

Le nuove Linee Guida EBA sulla concessione e monitoraggio del credito¹

Si invia l'elaborato del collega Andrea Delfino, partner del Network Consulenti Aziendali d'Italia

1.- Premessa

Lo scorso 29 maggio 2020 L'EBA (European Banking Authority) ha approvato le "Linee guida per la concessione e il monitoraggio del credito" (*Guidelines on loan origination e monitoring*, «**GLOM**») al fine di armonizzare, a livello europeo, le procedure di valutazione del merito creditizio, concessione e monitoraggio dei crediti concessi.

Se ne parla ancora poco (tra i non addetti ai lavori) ma si tratta di una vera e propria "rivoluzione culturale" e di approccio, peraltro già in atto, per tutti gli attori coinvolti: banche (che già si stanno attrezzando da tempo), imprese e professionisti.

Le ultime crisi bancarie innescate dalla crescita esponenziale dei crediti deteriorati (cd. NPL, *non performing loans*) hanno indotto EBA a cambiare approccio passando da una logica "RE-active" (di gestione del credito deteriorato) ad una logica "PRO-active" (di prevenzione del deterioramento mediante un monitoraggio del credito più stringente).

Le GLOM entreranno in vigore:

- dal 30 giugno 2021, per le nuove esposizioni (nuovi prestiti e anticipazioni);
- dal 30 giugno 2022, per le esposizioni preesistenti (prestiti e anticipazioni in essere) che siano state oggetto di rinegoziazione;
- dal 30 giugno 2024, per tutte le esposizioni (anche preesistenti e anche non oggetto di rinegoziazione).

2.- Il nuovo "rivoluzionario" approccio promosso dalle Linee Guide EBA

Sicuramente il punto più qualificante delle GLOM è rappresentato – per quanto qui interessa – dal fatto che *"nel valutare il merito creditizio del cliente, gli enti [le banche] dovrebbero porre enfasi su una stima realistica e sostenibile del reddito e del flusso di cassa futuro del cliente, e non sulla garanzia reale disponibile. La garanzia reale non dovrebbe essere di per sé un criterio*

¹ **Disclaimer:** il presente documento non costituisce parere professionale sulle questioni affrontate. Esso ha il solo scopo di offrire una panoramica degli argomenti trattati alla luce delle interpretazioni ad oggi disponibili. Ogni caso andrà opportunamente e specificamente approfondito. Non si assume alcuna responsabilità circa le conseguenze di qualsivoglia comportamento dovesse scaturire dalla lettura del presente documento.

dominante per l'approvazione di un finanziamento e non può di per sé giustificare l'approvazione di un contratto di prestito. La garanzia reale dovrebbe essere considerata la seconda via d'uscita dell'ente [la banca] in caso di default o di deterioramento significativo del profilo di rischio e non la fonte primaria di rimborso, ad eccezione di quando il contratto di prestito prevede che il rimborso del prestito si basi sulla vendita dell'immobile dato in garanzia o sulla liquidità fornita a garanzia”².

In altre parole, per la concessione di credito, ora innanzi, le banche daranno sempre meno peso ai risultati economico finanziari (bilanci) storici ma dovranno porre attenzione a ciò che presumibilmente potrà accadere in futuro, per la semplice ragione che il futuro non riproporrà il passato soprattutto nella nostra epoca caratterizzata da una “volatilità” estrema e dal particolare livello di competizione (cd. “ipercompetizione”). La conseguenza immediata è che l'impresa non potrà presentare *business plan* che siano la semplice proiezione (aritmetica) dei dati storici, ma dovranno supportare la proiezione da una analisi di scenario che giustifichi la previsione.

La verifica della capacità dell'impresa di onorare gli impegni assunti (cioè di mantenere lungo la durata del finanziamento un adeguato flusso di cassa a servizio del debito) passa attraverso una valutazione dell'evoluzione dell'ambiente esterno e mediante la costruzione di scenari plausibili dell'evoluzione dell'ambiente socio-politico, di mercato, della concorrenza e tecnologico di riferimento per l'impresa; passa, cioè, attraverso la costruzione di un'analisi di scenario plausibile, mediante l'esplicitazione della strategia di posizionamento (“dove competere” e “come competere”), dall'analisi dei fattori critici di successo e da una analisi SWAT (ossia dei punti di forza di debolezza) e mediante la valutazione della coerenza tra l'impiego delle risorse (non solo finanziarie) e gli obiettivi disegnati a livello strategico.

Le banche si stanno già attrezzando:

1. per valutare il modello di business e la strategia aziendale dei clienti, anche in relazione alla finalità del prestito³;
2. per valutare le conoscenze, l'esperienza e la capacità del cliente di gestire le operazioni aziendali, le attività o gli investimenti legati ai contratti di prestito⁴;
3. per valutare la fattibilità del piano aziendale e delle relative proiezioni finanziarie, in linea con le specificità del settore in cui opera il cliente⁵;
4. per valutare la dipendenza del cliente da contratti, clienti o fornitori chiave, e l'influenza da questi esercitata sulla generazione di flussi di cassa, comprese eventuali concentrazioni (cd. “concentrazione del rischio”)⁶;

² Cfr. punto 120 delle GLOM.

³ Cfr. punto 159 delle GLOM.

⁴ Cfr. punto 160 delle GLOM.

⁵ Cfr. punto 161 delle GLOM.

⁶ Cfr. punto 162 delle GLOM.

5. per valutare (soprattutto per le piccole imprese) la presenza di una potenziale dipendenza dell'impresa da persone chiave e, se necessario, individuare insieme a quest'ultimo possibili misure di mitigazione⁷;

6. per valutare, nel caso di finanziamento a progetti d'investimento, se l'impresa ha un piano aziendale plausibile, che includa una valida motivazione per lo sviluppo e una proiezione di tutti i costi associati verificata da un esperto indipendente.

Si capisce da tutto questo che, d'ora innanzi, l'attenzione delle banche nella concessione e monitoraggio dei crediti si sposterà, sempre più e obbligatoriamente, dalla sola analisi quantitativa economico finanziaria (i.e., bilancio) anche, e soprattutto, all'analisi qualitativa del modello di business dell'impresa e del proprio assetto organizzativo finalizzato a consentire decisioni strategiche consapevoli.

Non si tratta di prevedere il futuro (sarebbe un grave errore pensarlo) ma di pianificare il futuro:

cioè formulare la strategia e darne esecuzione mediante la selezione delle azioni "per arrivare dove voglio andare".

Per fare questo ogni impresa deve attrezzarsi subito per allargare il proprio campo visuale: il bilancio non può essere l'unico riferimento perché è uno strumento per sua natura limitato: (i) anzitutto perché "dice dopo" e inoltre (ii) perché racconta solo la prospettiva economico finanziaria (prospettiva necessaria ma non sufficiente).

La capacità dell'azienda di evolversi rispetto al continuo mutamento dell'ambiente esterno va ricercata nel costante presidio delle variabili qualitative determinanti dei risultati economico-finanziari:

formazione, innovazione, clima aziendale collaborativo, soddisfazione del cliente, efficienza nei processi produttivi, standard qualitativi della produzione. Tutte queste variabili qualitative non devono essere slegate tra loro ma devono essere "messe a sistema" e coordinate mediante un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile che le coordini in funzione della delineata strategia e della conseguente mappa strategica.

3.- La *Balanced scorecard*: può esserci utile?

Uno strumento particolarmente utile in un'ottica *forward looking* di gestione aziendale è la *Balanced Scorecard* elaborata da Kaplan e Norton (Università di Harvard) nel 1992 («**BSC**»). Si tratta di uno strumento che considera sia le grandezze quantitative che qualitative dell'azienda⁸. Dopo avere individuato indicatori chiave (quali-quantitativi) dell'andamento dell'impresa (cd. *SPI, strategic performance indicator*, secondo l'impostazione del Prof. A. Bubbio) si procede a monitorarne l'andamento ed a elaborare un vero e proprio *action plan* per migliorarne le *performance*. In questa maniera si incide

⁷ Si tratta della valutazione del cd. "*key-man risk*", cioè, della valutazione dell'assetto organizzativo dell'impresa di essere autonoma rispetto alla presenza in azienda del titolare o di singole figure chiave.

⁸ La BSC divide l'azienda in quattro differenti prospettive che – a ben vedere – convergono verso i risultati economico finanziari: (i) la prospettiva dei processi interni, (ii) la prospettiva della crescita e dell'apprendimento, (iii) la prospettiva dei clienti e (iv) la prospettiva economico finanziaria.

direttamente sui *driver* delle grandezze di bilancio andando a lavorare sulle cause che determinano le *performance* aziendali in chiave strategica. Più che come strumento di misurazione delle *performance*, la BSC può essere considerato il più efficace sistema manageriale (oggi disponibile) capace di focalizzare l'attenzione e le risorse aziendali verso quelle aree ritenute strategiche per il raggiungimento degli obiettivi aziendali di medio lungo periodo: i prodotti, i processi, i clienti, lo sviluppo del mercato, e così via (cfr. Fernando Alberti e Alberto Bubbio, *La «balanced scorecard»: alcune esperienze a confronto*, Università Cattaneo – LIUC, in AMMINISTRAZIONE & FINANZA ORO n. 1/2000, pag. 65)⁹.

4.- Conclusioni

È oramai chiaro che il contesto normativo e regolamentare (con l'approvazione del Codice della Crisi di impresa – di cui abbiamo in passato già parlato – e, ora, con l'emanazione delle *“Linee guida sulla concessione e monitoraggio del credito”*) converga verso la necessità per ogni impresa (piccola, media o grande) di dotarsi di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla dimensione e alle caratteristiche della propria attività in modo da manovrare consapevolmente le leve della gestione in ottica *looking forward* al fine di (i) evitare l'insorgere della crisi (o attenuarne gli effetti), (ii) preservare la continuità aziendale e il valore dell'impresa, (iii) evitare le gravi conseguenze patrimoniali in capo (all'imprenditore e/o) agli amministratori nel caso di degenerazione della crisi e, non ultimo, (iv) agevolare l'accesso al credito.

Perciò, il bilancio non è più il solo strumento ma è un “di cui” di un sistema più strutturato fatto di indicatori qualitativi che rappresentano le leve più efficaci del governo dell'impresa e del controllo costante della gestione. Gli strumenti non mancano (la *Balanced Scorecard* di Kaplan & Norton è senza dubbio lo strumento più potente di efficacia riconosciuta a livello internazionale) ma bisogna fare uno sforzo culturale di discontinuità col passato: chi lo farà per primo acquisirà un vantaggio competitivo rispetto ai propri concorrenti.

Lo Studio rimane a disposizione per qualsiasi chiarimento e supporto operativo.

26/04/2021

⁹ È interessante considerare come questo strumento è stato applicato da alcune delle più grandi aziende al mondo: Mc-Bauchemie Miller, Rexam Custom Europe, AT&T-EMEA, KappAhl, Halifax, Skandia, Electrolux, British Airways, Xerox, American Skandia, Bayer-Italia