

DIRIGENZA BANCARIA

FINANCE - MANAGEMENT - INNOVATION

Bimestrale edito a cura della Edimanager s.r.l.
n. 197 - maggio/giugno 2019

Direttore Responsabile Giuseppe Ottone

Direttore Giuseppe G. Santorsola

FRANTUMATA LA COOPERAZIONE DI CREDITO



INIZIA UN CONFLITTO FRATRICIDA

3 Banca d'Italia:
considerazioni
non solo finali

PAG

7 Diritto del lavoro
e gerarchia
delle fonti

PAG

18 Stato sovrano
e Banche
Centrali

PAG



PMI: gli alert OCRI e le altre innovazioni normative

di Claudio Patalano*

Le recenti innovazioni regolamentari rappresentate dal Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza (D. Lgs. n. 14/2019), dal principio contabile IFRS9, entrato in vigore dall' 1/01/2018 e dal nuovo manuale sull'Asset Quality Review (AQR), rilasciato a Marzo 2018 dalla BCE, introducono problematiche che impattano sull'approccio di governo delle imprese e, in particolare, sulle PMI. È appena il caso di ricordare che le richiamate normative sono state originate successivamente alla crisi sistemica del 2008 che, sorta negli Stati Uniti, si è propagata su scala planetaria investendo il settore finanziario e successivamente quello dell'economia reale.

Prima di addentrarsi nel merito delle novità legislative, è opportuno evidenziare che il Legislatore/Regolatore ha tenuto presente che la crisi aziendale è un processo patologico che tende ad aggravarsi con il passare del tempo se non viene contrastato tempestivamente con misure idonee a salvaguardare le condizioni di vitalità dell'impresa. Di qui, l'importanza attribuita alla

rapida emersione di sintomi di criticità nell'andamento della gestione, così da attivare processi di *turnaround* ovvero piani di risanamento che possano bloccare la distruzione di valore in atto.

Il grafico in appresso riportato traccia il ciclo vitale dell'impresa e, su di esso, i momenti che richiedono interventi tesi al rilancio/consolidamento ovvero l'avvio di attività di *turnaround* nelle fasi di declino o di crisi: più è tardiva l'azione manageriale maggiore è lo squilibrio economico-finanziario che viene a generarsi con negativi impatti sull'equilibrio patrimoniale e, quindi, sulla solidità aziendale.

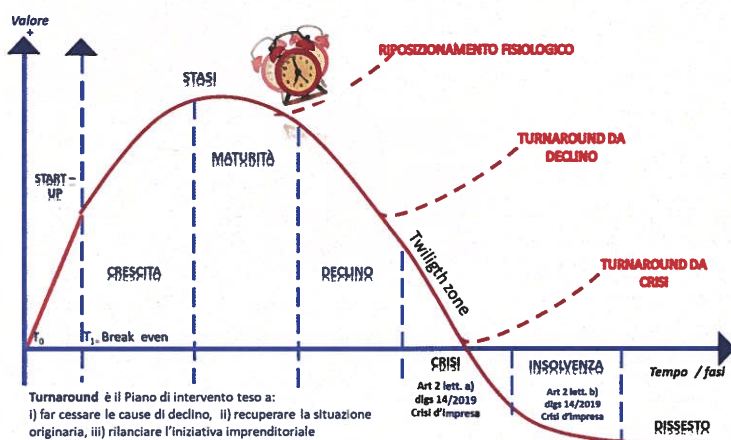
Entro questa prospettiva, le innovazioni regolamentari tendono a disciplinare, anche in ottica di prevenzione, la gestione delle crisi inserendo, nel citato decreto legislativo del 2019, il Titolo II "*Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi*" i cui aspetti peculiari sono individuabili: (a) nell'obbligo di attivare una procedura di allerta - art. 12; (b) nell'onere di dotarsi di assetti organizzativi adeguati (cfr. art. 12, nonché gli artt.

375 e 377 del citato decreto che modificano gli artt. 2086 cc - gestione dell'impresa; 2257 cc - società di persone; 2380-bis - società di capitali; 2475 cc - società a responsabilità limitata) e funzionali al sistema di controllo e prevenzione delle crisi; (c) nel riconoscimento allo stesso imprenditore, che ha agito con tempestività (art. 24 del D. Lgs. 14/2019), del diritto di accesso a misure premiali in ambito tributario, di proposte di concordato preventivo o di accordo di ristrutturazione dei debiti.

Invero, il richiamato decreto testimonia un profondo cambiamento culturale ed esprime l'intento del Legislatore di diffondere una maggiore cultura sul controllo di gestione e sulla necessità di disporre di una organizzazione contabile-amministrativa in grado di supportare la crescita e lo sviluppo delle imprese, e, nel contempo, di cogliere tempestivamente i segnali di eventuali situazioni di crisi: ciò nel presupposto di rafforzare il nesso tra la cognizione delle problematiche, l'individuazione del più adeguato intervento risanatorio e la sua tempestiva messa in atto.



CICLO VITALE E CRISI DI IMPRESA



La citata procedura di allerta, che entrerà in vigore dal 14/08/2020, è centrata su un sistema di indicatori della crisi, cioè di parametri numerici oltre i quali scattano segnali di allarme¹, che impongono all'imprenditore/amministratore di adottare tempestive e idonee misure per superare le avvisaglie di instabilità. Tali indici, allo stato in corso di elaborazione e rivisti ogni tre anni dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti (CNDC), devono tenere conto delle caratteristiche aziendali (dimensionali, di attività e settore economico, occupazionali, etc.) per essere efficacemente rappresentativi dell'esistenza di uno stato di crisi. L'impresa che non ritenga gli indici elaborati idonei alle finalità perseguite può adottarne altri considerati più efficaci, specificandone le ragioni nella Nota integrativa al bilancio di esercizio. La validità di tale scelta deve risultare attestata da un professionista indipendente. Sulle eventuali inerzie dell'im-

prenditore/amministratore, a fronte dell'emersione di segnali di criticità, vigilano gli organi di controllo societario e, ove presente, il revisore contabile/la società di revisione (art. 14), i quali effettuano formali e immediati richiami al soggetto responsabile e, in caso di sua omessa o inadeguata reattività, segnalano senza indugio lo stato di crisi all'Organismo di composizione della crisi (OCRI), nuova entità costituita presso le Camere di commercio con il precipuo compito di individuare una soluzione concordata extragiudiziale con i creditori; tale segnalazione costituisce motivo di esonero, per gli organi di controllo, da responsabilità solidali. Segnalazioni all'OCRI, ai sensi dell'art. 15 del citato decreto, possono provenire anche da creditori pubblici qualificati (Agenzia delle entrate, INPS e Agente della riscossione) allorché si manifestino da parte dell'imprenditore prefissate inadempienze, per importo e/o durata.

In ordine all'assetto organizzativo (art. 375) costituisce un'importante novità il riferimento all'obbligo dell'imprenditore (entrato in vigore il 16/03/2019) di istituire un apparato organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla *mission* e alla complessità dell'impresa e, in tal senso, in grado anche di prevenire la crisi e, possibilmente, recuperare la continuità aziendale. Tale approccio, che va declinato secondo il principio di proporzionalità – e, quindi, di bilanciamento costi/benefici – deve rispondere all'esigenza di accrescere il livello di consapevolezza nel governo dell'impresa, attraverso l'adozione di una sorta di "cruscotto" informativo che permette una visione anche prospettica della vitalità aziendale, intesa quale attitudine dell'impresa ad essere proficuamente e in via continuativa sul mercato. L'adozione di misure premiali (art. 24), poi, favorisce l'emersione della crisi, in quanto mira a dissuadere l'imprenditore/amministratore dall'assumere comportamenti opportunistici ovvero ritardatari, a scapito degli interessi di tutti gli altri *stakeholder* che hanno minore possibilità di salvaguardare la vitalità aziendale. Invero, il Legislatore è passato da un'"ottica punitiva" (1942) nei confronti dell'imprenditore in crisi, ad un approccio di prevenzione e di composizione della crisi (dal 2008). In ambito bancario e finanzia-



rio, muovono nella medesima direttrice di prevenzione e monitoraggio dell'aggravamento della crisi d'impresa il principio contabile IFRS9 (introdotta il 1/01/2018) e il nuovo manuale sull'Asset Quality Review (AQR), focalizzati sull'andamento del rischio di controparte nelle operazioni di credito.

In particolare, il primo (IFRS9) disciplina in maniera rigorosa gli accantonamenti su crediti per perdite, valutati non solo con riferimento alla situazione attuale (*incurred loss*), ma anche sulla base di elementi prospettici (*expected loss*), con ciò determinando un'accelerazione nel modello di *stage allocation* che, come si rileva dalla figura che segue, si basa sul concetto di "significativo aumento del rischio di credito rispetto alla rilevazione iniziale" (SICR).

Invero, il passaggio dallo *stage*

1, relativo alle posizioni *in bonis*, allo *stage 2*, provocato da un significativo deterioramento della qualità del credito, determina sul "piano delle svalutazioni" un cambio di passo (c.d. "effetto scalino"), in quanto la stima di *impairment* – calcolata sul valore lordo dell'operazione – fa riferimento alle perdite prospettiche determinate per l'intera vita residua del credito (*life time expected credit losses*), anziché per i successivi 12 mesi (*12 mesi expected credit loss*). Il passaggio allo *stage 3* – legato alla riclassificazione delle posizioni nello *status di Past due / Utp / Sofferenza* – genera un ulteriore innalzamento degli accantonamenti in quanto l'*impairment* viene calcolato sul valore netto, e non già lordo, del credito.

Il secondo, cioè il manuale sull'Asset Quality Review (AQR) della BCE, individua

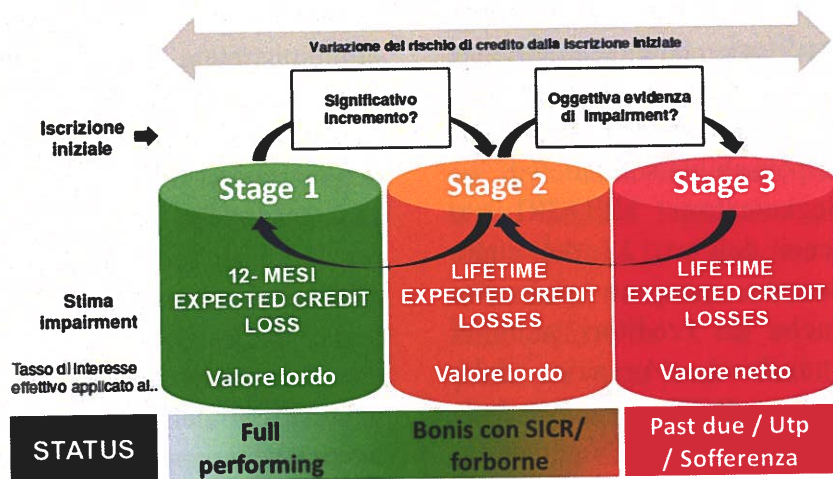
possibili indicatori di SICR, ovvero segnali di deterioramento, per la *staging allocation* in presenza dei quali la banca deve valutare il passaggio di *stage* da 1 a 2 nella misura in cui non disponga di evidenze che attestino che non vi è stato un aumento del rischio (Principio del *Comply or Explain*).

Nella tabella in appresso sono esposti i *trigger* riportati nel citato manuale, evidenziando in "rosso" quelli più frequentemente adottati dalle banche italiane.

Le innovazioni relative alla classificazione e al *coverage* sulle posizioni di credito impattano necessariamente sul rapporto Banche-PMI, in quanto:

- l'apprezzamento del merito creditizio è incentrato sul monitoraggio di indicatori *forward looking*, per cui l'attenzione è posta, oltre che sulla rispondenza patrimoniale (approccio statico), sulla capacità dell'imprenditore di gestire il *mismatching* tra incassi e pagamenti, di rispettare le scadenze contrattuali, di generare flussi di cassa idonei ad onorare le obbligazioni contratte (approccio dinamico);

- le politiche di *pricing* delle Banche penalizzano tutte le forme tecniche di finanziamento alle quali si correla una più elevata svalutazione contabile con il passaggio allo *stage 2*, quali i finanziamenti a lungo termine e i crediti con rimborso *bullet*;





Rating interno (raggiunte ultime 2 classi)	Emergency Financing	Debiti v/erario o dipendenti scaduti (se rilevanti)	Breach of covenants (not waived)	Coinvolgimento in proc. concorsuali infragruppo
Defaulted Exposures (requisiti ex art.178 CRR)	Past Due > 30 gg (rilevante)	Collateral (riduzione > 30%, se rientro fondato sulla garanzia)	Cash-flows (riduzione MOL > 20%)	LTV (CRE, Development)
Equity (riduzione > 50% o PN negativo)	Forborne NPE (EBA/ITS/2013) più concessioni negli ultimi 24 mesi	Fatturato (riduzione > 30% o perdita cliente importante)	DSCR < 1,1	PFN/EBITDA > 6

- le Banche e gli Intermediari finanziari sono ora obbligati dal Codice della Crisi a segnalare al Collegio Sindacale le variazioni, le revisioni e le revoche degli affidamenti nel momento in cui le comunicano agli organi aziendali.

Di qui, la necessità dell'imprenditore di tener conto di tali innovazioni nella pianificazione delle attività e nel sistema di controllo dell'andamento finanziario ed economico della propria realtà aziendale, integrando il cruscotto direzionale. Le considerazioni svolte consentono di evidenziare il notevole cambiamento richiesto al modello di governo dell'imprenditore/amministratore, soprattutto delle PMI, per l'adozione di nuovi paradigmi manageriali, la rispondenza degli assetti organizzativi ai requisiti di adeguatezza, per il rafforzamento dei sistemi di controllo interno.

In conclusione, il governo dell'impresa, anche nella prospettiva del Legislatore/Regolatore, richiederà un processo di:

- **Riposizionamento dei paradigmi manageriali**, attraverso: (i) l'adozione di approcci *forward looking* accanto alle diffuse modalità di *day by day*; (ii) l'individuazione, misurazione e monitoraggio di rischi e indicatori "rilevanti"; (iii) il ricorso a strumenti di controllo direzionale; (iv) una diversa concezione della macchina organizzativa;

- **Riconsiderazione dell'assetto organizzativo e della sua adeguatezza**, affinché la stessa assuma la qualifica di fattore abilitante del governo strategico/gestionale e non sia concepita più solo come strumento funzionale alle esigenze produttive e distributive;

- **Riallineamento del sistema di controllo interno/esterno sull'azione del management** per rafforzare i meccanismi e i momenti di controllo della capacità reattiva del *management* stesso ai primi segnali di crisi, con la predisposizione ed esecuzione di piani correttivi. In realtà, è richiesto, ancor più per le PMI, un significativo

cambiamento culturale, legato alla consapevolezza che la vitalità e la resilienza aziendale sono fortemente dipendenti dalla capacità di pianificare e monitorare le *performance* di gestione, l'andamento delle diverse tipologie di rischio, nonché di cogliere tempestivamente segnali di "fragilità" che devono indurre l'adozione di specifici piani di intervento, soprattutto in ottica di prevenzione.

Nota

¹ L'art. 13 del citato D. Lgs. evidenzia che tali indici devono segnalare la «sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale [...] a questi fini, sono indici significativi quelli che misurano la sostenibilità degli oneri di indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli terzi. Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, anche sulla base di quanto previsto nell'Art. 24».

*CEO di Patalano & Associati Consulenti d'impresa. Dottore Commercialista.