Prof. Franco Tutino

Ordinario di Economia e Gestione della Banca

Presidente del Corso di Laurea Magistrale

" Intermediari, Finanza Internazionale e Risk Management"

Università di Roma La Sapienza

Crisi di imprese e crisi di banche:

le interrelazioni portano a soluzioni unitarie?

Intervento al Convegno

"Crisi di impresa: evoluzione della situazione, prospettive normative e interrelazioni con la crisi degli intermediari bancari. Ruolo dei professionisti"

Facoltà di Economia Università degli Studi di Roma "Tor vergata"

Associazione professionale "Guido Carli"

7 maggio 2014

Sommario

1. Introduzione 3

2. Obiettivi di gestione della crisi: un'unica finalità di fondo declinata diversamente 3

3. Le crisi bancarie: fra crisi economica, nuove regole, nuove strategie e politiche di gestione 4

4. Crisi di impresa: difficoltà finanziarie, ristrutturazione del debito, procedure concorsuali, impatti sulle banche 6

5. Crisi di banche: impatti sulla crisi delle imprese 7

6. Le interrelazioni fra banche e imprese: caratteri della gestione, rischi e crisi, soluzioni 7

7. Alcune riflessioni: la prevenzione delle crisi attraverso i controlli. 8

8. Il ruolo dei professionisti: l'*advisor finanziario* 9

Bibliografia 10

1. Introduzione

Le crisi aziendali caratterizzano ormai buona parte della nostra economia. Si esprimono sia come crisi di imprese, sia come crisi di banche. È certamente molto utile, pertanto, approfondire il tema considerando, tra l'altro, le interrelazioni fra esse. Si presenta molto utile e significativo, dunque, il Convegno odierno su "Crisi di impresa: evoluzione della situazione, prospettive normative e interrelazioni con la crisi degli intermediari bancari. Ruolo dei professionisti".

Desidero ringraziare sentitamente gli organizzatori del Convegno: in particolare il Prof. Moretti per l'invito che mi ha rivolto e il Dott. Longobardi per aver proposto il mio nome. Aggiungo che è per me un vero piacere tornare nelle Aule dell'Università Tor Vergata, dove per molti anni, dal 1987 al 1993, ho insegnato Tecnica Bancaria e ho avuto il privilegio di conoscere e frequentare colleghi illustri, con alcuni dei quali abbiamo costituito il primo nucleo di docenti della Facoltà di Economia che era appena nata; e dove ho potuto conoscere e apprezzare numerosi studenti – ora in posizioni elevate sia all'interno del mondo accademico, sia in imprese e in banche.

La mia relazione è strutturata come segue:

1. la considerazione iniziale che gli obiettivi di gestione della crisi abbiano un'unica finalità di fondo – che si tratti di banche o di imprese – declinata diversamente;
2. il contesto entro cui le crisi bancarie si pongono: fra crisi economica, nuove regole, nuove strategie e politiche di gestione delle banche;
3. l'evidenza delle interrelazioni fra le due crisi: le crisi di imprese, considerate in particolare sotto i profili delle difficoltà finanziarie, delle ristrutturazioni del debito, delle procedure concorsuali, degli impatti sulle banche; le crisi di banche e gli impatti che ne scaturiscono anche in termini di gestione delle crisi di imprese;
4. in chiusura, mi soffermerò sull'interrogativo che possa esserci una soluzione unitaria delle due crisi ed esporrò alcune riflessioni sulle funzioni che il professionista chiamato a svolgere il ruolo di advisor finanziario all'interno di gestioni di crisi di impresa può positivamente e concretamente esercitare.

2. Obiettivi di gestione della crisi: un'unica finalità di fondo declinata diversamente

Al di là delle specificità di ciascuna delle due crisi – di impresa e di banca –, specificità che riguardano aspetti come l'operatività, l'intensità delle manifestazioni negative e il loro propagarsi, le normative che le regolano e le procedure di soluzione che ne derivano, ritengo fermamente che la gestione della crisi abbia, in entrambi i casi, una finalità di fondo che coincide, anche se viene espressa in termini diversi:

- la *stabilità delle banche*, e, dunque, la stabilità per l'intero sistema finanziario e per il sistema economico nella misura in cui esso è legato all'attività degli intermediari finanziari;
- la *continuità aziendale delle imprese* e, dunque, la stabilità per il sistema economico (e per lo stesso sistema finanziario) di cui fanno parte.

3. Le crisi bancarie: fra crisi economica, nuove regole, nuove strategie e politiche di gestione

Un'analisi attenta delle crisi bancarie richiede che esse siano osservate anche in un'ottica di lungo periodo che guardi all'evoluzione dei sistemi economici e dei sistemi finanziari.

Nella sua essenza, il processo attraverso cui si manifesta l'instabilità finanziaria che caratterizza le crisi è noto:

I. l'attività finanziaria è liberalizzata e deregolamentata in misura crescente;
II. gli operatori finanziari – tra cui le banche – fanno scelte strategiche e gestionali di assunzione di rischi che possono essere o rivelarsi eccessivi rispetto alle loro capacità di affrontarli positivamente;
III. il tramutarsi di rischi in perdite di valore delle attività e/o in difficoltà a mantenere le condizioni della gestione aziendale intorno a un equilibrio soddisfacente porta all'instabilità e al fallimento di operatori;
IV. l'instabilità e il fallimento di singoli operatori si trasmettono ad altri e assumono caratteristiche di instabilità di sistema;
V. le istituzioni investite di funzioni di supervisione e di regolamentazione intervengono su più fronti con strumenti di stabilizzazione del sistema: tipicamente, interventi di micro-regolamentazione (vincoli alle scelte degli operatori) e di macro-regolamentazione (strumenti di soluzioni di crisi e di salvataggio di operatori e di sistemi).

Liberalizzazione e deregolamentazione finanziaria sono andate di pari passo con globalizzazione e liberalizzazione degli scambi, divari di produttività tra paesi, competizione internazionale tra imprese. Se da un lato liberalizzazione e deregolamentazione finanziaria hanno posto premesse e condizioni finanziarie per impatti economici positivi, dall'altro lato hanno portato alla crisi e alla destabilizzazione del sistema economico. Non solo: l'instabilità finanziaria e i conseguenti impatti economici hanno operato anche come fattori di instabilità sociale. Con diseguaglianze sociali che si accentuano e continuano ad acuirsi, e con conseguenti squilibri politici.

È presente, da decenni, un'attenzione sempre più elevata da parte delle Autorità di molti paesi verso forme di regolamentazione dell'attività bancaria e di intermediazione finanziaria volte a prevenire, limitare, risolvere gli effetti negativi delle crisi bancarie e finanziarie. Sono noti a tutti i punti-cardine della regolamentazione di "Basilea 3", l'evoluzione che continua a registrare, le attese riposte in essa. Ed è altrettanto noto che "regole di sistema" particolarmente significative sono in corso di introduzione e attuazione attraverso il progetto di Unione Bancaria.

In breve, l'Unione Bancaria si fonda sui seguenti pilastri: una vigilanza condotta in termini unitari in tutti i paesi dell'Unione (*Single Supervisory Mechanism – SSM*); un accordo su modalità condivise di risoluzione delle crisi bancarie (*Single Resolution Mechanism –*

SRM); uguali regole di garanzia dei depositanti (*Harmonised Deposit Guarantee Schemes – DGS*)[1].

Il meccanismo unico di vigilanza europea è fondato sull'accentramento presso la BCE dell'attività di vigilanza sulle banche significative dei paesi dell'Unione e sulla supervisione da parte della BCE dell'attività di vigilanza sugli altri enti creditizi svolta dalle autorità nazionali competenti. L'accentramento e la supervisione avranno luogo dal mese di Novembre 2014. L'avvio è preceduto da una fase di verifica delle condizioni in cui si trovano le singole banche significative. Un *comprehensive assessment* condotto in più fasi: un'analisi dei fattori di rischio che gravano sulle banche, la revisione della qualità degli attivi (*asset quality review*), uno *stress test* - effettuato in coordinamento con l'EBA - per verificare la tenuta dei bilanci bancari in scenari di stress. Gli obiettivi perseguiti sono il miglioramento della trasparenza sulla qualità delle informazioni disponili nei bilanci delle banche e sui loro modelli di gestione, l'individuazione delle eventuali azioni correttive ritenute necessarie, il rafforzamento della fiducia che le banche devono poter ispirare ai fini del mantenimento della stabilità del sistema finanziario[2].

Ciascuna banca è pienamente consapevole della complessità della propria gestione, che tende ad accrescersi quanto più rischi di varia natura sono assunti. Ciascuna banca, perciò, tende – o dovrebbe tendere – a porre in essere azioni di prevenzione dei propri equilibri di gestione nelle loro diverse manifestazioni: reddituale, finanziario, patrimoniale. È interessante, in proposito, chiedersi quali impatti la crisi abbia avuto sulla gestione delle banche negli ultimi anni e quali politiche aziendali siano state o potranno essere assunte dalle stesse banche per farvi fronte.

I bilanci delle banche hanno registrato, naturalmente, tutti gli effetti negativi della crisi finanziaria ed economica degli ultimi anni; e, al tempo stesso, gli impatti delle soluzioni che le banche hanno posto in essere e sulle quali stanno ancora operando: in particolare, una redditività di sistema che ha segnato valori sempre più ridotti, forti interventi volti alla riduzione dei costi, rettifiche su crediti che hanno appesantito molto i conti aziendali[3]. Da qui, una minore propensione all'assunzione di rischi, tra cui rischi di credito. Con l'inevitabile conseguenza di politiche di gestione del credito più attente e restrittive; e di minori volumi di credito erogati a imprese e famiglie.

Gli anni che verranno non potranno non tenere conto della nuova, più difficile e complessa situazione aziendale delle banche: anch'esse imprese, anch'esse vincolate al rispetto delle regole di buona gestione. Ne sono specchio e testimonianza gli indirizzi dei piani strategici[4]. Nella loro complessità e parziale differenziazione, un aspetto sembra emergere ricorrente: una ancora più elevata attenzione per il rischio di credito da cui non può che scaturire anche un contenimento del credito erogato all'economia. Occorre chiedersi, tuttavia, se non possano derivarne maggiori complessità nella gestione delle crisi legate

[1] Sui tratti caratteristici, le motivazioni di fondo e il percorso da compiere per giungere all'Unione bancaria si vedano: Angeloni e Caviglia (2013), Rossi (2014), Signorini (2012), Sarcinelli (2012).
[2] European Central Bank (2013), Visco (2013).
[3] Tutino e Nicastro (2011)
[4] Si vedano, fra gli altri, i recenti piani industriali di Intesa Sanpaolo e di UniCredit.

alle ristrutturazioni dei debiti delle imprese. Se così fosse, è evidente che impatti ancor più negativi sulla futura redditività delle banche sarebbero inevitabili: con l'innescarsi di spirali negative "imprese in crisi - banche (in crisi e non) - sistema economico e sociale".

Sembra chiaro, pertanto, che occorre saper leggere e affrontare anche in altri modi le soluzioni delle crisi di imprese e delle crisi di banche.

4. Crisi di impresa: difficoltà finanziarie, ristrutturazione del debito, procedure concorsuali, impatti sulle banche

Consideriamo, anzitutto, le crisi di impresa, le loro origini, gli impatti in termini di necessità di ristrutturazione del debito, di adesione a procedure concorsuali, di impatti sulle banche.

Le origini delle crisi di imprese possono essere ricondotte naturalmente a più cause, che possono operare separatamente o congiuntamente. Fra le principali, ricordiamo quelle relative alla liquidità e alla sua gestione, alla redditività e alle condizioni da cui può scaturire con segno positivo, alle strategie individuate e poste in essere dall'imprenditore e all'organizzazione necessaria per realizzarle, ai mercati in cui le imprese operano e alla competizione che incontrano in essi.

Gli andamenti della liquidità costituiscono, spesso, i primi segnali di difficoltà aziendale: si scaricano su essi, ovviamente, tempi di incassi e pagamenti, nonché, in estrema sintesi, i risultati reddituali. Naturalmente, la struttura finanziaria dell'impresa – specie nella sua composizione fra capitale proprio e capitale di debito – contribuisce a definire l'andamento della liquidità. Non è agevole per tutti – né lo è sempre – cogliere per tempo e comprendere in pieno che il fenomeno non riguarda soltanto impatti problematici legati alla sola sfera degli andamenti finanziari. Non si tratta solo o soprattutto, pertanto, di gestire in modo diverso i rapporti con banche chiedendo nuovo credito. Quest'ultimo può essere necessario, ma non può rappresentare la soluzione a tutti i problemi. In realtà, come è noto anche ai professionisti più consapevoli, è soltanto attraverso un attento ed efficace sistema di controllo di gestione che è possibile comprendere anche le cause meno visibili delle crisi: che tendono a manifestarsi dapprima in termini finanziari e che spesso non sono soltanto finanziarie. Un sistema di controllo di gestione tuttavia ha un costo e richiede impegno continuo: quante delle nostre piccole e medie imprese ne comprendono *effettivamente* la necessità e l'utilità e sono disposte a investirvi? Torneremo sul tema.

Le crisi di impresa hanno chiari riflessi sulle banche e tendono a incidere negativamente su di esse contribuendo così ad accentuarne le difficoltà. È sufficiente pensare al già ricordato calo di redditività dovuto all'aumento delle rettifiche su crediti: procedure concorsuali tendono, di norma, ad accrescere l'intensità delle rettifiche su crediti che le banche sono chiamate a effettuare. Le crisi di impresa hanno anche, evidentemente, altri impatti sulla gestione delle banche. Basti ricordare i mancati flussi di liquidità da crediti non incassati nei tempi e negli ammontari previsti e gli assorbimenti di capitale previsti dalle regole sul patrimonio di vigilanza.

5. Crisi di banche: impatti sulla crisi delle imprese

Le crisi di banche, dal canto loro, hanno impatti non trascurabili sul sistema economico, in particolare sulle imprese. Chiediamoci quale propensione all'erogazione di nuovo credito possa avere la banca in crisi, o, più semplicemente, una banca che pur non essendo in crisi registri segni di difficoltà economico-finanziaria e patrimoniale. Chiediamoci, poi, come le banche in generale sono spinte a comportarsi in presenza di crisi di impresa. È evidente e legittimo che la banca deve recuperare il più possibile i propri crediti. Ma come può conciliarsi questo legittimo comportamento delle banche con le richieste di nuova finanza che le imprese possono avanzare nei piani redatti all'interno di procedure concorsuali che si basino sul presupposto della continuità aziendale? E, anche in assenza di richieste di nuova finanza, quante banche sono pienamente disponibili a comprendere l'importanza – all'interno dei piani – di tempi a volte molto lunghi per la soluzione di crisi aziendali? Si tratta, è evidente, di un tema di estrema complessità: lega soggetti diversi, li contrappone, ne avvicina le sorti.

6. Le interrelazioni fra banche e imprese: caratteri della gestione, rischi e crisi, soluzioni

Nella tabella che segue, impresa e banche sono affiancate e viste sotto diversi profili:

- gli equilibri aziendali da raggiungere e mantenere (tipicamente: redditività, patrimonializzazione, liquidità) e gli squilibri aziendali che, in misura più o meno ampia o contenuta, si registrano e vanno gestiti;
- i rischi tipici dell'attività legati a fonti esterne e a fonti interne: in particolare, l'ambiente economico–finanziario in cui si opera, il modello di business adottato, le modalità di gestione dei rischi secondo modelli fatti propri;
- la ricerca di soluzioni: anzitutto a livello aziendale (rinvio di pagamenti, maggiore domanda di credito alle banche/minore offerta di credito alle imprese, …); poi a livello istituzionale/di sistema (per le banche, l'Unione Bancaria; per le imprese, la ricerca di forme di ristrutturazione dei debiti, la via dei concordati in continuità).

Le radici sono comuni, le interrelazioni evidenti.

Impresa	Banca
Equilibri / Squilibri Aziendali	
Redditività, patrimonializzazione, liquidità	Redditività, patrimonializzazione, liquidità
Rischi	
Correlazioni banche / imprese	
Fonti esterne	***Fonti interne***
Ambiente economico-finanziario	Modelli di *business*
	Modelli di *gestione dei rischi*
Crisi	
e sue caratteristiche	
Aziendali	***di Sistema***
(imprese e banche)	(imprese e banche)
Ricerca Soluzioni	
a. Aziendali	
Imprese *e*	*Banche*
Rinvio pagamenti	Minore offerta di credito alle imprese
Maggiore domanda di credito alle banche	……
……..	
	b. Istituzionali / di Sistema
Imprese *e*	*Banche*
Ristrutturazione debiti	Unione Bancaria
Concordati in continuità	
Quali interrelazioni?	
da imprese	***da banche***
Le soluzioni di una delle due parti valgono anche per l'altra?	

7. Alcune riflessioni: la prevenzione delle crisi attraverso i controlli.

È opportuno chiedersi se debba e possa esserci una soluzione unitaria alla crisi di banca e alla crisi di impresa. Abbiamo già osservato che sono evidenti le interrelazioni: dunque, nuove forme di soluzioni vanno cercate. E occorre chiedersi anche se, oltre che sulle modalità di soluzione delle crisi, occorra riflettere sulle modalità e sugli strumenti di prevenzione delle stesse.

Un punto comune che si caratterizza per il sostegno all'economia è certamente costituito dagli interventi di politica monetaria. Gli impatti sulla disponibilità di liquidità tendono a dare sostegno sia alle banche che alle imprese. Gli impatti sul costo del credito attuati attraverso riduzioni dei tassi di interesse possono portare benefici alle imprese, anche se con effetti al ribasso sulla redditività da interessi registrata dalle banche. I benefici della politica monetaria presuppongono, tuttavia, che le banche ne trasmettano gli impulsi e che, dunque, nuovo credito arrivi effettivamente alle imprese. L'accresciuta rischiosità delle imprese e i negativi impatti delle rettifiche su crediti hanno spinto il sistema bancario verso il contenimento del credito: ne ha ricevuto dalla Banca Centrale, non sempre ha scelto, o potuto scegliere, di dar credito a sua volta. La politica monetaria troverà certamente nuove e più efficaci modalità di intervento. Rimane, tuttavia, un tema di fondo: non possono essere soltanto le autorità di politica monetaria a trovare le soluzioni di

ritorno a maggiore stabilità che possono offrire contesti meno rischiosi entro i quali le crisi – di impresa e di banca – possano anzitutto manifestarsi con minore intensità, o trovare vie di uscita.

Trova conferma l'ovvia ma non trascurabile considerazione che è importante *prevenire* le crisi. Valgono, in proposito, alcuni punti di attenzione. Per le imprese e per le banche sono comuni i seguenti:

- la scelta dei mercati in cui operare;
- l'assunzione di rischi entro soglie di reale sostenibilità;
- il rispetto delle "regole di contesto" (la regolamentazione bancaria, gli obblighi fiscali, …);
- la capacità di gestione secondo canoni organizzativi e operativi al cui interno siano previsti adeguati controlli.

Per le imprese:

- una forte attenzione ai raccordi fra andamenti della liquidità aziendale e credito accordato/erogato dalle banche.

Le principali forme di prevenzione e di controllo sono, in sintesi, le seguenti. Il *controllo di gestione* deve avere una presenza essenziale nelle imprese (oltre che nelle banche); l'*advisor finanziario* può dare un forte contributo ad impostarlo e a renderlo operativo: tenendo conto – insieme al management aziendale – delle caratteristiche dell'impresa e di ciò che ne discende in termini di flussi informativi da dover elaborare a beneficio dello stesso management e a supporto della comunicazione a banche volta a creare relazioni che, basate sulla continuità e sulla qualità della comunicazione, rendano più agevole il rapporto banca-impresa. Nelle banche, è il *sistema dei controlli interni* a dover svolgere un ruolo essenziale. Ed è la Vigilanza della Banca Centrale a far sì che le regole siano rispettate, anche – se non soprattutto – a fine di mantenere la stabilità di sistema.

8. Il ruolo dei professionisti: l'*advisor finanziario*

Il ruolo dei professionisti non può essere solo o soprattutto quello di intervenire in caso di crisi aziendale: è essenziale che accompagni l'impresa durante i suoi ordinari processi operativi. Nelle pagine precedenti, l'accento è stato posto soprattutto sugli aspetti finanziari dell'attività di impresa. L'advisor finanziario può contribuire significativamente a migliorarne le sorti e a prevenire le crisi. È sufficiente riflettere sull'importanza della corretta gestione dei fabbisogni finanziari aziendali: anzitutto in termini di struttura finanziaria e di rapporti tra mezzi propri e debiti; poi – e non solo – in termini di gestione dell'indebitamento e della liquidità.

L'advisor finanziario sembra, specie da alcuni anni, dover essere soltanto colui che è chiamato a redigere il piano che sarà attestato o asseverato da altro professionista nell'ambito di procedure concorsuali. Ma è di più. Consulente di finanza aziendale – e non solo –, *trait d'union* tra imprenditore, impresa e banche. È un gran risultato, in questo Convegno, che ne sia stata sottolineata da più parti l'importanza e l'attualità.

Bibliografia

Angeloni e Caviglia (2013), Ignazio Angeloni e Giacomo Caviglia, *Verso l'Unione bancaria europea*, "Bancaria", 2013, n. 12, pp. 2-15Rossi (2014),

Signorini (2012), Luigi Federico Signorini, *L'Unione bancaria*, Audizione del Direttore Centrale per l'Area Vigilanza Bancaria e Finanziaria della Banca d'Italia alla Camera dei Deputati, Roma, 22 novembre 2012, www.camera.it/temiap/Memoria%20Signorini.pdf

Sarcinelli (2012), Mario Sarcinelli, *L'Unione Bancaria Europea*, "Banca Impresa e Società", 2012, n.3, pp. 333-337

European Central Bank (2013), European Central Bank, *Comprehensive assessment*, October 2013, Nota esplicativa allegata al comunicato stampa del 23 ottobre 2013, *ECB starts comprehensive assessment in advance of supervisory role*Visco (2013).

Tutino e Nicastro (2011), Franco Tutino e Roberto Nicastro, *La redditivita' delle banche italiane: strategie di miglioramento, modelli aziendali di intermediazione, vincoli,* Bancaria, 2011, n. 9, pp. 1-18

Visco (2013), Ignazio Visco, *Le banche italiane nella prospettiva della supervisione unica europea*, Intervento del Governatore della Banca d'Italia, Fondazione Rosselli, XVIII Rapporto sul Sistema Finanziario Italiano, Roma, 7 ottobre 2013