soprattutto, con storie aziendali familiari precedenti negative;
- errata conduzione finanziaria dell'impresa, legata a casi di commistione tra finanza aziendale e finanza familiare, oppure ad errata scelta delle fonti di finanziamento.

In entrambi i casi risulta opportuno un piano di ristrutturazione del debito con operazione a M.L.T., non ottenibile altrimenti per assenza di adeguate garanzie.

Durata massima: 96 mesi. Se si supera tale durata gli anni successivi di ammortamento ricadono sul fondo ordinario del confidi.

Non è consentito un periodo di preammortamento.

Non è ammesso il consolidamento di debiti pregressi con la stessa banca che oggi eroga il finanziamento assistito dalla garanzia del fondo Antiusura.

Il Ministero dell'Interno ha trasferito sul territorio tramite protocolli a livello di locali Prefetture l'accordo quadro assunto con l'ABI nel 2007.

Restano comunque operative convenzioni che non fanno espresso riferimento al protocollo con le prefetture, perché stipulate anteriormente, o perché non attivati gli accordi a livello provinciale.

PARTE IV

L’ESPERIENZA

L'ESPERIENZA PRATICA CONDOTTA SUL TERRITORIO TORINESE

AA.VV.

INDICE

1 RAPPORTO BANCA-IMPRESA - UNA CULTURA DA DIFFONDERE 192
2 QUANDO BANCHE ED IMPRESE SI METTONO IN GIOCO 193
3 RAPPORTO DI QUALITÀ È INTERESSE ANCHE DEL SETTORE BANCARIO 195
4 SUPPORTO DEL PROFESSIONISTA - COLLANTE QUALIFICATO 196

1 RAPPORTO BANCA-IMPRESA - UNA CULTURA DA DIFFONDERE[1]

Il tema dell'accesso al credito rappresenta un elemento centrale nell'attività di una impresa, tanto più in questa fase di crisi strutturale dei nostri sistemi produttivi. In esso ritroviamo la fatica che le piccole aziende del territorio sperimentano nel riuscire a rispondere alle proprie esigenze finanziarie, in un periodo di drammatica criticità come quello che l'economia italiana vive ormai da tempo.

Si tratta di una problematica complessa, anche perché si declina in molti diversi aspetti, a partire dall'assenza di investimenti che invece, in un momento di recessione del sistema economico locale, sarebbero preziosi.

Possiamo inoltre citare il circolo vizioso che rischia di instaurarsi tra pagamenti in ritardo o ottenuti con difficoltà e ritardi e restituzione delle rate dei prestiti sottoscritti. E infine la difficoltà per le imprese, anzitutto quelle meno strutturate, nel rispondere a sistemi di valutazione da parte degli istituti di credito sempre più complessi, basati su una concezione del merito creditizio che si è fortemente evoluta negli ultimi anni.

Queste problematiche sono chiare alle istituzioni locali, che allo stesso tempo si devono confrontare con una situazione di risorse finanziarie proprie decrescenti e meno certe che nel passato.

La Provincia di Torino è stata ad esempio tra le prime amministrazioni piemontesi a favorire meccanismi di smobilizzo del credito da parte dei propri fornitori, di fronte ad un oggettivo problema per quanto riguarda i tempi di pagamento. Tra l'altro questa iniziativa ha visto anche la fattiva collaborazione della Camera di Commercio, Industria, Agricoltura e Artigianato di Torino, per coprire le spese notarili legate alla pratica di cessione "*pro soluto*" delle imprese edili. Si tratta di una strada che è stata seguita da molti Comuni, dando alle aziende strumenti che, se non risolvono il problema della tempistica nei pagamenti, quantomeno ne diminuiscono il peso dal punto di vista della liquidità.

Bastano questi accenni a elementi collegati al tema del rapporto banca-impresa per fare capire come siano da rifuggire letture semplicistiche delle motivazioni per cui l'accesso al credito sia diventato un ostacolo sempre più impervio. Di fatto esiste una tensione dialettica fra gli obiettivi di investimento dell'impresa e quelli di salvaguardia dei propri correntisti e azionisti da parte degli istituti di credito, o se si preferisce tra il desiderio (a volte la necessità) di affrontare il rischio e quello di assumere atteggiamenti di prudenza e difesa del capitale. È utile allora riflettere in profondità sulle motivazioni che portano ai comportamenti dei diversi attori sulla scena, e di come sia possibile creare dei buoni canali comunicativi tra banche e imprese – o meglio (soprattutto nel caso di aziende di piccola dimensione) imprenditori. Tale è del resto la scelta alla base di questo volume.

Ci si interroga principalmente su un aspetto che potremmo dire precede e sta alla base della capacità di imprese e istituti di credito di instaurare un corretto rapporto di affari. Si tratta di come questi due soggetti siano in grado di trasmettersi in modo corretto informazioni. Dal lato delle aziende essere in grado di comunicare in modo appropriato le proprie prospettive e i propri *assets*, da parte della banca di comprendere le posizioni delle imprese e nello stesso tempo di comunicare con trasparenza e rapidità le "regole del gioco" per l'ottenimento del credito.

[1] Paragrafo a cura del Dott. Mario Lupo e del Dott. Marco Manero - Servizio Programmazione Attività Produttive Provincia di Torino.

Occorre da questo punto di vista migliorare, in modo si potrebbe dire "propedeutico" la conoscenza da parte degli imprenditori dei meccanismi di concessione del credito: mettere quindi le imprese in grado di fornire nel modo corretto le informazioni necessarie alle banche per la valutazione, organizzate nel modo più leggibile dal punto di vista dell'istituto di credito.

Sulla base di queste considerazioni, la Provincia di Torino ha realizzato negli anni 2009-2012 alcune iniziative che mettevano al centro questo aspetto: si tratta di due cicli di incontri sulla tematica del rapporto banca-impresa, organizzati con la collaborazione dei Comuni del territorio, dal titolo "Credito e impresa, esperti a confronto".

Gli incontri hanno dato la possibilità di fornire spazi di informazione e discussione ad alcune centinaia di partecipanti tra operatori del credito, micro, piccole e medie imprese, associazioni di categoria, consorzi garanzia fidi, amministratori locali, commercialisti, consulenti e tecnici. Dal punto di vista metodologico è stato privilegiato un taglio pratico e operativo. In diverse occasioni è stata rilevata l'utilità di un ruolo che l'ente di area vasta ha potuto svolgere come "animatore territoriale" sul tema, nel senso che la costruzione di un "*format*" comune dell'incontro (dal punto di vista dei relatori principali e dei materiali di documentazione utilizzati) è stata coniugata con la scelta di non concentrare le attività nei Comuni più popolosi (peraltro normalmente più ricchi di opportunità di aggiornamento e informazione), comprendendo nel ciclo di incontri anche luoghi per così dire "periferici" e consentire in tal modo il coinvolgimento di una platea più vasta di partecipanti, soprattutto dal punto di vista delle imprese locali.

Al di là della specifica iniziativa, è importante sottolineare due aspetti metodologici, che paiono fondamentali per la progettazione delle attività su un campo così complesso. Qualunque azione realizzata sul tema del credito deve tener presente che non può essere basata su un solo soggetto, ma cogliere le possibilità di lavorare insieme e superare le rigidità, anche dal punto di vista dell'informazione e della formazione per gli imprenditori. I seminari della Provincia di Torino nascono ad esempio da un protocollo di intesa tra l'ente pubblico, la banca Unicredit, l'Ordine dei Dottori Commercialisti e le principali associazioni di categoria operanti nel territorio.

Il secondo aspetto da tenere presente è che molte iniziative sul tema sono state realizzate negli ultimi anni su base locale, per la verità in modo non strutturato ma assai più ricco che in passato. Si tratta di esperienze di cui occorre fare tesoro, evitando di costruire "da zero" nuovi progetti informativi e di comunicazione – in senso ampio culturali – rivolti agli imprenditori sul tema dell'appropriato rapporto fra banca e impresa. L'obiettivo è comune: evitare che le complessità del settore creditizio (e le regole sempre più stringenti che lo guidano) si ripercuotano negativamente sull'azione dell'imprenditore nei confronti della ricerca di capitale. Conoscere, prendere spunto, imparare dalle iniziative già realizzate in tal senso può aiutare le istituzioni locali e i territori a formulare nuove proposte più efficaci ed efficienti sul tema.

2 QUANDO BANCHE ED IMPRESE SI METTONO IN GIOCO[2]

La crisi finanziaria iniziata nel settembre 2008 ha completamente modificato il sistema di valutazione dell'impresa da parte del sistema creditizio nonostante rapporti

[2] Paragrafo a cura del Dott. Bruno Di Stasio, già Presidente Piccolindustria Unione Industriale - Torino.

pluriennali in cui quest'ultimo garantiva gran parte degli affidamenti personalizzati in base alle esigenze dell'impresa, basandosi sull'andamento storico ma soprattutto diventando partner dell'azienda per i progetti legati ad i nuovi piani di sviluppo.

A partire dal 2008 la relazione è stata in gran parte spersonalizzata ed il sistema creditizio ha modificato quella che era la sua valutazione passando da una valutazione incentrata sull'andamento storico e sulle prospettive di sviluppo ad una valutazione legata quasi esclusivamente al rischio potenziale di default dell'impresa, considerando da quel momento virtuose le aziende con un buon patrimonio, poco debito e bilanci con risultati in grado di azzerare il rischio legato al brusco cambiamento del contesto economico.

Si è assistito ad un'evoluzione del disimpegno del sistema creditizio verso le aziende a maggior rischio indipendentemente dai progetti connessi allo sviluppo in corso anche per aziende sino a quel momento considerate eccellenti e virtuose ma che, ignare di quello che sarebbe successo nel mondo finanziario, avevano investito supportate ed incentivate dal sistema finanziario stesso.

Le iniziative di sviluppo di una parte importante di queste aziende sono state rallentate se non interrotte dal repentino cambiamento di valutazione.

Tale cambio di rotta nonché l'accentuarsi dei ritardi nei pagamenti e la progressiva riduzione del credito concesso ha provocato, per tutte quelle aziende che già si trovavano in difficoltà, uno stallo che le ha condotte verso una strada senza uscita.

È nata quindi l'esigenza, per le PMI, di adeguarsi alla consuetudine già utilizzata dalle aziende di dimensioni maggiori (con fatturati superiori a 30/50 €/MIO) di fornire dati prospettici e qualitativi, al fine di poter meglio comunicare ed individuare il percorso per affrontare la crisi non solo con progetti o sogni propri dell'imprenditore, ma con piani industriali, anche se semplificati, a supporto del *business*, in grado di poter positivamente influenzare il giudizio relativo al merito creditizio dell'azienda.

Dopo sei anni esatti dall'inizio della crisi le aziende giudicate a rischio secondo i precedenti parametri di valutazione, meritano di essere rivalutate analizzando come hanno superato in questi sei anni la crisi, valorizzando la parte qualitativa ed il valore reale delle stesse.

Purtroppo il persistere della crisi ha complicato l'accesso al credito per molte aziende in questi sei anni, ad eccezione di quelle che, grazie ad una migliore comunicazione hanno ottenuto un equilibrio economico finanziario passando in un'area grigia, in cui le condizioni economiche applicate dagli istituti di credito, pur non essendo allineate con quelle applicate alla clientela migliore, hanno consentito con grandi ottimizzazioni di gestione e di processi di riorganizzazione, di continuare la loro sfida, seppure in un contesto sempre più difficile e globalizzato, in cui è necessario confrontarsi con *competitors* internazionali sempre più agguerriti.

Il tutto in un "sistema paese" più complesso e non certo in grado di favorire ulteriormente lo sviluppo delle imprese.

La carenza di liquidità e la difficoltà di accesso al credito potrebbe essere mitigata, se non eliminata, se anche in Italia i tempi di pagamento fossero rispettati ed allineati agli altri paesi europei con conseguente ridimensionamento della necessità di linee di credito, nonché dei costi legati agli interessi ed agli oneri finanziari connessi.

Con altri imprenditori, all'interno del comitato di Piccolindustria, in condivisione con gli Istituti di credito e con i commercialisti è stato intrapreso nel 2010 un percorso condiviso di "modello di relazione banca-impresa", testato su diverse piccole imprese, ed oggi oggetto di un percorso formativo, che certamente ha creato nell'imprenditore e nei suoi collaboratori, una visione ed una consapevolezza differente rispetto al *day by day* cui erano abituati ad operare in questi ultimi anni.

Ritengo che il "modello di relazione banca-impresa" sia ormai la base della comunicazione di un'azienda atteso che se un imprenditore non è in grado di valutare la propria impresa all'interno di un complesso contesto competitivo, individuando le proprie particolarità e plus, è destinato a cedere il passo ai "nuovi imprenditori" per un "nuovo mercato" sempre più complesso e globale.

Un processo virtuoso che necessariamente dovrà portare a una riduzione di quelle asimmetrie informative ancora troppo presenti nel rapporto banca-impresa; banca che rimane tutt'oggi, il principale interlocutore per il sostegno finanziario alle imprese, in particolare le piccole e medie.

3 RAPPORTO DI QUALITÀ È INTERESSE ANCHE DEL SETTORE BANCARIO[3]

Il rapporto tra banca e cliente ha assunto nel corso del tempo rilievi e contenuti diversi in relazione alle caratteristiche dei mercati finanziari, alla struttura operativa e dimensionale degli intermediari, all'evoluzione qualitativa dei prodotti e tecnologica delle procedure, nonché alla crescente consapevolezza da parte del cliente bancario della centralità del proprio ruolo nei confronti dell'istituto finanziatore.

Il processo di riformulazione delle strategie commerciali intrapreso dalle banche negli ultimi anni attribuisce al cliente una centralità fino a pochi decenni or sono sconosciuta: un approccio che ha cominciato a richiedere una conoscenza della clientela sempre più profonda, acquisibile solo attraverso la puntuale ricerca, raccolta e gestione delle informazioni che la riguardano, di natura sia quantitativa che qualitativa.

La definizione di "rapporto di qualità" non è univoca. Tra i principali elementi che contraddistinguono un rapporto positivo tra banca e cliente si riscontrano i seguenti:

- la **durata della relazione**. La rilevanza della durata – quale elemento qualificante della relazione banca-impresa – consente una stratificazione delle informazioni e, quindi, una più puntuale conoscenza del prenditore, del suo profilo rischio e dell'evoluzione nel tempo dello stesso;
- l'**intensità della relazione**. Rispetto alla semplice durata, l'intensità della relazione costituisce un elemento in più nell'individuazione di un rapporto di qualità e deve essere valuta alla luce del grado di multi-bancarizzazione del cliente. Una relazione di lunghissimo periodo, intrattenuta però con un cliente per il quale la banca rappresenta soltanto uno dei numerosi finanziatori esistenti, può non significare molto ai fini dell'intensità della relazione stessa. Sotto questo punto di vista, quanto più la banca è in grado di ricoprire il ruolo di "*hausbank*" per il cliente, ovvero la banca di riferimento, in possesso delle informazioni più appro-

[3] Paragrafo a cura della Commisisone Regionale ABI Piemonte.

fondite e più aggiornate sul cliente stesso, tanto più il rapporto acquisisce caratteristiche di qualità;

- l'**ampiezza della relazione**, che si misura con il numero di servizi, ulteriori rispetto all'erogazione del credito, usufruiti dal cliente presso una singola banca;
- la **prossimità con il cliente**. Il concetto di "prossimità" definisce, in una prima fase storica, il grado vicinanza fisica tra la banca e il cliente. Essa è considerata una caratteristica in grado di influenzare le modalità secondo le quali si svolge la relazione banca-cliente e soprattutto la possibilità per la prima di acquisire un vantaggio informativo. Tra i principali benefici che la banca può acquisire dalla prossimità fisica con il proprio cliente figurano il sostenimento di minori costi di trasferimento delle informazioni utili sia in fase di screening sia in fase di *monitoring*, nonché la maggiore disponibilità e/o la minore onerosità delle informazioni relative al contesto ambientale in cui il cliente stesso opera.

  Più recentemente, il concetto di prossimità banca-cliente è stato interpretato non più in termini di distanza spaziale, bensì di distanza "funzionale". Diventa così rilevante non tanto la distanza fisica tra il cliente e lo sportello bancario, bensì quella immateriale tra il cliente e la cosiddetta "testa pensante" della banca, ossia la sede o comunque il luogo fisico nel quale vengono effettivamente perfezionate le decisioni creditizie.

Il modello basato sullo sviluppo di questi fattori è quello che va sotto il nome di "*relationship banking*" ovvero un approccio al mercato che privilegia il rapporto con il cliente nelle sue dimensioni di tempo e di spazio, e che favorisce il processo di conoscenza della controparte, indispensabile per poter valutare correttamente il suo profilo di rischio e formulare una coerente offerta commerciale.

Il *relationship banking* non è solo uno strumento utile per avvicinare la banca alla propria clientela, ma è l'espressione di scelte strategiche che definiscono il *modus operandi* della banca stessa, con l'obiettivo di realizzare risultati economici superiori ai costi necessari per l'implementazione dell'approccio stesso.

Tale "rapporto di qualità" consente alla banca di innescare un circolo virtuoso che parte dalla definizione del profilo del cliente e del suo merito creditizio, passa attraverso la costruzione di un coerente set di prodotti/servizi finanziari e creditizi e giunge alla creazione dei presupposti per un rapporto duraturo, fondato su condizioni di equilibrio economico-finanziario, consolidando un rapporto che ne esce di volta in volta sempre più rafforzato.

4 SUPPORTO DEL PROFESSIONISTA - COLLANTE QUALIFICATO[4]

Il rapporto che si viene ad instaurare tra banca ed impresa nella concessione del credito è regolato da elementi e valutazioni di natura numerica e prospettica all'interno dei quali l'interposizione di un soggetto terzo può permettere di introdurre un aspetto di pre-controllo di massima, soprattutto di natura formale e procedurale, atto ad anticipare, senza per altro ridurre, l'attività ispettiva della banca e concedere una sorta di validazione preventiva degli elementi trasmessi dall'impresa dal punto di vista della loro confor-

[4] Paragrafo a cura del Dott. Luca Asvisio, ODCEC - Torino.

mità alla loro effettività assoluta, senza per questo voler dare agli stessi una sorta di revisione contabile o un avallo generale.

Una sorta di verifica dell'esistenza di tutti gli elementi richiesti per la concessione del credito e della loro rispondenza, almeno di massima, agli elementi rintracciabili all'interno dell'impianto contabile aziendale, o agli elementi extra contabili ma comunque di diretto recepimento da parte di un soggetto terzo.

Si tratta di un'attività decisamente delicata, ma certamente di elevato valore assoluto, che porta alla formazione del cosiddetto triangolo "banca-impresa-professionista" che permette di facilitare tanto la banca, quanto l'impresa al fine di utilizzare strumenti dialettici comuni che permettano di colloquiare in maniera tecnica e che concedano una sorta di conformità agli elementi trasmessi dall'impresa rispetto ai canoni generalmente previsti dall'interlocutore bancario.

L'attività del professionista quindi, se da una parte permette di rendere omogenee ai criteri richiesti dall'istituto di credito le richieste dell'impresa, dall'altra non può sostituirsi alla verifica da parte di quest'ultima dell'adeguatezza degli stessi e, in ultimo, della concedibilità, o meno, degli affidamenti richiesti che rimangono di integrale autonomia della sfera bancaria, che, al più, può fruire del fatto che gli elementi posti a supporto della richiesta, essendo stati validati da un soggetto terzo, rispondano a caratteristiche generali maggiormente conformi alla loro effettività contabile senza per questo liberare l'impresa dalla responsabilità sugli stessi, ma aggiungendo ad essi un controllo a monte in grado di accelerare il processo valutativo e permettere al sistema bancario di concedere risposte, e al mondo delle imprese di ottenerle, in tempi maggiormente rapidi rispetto agli ordinari canali di concessione del credito.

Si tratta, soprattutto di questi tempi, nei quali la velocità di risposta rappresenta un elemento di interesse generale importantissimo per essere posti nelle condizioni di non perdere delle opportunità preziose, di un'attività estremamente pregiata che porta a "facilitare" il rapporto banca-impresa tanto nelle situazioni ordinarie quanto in quelle straordinarie.

Nelle prime, infatti, porta i linguaggi a divenire omogenei tra loro e cerca di rendere conformi ai format richiesti gli elementi numerici di rappresentazione dello stato di salute dell'impresa. A titolo di esempio, non certo esaustivo, la presentazione anticipata di bilanci non ancora depositati per effetto della dilatazione dei termini previsti dalla norma, ma comunque conformi a quelli che saranno effettivamente depositati, rappresenta un elemento decisamente importante e di accelerazione dei processi decisionali.

Così come la decriptazione di voci di bilancio, non particolarmente analitiche, al fine di migliorare l'intellegibilità dei dati e migliorare, o comunque solo chiarire, aspetti che visti in maniera superficiale non permetterebbero di aggiungere elementi di positività alla determinazione di un *rating* che, soprattutto di questi tempi, diviene sempre più importante nella concessione del credito.

Dall'altro, viceversa, porta a spiegare aspetti che possono essere considerati a prima vista patologici o a decriptare elementi contabili o di segnalazioni pregiudizievoli che, senza l'ausilio di un terzo renderebbero di fatto impossibile la concessione o il mantenimento di un credito.

Mi riferisco nello specifico ad esempio, a situazioni particolarmente complesse di

centrali rischi che, senza l'intervento di un elemento non strettamente collegato all'impresa potrebbero divenire di fatto insolubili magari per piccole inefficienze dell'impresa che divengono, per contro, bloccanti per il sistema del credito.

O ancora a permettere al sistema bancario di conoscere lo stato dell'impresa, ad esempio, su forme di mancati pagamenti di imposte e contributi che, visti in maniera asettica, o comunque supportata, modificano la valutazione sul suo stato di salute: una rateizzazione di imposte tenuta sotto controllo e onorata in maniera continuativa è certamente diversa da un debito verso l'erario non tenuto sotto controllo.

Si tratta, in questo senso, di una sorta di rivoluzione copernicana che ha modificato in questi anni, dall'introduzione di Basilea 1 ad oggi, i rapporti tra banca e impresa, e, per altro anche i rapporti all'interno della stessa banca, per quanto riguarda i ruoli di funzionari e direttori.

Oggi la programmazione e le tempistiche di concessione degli affidamenti portano alla necessità di una maggior accuratezza, terzietà ed oggettività. In questo senso, quindi, il ruolo del professionista amplia la propria portata passando da quella del semplice facilitatore del dialogo tra gli altri due lati del triangolo cui abbiamo accennato in precedenza, a quello "dell'interprete" inteso come strumento di comprensione e diffusione dei nuovi metodi e delle prassi collegate all'introduzione dei nuovi sistemi di valutazione bancaria delle imprese.

Si tratta quindi del supporto terzo ed oggettivo di un professionista che, conoscendo sia il linguaggio ed i vincoli del sistema bancario sia la singola realtà imprenditoriale, consente di eliminare le asimmetrie informative.

Non è infine da dimenticare come tale attività di facilitazione, o come indicato nel titolo del presente paragrafo, di collante qualificato, rappresenti un elemento di stimolo all'approfondimento della reciproca conoscenza che non può che giovare all'intero sistema.