

CONOSCERE LA BANCA E IL SISTEMA FINANZIARIO PER RILANCIARE IL TESSUTO IMPRENDITORIALE E SOCIO-ECONOMICO DEL PAESE

Intervista a Claudio Patalano, CEO della Patalano & Associati - Consulenti d'Impresa, società di consulenza per l'Alta Direzione, tradizionalmente specializzata nel settore bancario e finanziario, che da anni supporta il mondo imprenditoriale in progetti di sviluppo, innovazione, fundraising e turnaround, con la forza di chi conosce il mondo dei soggetti regolamentati.

(L'estratto dell'intervista è pubblicato sulla rivista "Italo. I sensi del viaggio: Maggio 2018, *Aumentare il dialogo tra banche e imprese*, pag. 32)

L'intervista di questo mese indaga i legami virtuosi attivabili tra il sistema finanziario e il tessuto imprenditoriale, attraverso chi vive la realtà istituzionale ed operativa del mondo bancario. Ne discutiamo con Claudio Patalano.

Innanzitutto di chi parliamo? Di Claudio Patalano, fondatore e CEO della Patalano & Associati - Consulenti d'Impresa (P&A), che ha iniziato la sua attività professionale nel 1972 in Banca d'Italia, in qualità di dirigente nel corpo ispettivo di Vigilanza, e dopo 18 anni è andato in BNL per contribuire a gestire il famoso *Affaire Atlanta* (1990), con la qualifica di Direttore Centrale. Nel 1998, su indicazione dell'allora Governatore della Banca d'Italia (Carlo Azeglio Ciampi), è stato nominato commissario liquidatore di Sicilcassa, la più rilevante liquidazione verificatasi in Europa.

Dott. Patalano, perché la conoscenza dei meccanismi di funzionamento delle banche consente di creare valore per le stesse banche e per gli imprenditori, molti dei quali possono essere in affanno?

«Oggi, più di prima, vi è necessità di elevare la qualità delle interlocuzioni tra la banca e l'impresa, le quali vivono un rapporto di reciproco scambio, che costituisce un'opportunità o una minaccia per entrambi. Voglio dire che la banca può rifiutare un sostegno finanziario perché non comprende il progetto strategico dell'impresa e,



di converso, l'impresa può non capire le esigenze della banca nella gestione dei rischi o non soddisfare in modo adeguato e tempestivo le sue attese informative. Di qui, si può innescare un circolo vizioso che genera per l'impresa il default, per la banca "sofferenze" e, infine, per la Società perdite di ricchezza e di posti di lavoro.»

L'esigenza di innalzare l'interlocuzione "banca-impresa" ha a che fare con il sistema di regole del mondo

finanziario?

«Certamente. La strategia e la gestione dei rischi di una banca, oggi più di prima, trova termini di riferimento puntuali nel sistema delle regole di Vigilanza europee, con una logica attenta alla stabilità dell'intermediario e del sistema bancario, nazionale e comunitario. È un approccio questo che condivido e che ho sostenuto sin dai tempi trascorsi in Banca d'Italia.

Personalmente, infatti, ritengo che chi professionalmente ha costanti rapporti con le banche - per la redazione di loro programmi strategici, piani di NPLs, *policy* aziendali in materia di allocazione di risorse finanziarie e per il supporto su altri aspetti di simile rilevanza (es. aggregazioni, cessioni di *asset*, etc.) - si trovi in una posizione privilegiata, per conoscenze e competenze, nel realizzare un efficace dialogo operativo tra il mondo bancario e quello imprenditoriale. Spesso, la realizzazione di operazioni aziendali e di interventi creditizi richiede soluzioni complesse in grado di soddisfare le esigenze di presidio della banca,

imposte anche dalle norme europee, e nel contempo di fronteggiare con tempestività i fabbisogni finanziari delle imprese, assecondandone il percorso di crescita. Non bisogna dimenticare che la banca e l'impresa sono due termini di un binomio indissolubile, soprattutto quando il mercato dei capitali non è ancora fluido».

Può fornire qualche esempio operativo?

«Spesso, la realizzazione da parte delle banche di interventi di *derisking* con cessione di *asset* (cartolarizzazioni) ovvero con la definizione di posizioni problematiche di maggiore rilevanza, può generare "omicidi d'impresa", perché condotti in modo massivo, prescindendo dalla valenza dei contenuti imprenditoriali sottesi ai rischi creditizi in esame. Per evitare ciò, è necessario che tali interventi di *derisking* siano sviluppati senza mortificare o distruggere l'attività imprenditoriale del cliente-debitore, attraverso soluzioni ad elevato contenuto professionale.

Recenti esperienze della P&A possono meglio chiarire ciò che intendo dire. Da ultimo, abbiamo portato a termine, con successo, importanti ristrutturazioni dell'esposizione creditizia di gruppi in *default* tramite la costituzione di fondi di investimento alternativi (FIA, immobiliari e/o di crediti), che hanno permesso la prosecuzione delle iniziative imprenditoriali e, nel contempo, la migliore tutela possibile delle ragioni di credito degli istituti finanziatori».

Per realizzare tali soluzioni, la P&A su quale portafoglio di competenze muove?

«Nella *vision* della Società, qualità professionali e qualità umane devono costituire un *unicum*, per avere soluzioni efficaci sia sul piano aziendale che della correttezza dei rapporti con la clientela. Sotto l'aspetto professionale, la P&A ha sempre investito in competenze specialistiche e promosso l'integrazione delle conoscenze, al fine di conseguire soluzioni affidabili e, quando necessario, innovative. La nostra struttura organizzativa riflette gli ambiti operativi della Società (*Pianificazione Strategica, Governo & Management, Private & Corporate Finance, Assessment & Fairness Opinion, Gestione delle Crisi*), nei quali sono impegnati professionisti

specializzati per competenze (istituzionali-organizzative, aziendalistiche-finanziarie, legali-societarie, bilancistiche-fiscali, etc.). Costante è l'aggiornamento e assiduo lo scambio di conoscenze ed esperienze con il mondo accademico e professionale, anche partecipando al dibattito culturale».

Dove opera la P&A?

«I nostri clienti sono ubicati su tutto il territorio nazionale ed operiamo attraverso strutture proprie ovvero nell'ambito del qualificato *network* di professionisti, realizzato negli oltre vent'anni di attività professionale».