

**Giuseppina Gandini**

**GOVERNO D'IMPRESA  
E ORIENTAMENTO  
COMPETITIVO  
AL MERCATO BANCARIO**

**FrancoAngeli**



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a "FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano".

**Giuseppina Gandini**

**GOVERNO D'IMPRESA  
E ORIENTAMENTO  
COMPETITIVO  
AL MERCATO BANCARIO**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## INDICE

	pag.
<b>Prefazione</b>	9

### **Parte prima**

#### **IL SISTEMA DELLE IMPRESE E LE RELAZIONI CON IL MERCATO BANCARIO**

<b>1. La corporate governance e i controlli per la valutazione del merito creditizio</b>	
1.1. Il governo delle imprese e la dinamica finanziaria	15
1.2. Il sistema delle imprese e l'accesso al credito	20
1.3. Il governo delle relazioni tra imprese e banche	22
1.4. I modelli di governo economico e la funzione dei controlli nel ricorso al credito	27
1.5. La responsabilità amministrativa e la gestione dei rischi	37
<b>2. Il controllo dell'attività di governance nelle imprese e la valutazione delle banche</b>	
2.1. Il controllo nella corporate governance	44
2.2. La rilevanza del sistema dei controlli interni	48
2.2.1. Il sistema di controllo interno	50
2.2.2. Il controllo di internal auditing	58
2.2.3. Il controllo della gestione e la dinamica finanziaria	61
2.3. Il ruolo degli organismi esterni nel controllo delle relazioni tra imprese e banche	66
2.3.1. La funzione di controllo dei revisori esterni	67
2.3.2. La regolamentazione della Consob nelle relazioni interaziendali	72
2.3.3. La funzione di vigilanza della Banca d'Italia nei rapporti creditizi	76

2.4.	Il sistema integrato di controllo e l'accreditamento dell'impresa	79
------	---	----

## **Parte seconda**

### **LA TRASPARENZA NELLE RELAZIONI TRA IMPRESE E SISTEMA BANCARIO**

#### **3. Trasparenza, gestione dei rischi e riferimenti normativi**

3.1.	Le condizioni di trasparenza del mercato del credito e l'evoluzione normativa	85
3.2.	La normativa sui requisiti patrimoniali delle banche e i riflessi sulle imprese	89
3.3.	La convergenza internazionale dei principi di comunicazione	98

#### **4. La funzionalità del sistema dei controlli e della comunicazione per l'orientamento competitivo al rating**

4.1.	I controlli e la comunicazione quali fattori critici di successo nelle relazioni tra impresa e banca	105
4.2.	La funzionalità del sistema informativo e la costruzione del rating	109
4.2.1.	Le informazioni quantitative	115
4.2.2.	Le informazioni qualitative	118
4.3.	La diffusione della cultura del rating	120
4.4.	Il controllo dei rischi per l'accreditamento	123

#### **5. Efficacia aziendale e rischi di conformità**

5.1.	La gestione dei rischi e la funzione di compliance nelle imprese	129
5.2.	La gestione dei rischi e la funzione di compliance nelle banche	135
5.3.	Le sinergie di scopo tra impresa e banca	138
5.4.	La responsabilità dell'impresa e l'orientamento competitivo al mercato del credito	140

## **Appendice**

1.	Gli effetti della normativa di vigilanza bancaria nei rapporti con le imprese <i>di Giovanni Alibrandi</i>	149
2.	Il ruolo dei confidi <i>di Gian Paolo Perrotti e Raffaella Cassano</i>	177
3.	La gestione del rischio aziendale nel rapporto tra l'impresa e la banca <i>di Riccardo Astori</i>	196
4.	Gli effetti della MiFID sulla tutela degli investitori <i>di Luisa Bosetti</i>	207
	<b>Bibliografia</b>	217





## PREFAZIONE

Il presente lavoro intende approfondire i vincoli emergenti e le opportunità offerte dall'attuale sistema economico globale e di mercato regolato, che possono dare luogo a modelli di interazione o di integrazione tra imprese industriali, commerciali e di servizi non finanziari e imprese bancarie.

Partendo dall'assunto secondo il quale le banche sono a tutti gli effetti delle imprese che operano in regime di mercato regolato e non amministrato, occorre domandarsi in che modo le imprese bancarie costruiscono e gestiscono le relazioni con le imprese. Analogamente, le imprese sono impegnate costantemente ad intessere rapporti di vario genere con una o più banche, in funzione del manifestarsi di fabbisogni finanziari, nonché a fornire adeguate garanzie di affidabilità previste anche dal sistema di regolamento comunitario a tutela di tutti gli stakeholder.

Nei mercati globali, l'interazione impresa/banca si è andata diversificando, con collegamenti sempre più complessi ed articolati che si spingono fino a originare nuovi modelli di integrazione.

Le relazioni di mercato comportano necessariamente una contrapposizione di interessi che dovrebbero trovare corretta composizione nella valorizzazione dei collegamenti tra capacità di ottimizzazione delle performance economiche, competitive e coerente assunzione di responsabilità.

Gli interessi facenti capo al mondo delle imprese sono quelli che derivano dall'esigenza di creare e soprattutto di mantenere:

- le condizioni di equilibrio economico-finanziario, di solidità patrimoniale e di autonomia;
- una politica finanziaria lungimirante a fronte di un attento esame del mercato dei capitali e di un'adeguata valutazione dei rischi;
- la promozione di una forte cultura di impresa e di assunzione della responsabilità sociale;
- l'attivazione di rapporti fiduciari reciproci improntati su valori etici e responsabilità condivise.

Gli interessi che riguardano le banche attengono primariamente a:

- ❖ la capacità di ottenimento di adeguate remunerazioni e la salvaguardia del patrimonio;

- ❖ l'esigenza di conoscere attentamente le imprese, le caratteristiche di governance e di cultura;
- ❖ l'attenzione costante al mutare delle condizioni di funzionamento del mercato del credito;
- ❖ la trasparenza delle informazioni e l'affidabilità degli strumenti di gestione e di controllo;
- ❖ un'accurata analisi e valutazione dei rischi.

L'efficacia del sistema delle relazioni tra le imprese e le banche presuppone una sovrapposizione di interessi, con riferimento alle opportunità emergenti. In altre parole, per consentire le condizioni di equilibrio economico-finanziario, di solidità patrimoniale, di autonomia e di responsabilità sociale, occorre domandarsi fino a che punto le imprese si possono spingere nelle richieste di finanziamento, in questo lavoro circoscritte ai finanziamenti a titolo di:

- capitale di prestito, sia nel breve sia nel lungo periodo, tenuto conto di tipologia, durata e costo del medesimo, data l'offerta di adeguate garanzie patrimoniali e di governance senza rischiare di ridurre eccessivamente il margine reddituale dell'impresa e di incorrere in una progressiva perdita di autonomia;
- capitale di rischio, tenuto conto della situazione economico-patrimoniale, della condizione di corporate governance, delle potenzialità di investimento e di innovazione offerte dall'impresa e delle garanzie di tutela di tutti gli stakeholder.

Le imprese, inoltre, seppure in situazione di debolezza rispetto all'interlocutore bancario, dovrebbero sviluppare un orientamento competitivo verso il mercato bancario, predisponendo opportuni sistemi informativi, assumendo decisioni fondate sull'accurata definizione dei rischi prospettici, prevenendo le mosse dei concorrenti, comprendendo a fondo le opportunità emergenti e le relative implicazioni in termini di economicità. L'ottenimento di condizioni di finanziamento ottimali risulta infatti influenzato dalla validità della governance, dalle garanzie di crescita e di miglioramento offerte in relazione anche al nuovo apporto di capitale, dalla capacità di assunzione di un orientamento competitivo in tutti gli ambiti di negoziazione e, in primo luogo, nei mercati da cui si attingono le risorse finanziarie.

Da parte delle banche sarà invece opportuno interrogarsi sulla conoscenza della struttura patrimoniale (se, ad esempio, sono in atto fenomeni di sottocapitalizzazione) e di corporate governance dell'impresa, sulla validità

degli strumenti di controllo, nonché sull'attendibilità delle informazioni fornite e sulla capacità reddituale futura.

L'obbligo di requisiti patrimoniali minimi imposto alle banche in funzione dei rischi di credito, operativi e di mercato assunti, e il sistema di vigilanza più ampio da parte delle banche centrali definito dagli accordi di Basilea 2, stanno determinando una sempre più evidente gestione integrata dei rischi.

La valutazione del rischio di credito attuata dalle banche si traduce in un apprezzamento dell'affidabilità creditizia delle imprese attraverso il sistema di rating, che comporta un controllo più articolato e fondato su parametri noti e spazialmente condivisi. In altri termini, il sistema di rating definisce gli indicatori rilevanti, cui le imprese di successo si dovrebbero uniformare a livello di definizione dei propri obiettivi di governance, al fine di massimizzare nel tempo le proprie capacità competitive.

Dalla qualità delle aziende – sulla base dei requisiti patrimoniali andamentali e dei dati forniti dalle Centrali dei Rischi – e dalla efficacia del sistema di governance e di controllo, dipende la capacità di ricorso al credito, valutata dalle banche in base un intervallo che va da un rating massimo (AAA, se espresso in forma alfabetica) ad uno minimo (vicino allo stato di insolvenza).

Attualmente, le procedure di accreditamento sono regolamentate e offrono alle imprese utili indicazioni per garantirsi un'impostazione gestionale idonea a migliorare le proprie condizioni di equilibrio finanziario, oltre che per instaurare un processo culturale atto ad agevolare la ricerca di una maggiore comunicazione con le banche, tale da stimolare una sana concorrenza tra domanda e offerta di credito.

La cultura d'impresa assume un ruolo strategico, in quanto rappresenta un fattore di incontro/scontro tra cliente e fornitore nel mercato bancario. La cultura d'impresa nei processi di governo, tanto delle imprese quanto delle banche, identifica l'insieme dei valori condivisi che integrano valori etici e valori imprenditoriali in una logica di coerenza e di competenza nei comportamenti, negli atteggiamenti, nell'interpretazione dei fenomeni, nell'adesione ai medesimi obiettivi.

Non si può non ricordare come una cultura d'impresa distorta abbia prodotto connivenze tra banche e imprese volte alla frode che, oltre a danneggiare i terzi, ha fortemente compromesso la credibilità del mercato. Tale fenomeno si riflette sul rapporto fiduciario risparmiatore, banca, impresa,

condizionando il consenso e dunque l'afflusso di risorse al sistema bancario e da questo alle imprese che necessitano di finanziamenti per sostenere il proprio sviluppo. In particolare, le banche hanno perso parte del loro ruolo di facilitatori (*facilitators*) nel collocamento sul mercato dei titoli delle altre imprese, con conseguente diminuzione delle opportunità offerte alle imprese di un sano rapporto tra i due soggetti, volto a creare quel consenso necessario a reperire nuove risorse sia per le banche (risparmiatori, azionisti, dipendenti) sia per le imprese (azionisti, finanziatori, dipendenti, clienti, fornitori, ecc.).

L'esistenza di una cultura fondata su valori di correttezza, di etica comportamentale e di trasparenza, condivisa e diffusa tra tutti gli operatori del mercato, ne garantisce la massima funzionalità, aumentando le potenzialità di creazione di valore per tutti gli operatori (risparmiatori, azionisti, dipendenti, clienti, fornitori, ecc.). In tale ambito, la correttezza e la trasparenza del management, insieme al rigore amministrativo, sia da parte dell'impresa sia da parte della banca, inducono la possibilità di comportamenti omogenei, conformi alle regole, garantendo il coerente soddisfacimento e il coinvolgimento di tutti i portatori di interessi.

La necessità di una migliore trasparenza e la presenza di una maggiore concorrenza impongono di rivedere la tipologia e le caratteristiche dei rapporti che si instaurano tra le imprese e le banche, anche con riguardo all'assunzione e alla gestione dei rischi osservati dall'una e dall'altra parte.

La capacità di individuare e valutare i rischi – sia da parte delle imprese sia da parte delle banche – per una gestione integrata e un monitoraggio costante, comporta l'adesione di entrambi i principali operatori del mercato al principio della trasparenza delle informazioni e della completezza delle comunicazioni, evitando fenomeni di asimmetria comunicazionale, di convenienza spazio-temporale, di reticenza o di manipolazione, che provocano nel tempo sfiducia e deterioramento d'immagine.

Quanto sopra rimarca l'importanza di un'analisi delle condizioni dirette a garantire l'efficacia delle relazioni tra imprese finanziate e sistema bancario, tenuto conto dei fenomeni indotti dalla globalizzazione dei mercati e delle informazioni e del vantaggio competitivo che le imprese possono derivare da un efficace e costante orientamento al mercato.

## **PARTE PRIMA**

### **IL SISTEMA DELLE IMPRESE E LE RELAZIONI CON IL MERCATO BANCARIO**



# 1. LA CORPORATE GOVERNANCE E I CONTROLLI PER LA VALUTAZIONE DEL MERITO CREDITIZIO

## 1.1. Il governo delle imprese e la dinamica finanziaria

Le problematiche concernenti il governo del fabbisogno finanziario sono comuni a tutte le imprese, seppure con procedure e parametri di riferimento parzialmente differenti, in ragione di una pluralità di fattori, tra cui: la tipologia societaria, la struttura proprietaria e le modalità di negoziazione del capitale di rischio; il/i settore/i di attività caratteristica; la scelta dei paesi dove operare, anche in base a opportunità di sfruttamento dei differenziali economici e fiscali tra nazioni; le dimensioni aziendali; la struttura finanziaria in essere ed i fattori di garanzia disponibili.

La presenza di condizioni di instabilità ambientale nazionale e internazionale, i crescenti fenomeni di globalizzazione delle imprese e di difficoltà di controllo dei prezzi delle risorse energetiche, i meccanismi di crescita del costo del denaro (ad esempio, il calo di fiducia nel mercato interbancario, l'effetto dei mutui sub-prime) e dell'indebitamento delle famiglie (diminuzione del risparmio e degli investimenti) permeano di incertezza i processi decisionali delle imprese, creando difficoltà alla formulazione di giudizi di congruità e di coerenza tra fini e mezzi, tra scelte alternative e possibili rispetto ai risultati ottenibili. Accanto alle sempre più incerte previsioni di ricavo e delle correlate variazioni monetarie e di credito si rileva l'aumento dell'oscillazione dei prezzi-costo di acquisto delle materie prime e dei servizi, a cui segue la modificazione del valore della moneta e del debito contratto per l'acquisto dei fattori produttivi medesimi. Non solo, la crescita dei costi di trasformazione, la necessità di interventi di ristrutturazione/riconversione/sostituzione degli impianti e la ricerca di innovazioni e di nuove alternative di investimento per ottenere vantaggi competitivi, hanno



determinato la necessità di un maggior ricorso al credito bancario. Ciò ha comportato, nonostante gli interventi da parte delle autorità centrali competenti a livello europeo, un aumento del costo del denaro sia a causa della perdita del potere d'acquisto della moneta, sia per effetto dell'aumento della richiesta (per anticipazioni o aperture di crediti) rispetto all'offerta di finanziamenti.

In questo inizio di secolo, il manifestarsi di situazioni di fabbisogno finanziario correlate al mantenimento di solvibilità caratterizza un numero crescente di imprese, con la conseguenza di un ulteriore e più frequente ricorso diretto o indiretto a finanziamenti tramite il sistema bancario.

Il governo finanziario della gestione d'impresa individua tre aspetti distinti della complessiva gestione, strettamente avvinti tra loro e congiuntamente diretti a definire le modalità di raggiungimento nel tempo delle condizioni ottimali di economicità.

In effetti, da un punto di vista economico, l'unitaria gestione d'impresa può essere analizzata considerando le diverse dimensioni idonee a determinarne la capacità di generazione di valore ed il relativo intreccio. In tal senso, è utile separare:

- la gestione reddituale;
- la gestione monetaria;
- la gestione finanziaria.

La gestione reddituale è espressione dell'insieme di operazioni di scambio con terze economie legate all'acquisizione di beni e servizi, a processi interni di trasformazione/trasferimento e alla cessione dei beni e servizi prodotti/trasferiti. Da tali scambi derivano costi e ricavi che, messi a confronto, esprimono valori e risultati reddituali relativi alla gestione generale d'impresa.

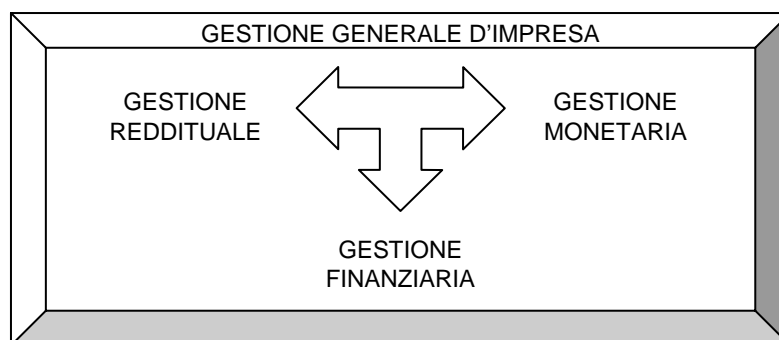
Le operazioni di scambio in posizione di acquisizione e di vendita dei fattori produttivi si correlano altresì alla gestione monetaria, posto che: tutte le operazioni di acquisto comportano, secondo tempi definiti dalle condizioni di regolamento, valori monetari in uscita; tutte le operazioni di cessione di beni e servizi determinano, sempre secondo tempi definiti dalle condizioni di regolamento, valori monetari in entrata.

La dinamica monetaria – associata al diverso comporsi delle riscossioni e dei pagamenti riconducibili alla gestione corrente caratteristica, alle operazioni di investimento/disinvestimento in fattori produttivi durevoli contro moneta, al rimborso dei debiti in essere secondo scadenze pattuite, agli au-

menti ed alle diminuzioni dei mezzi propri comportanti entrate ed uscite – può determinare situazioni di eccedenza ovvero di fabbisogno monetari. Alorché si determini un fabbisogno monetario non recuperabile mediante azioni programmate di controllo finanziario della gestione (ad esempio, riduzione delle dilazioni ai clienti, aumento delle dilazioni di pagamento ottenute dai fornitori, maggior controllo degli investimenti in scorte, rinvio di investimenti durevoli non strettamente ed immediatamente necessari a sostenere lo sviluppo aziendale, ecc.), tale fabbisogno assume carattere finanziario e richiede il ricorso ad operazioni da gestione finanziaria (Figura 1.1).

La gestione finanziaria si ricollega dunque alla gestione reddituale e monetaria e riguarda lo sviluppo dei processi passivi di finanziamento.

Fig. 1.1 – La dinamica di relazioni nella gestione d'impresa

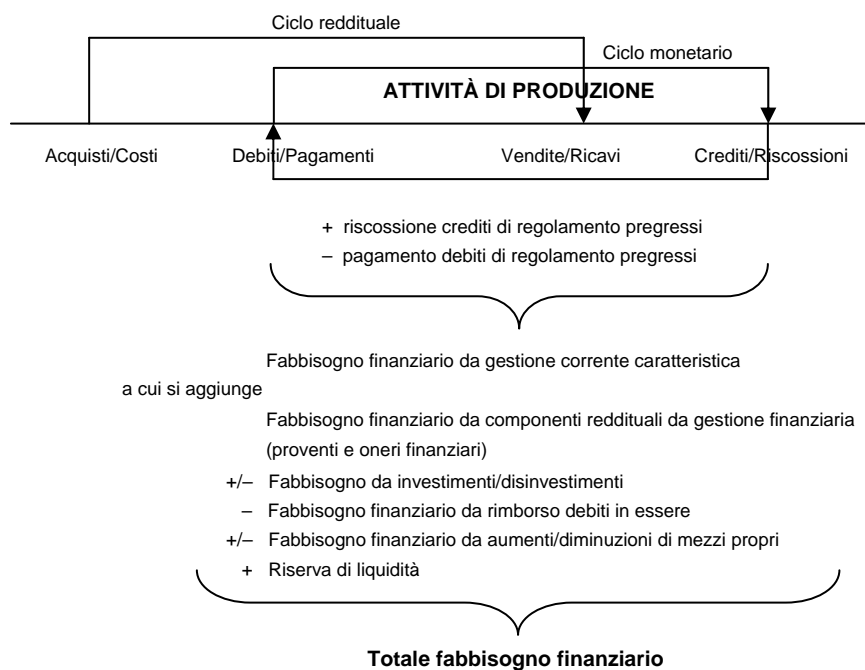


La gestione finanziaria svolge una funzione di intermediazione tra la gestione reddituale e quella monetaria rappresentando il circuito di collegamento tra i fenomeni di interna gestione e le dinamiche di relazioni esterne connesse a:

- ❖ il controllo delle condizioni di regolamento (pagamento di debiti e riscossioni di crediti);
- ❖ la gestione delle scorte;
- ❖ il controllo ed il mantenimento di un'adeguata riserva di liquidità;
- ❖ le operazioni di investimento e di disinvestimento;
- ❖ le operazioni di variazione nei mezzi propri (ad esempio, per pagamento di dividendi e aumento di capitale contro conferimenti in moneta).

Con riguardo alla gestione corrente caratteristica, il fabbisogno monetario si collega allo sfasamento temporale che intercorre tra la gestione reddituale, collegata al ciclo acquisti/costi dei fattori produttivi non durevoli e vendite/ricavi dei corrispondenti prodotti/servizi – all'interno del quale si colloca il ciclo tecnico di produzione – e la gestione monetaria che attiene al pagamento dei costi/debiti e alla riscossione dei ricavi/crediti correlati ai valori reddituali (Figura 1.2). Tale fabbisogno può trovare copertura mediante risorse liberate da altre componenti gestionali (ad esempio, operazioni di disinvestimento), oppure trasformarsi in fabbisogno finanziario in caso di ricorso, parziale o totale, alla funzione di intermediazione della gestione finanziaria.

Fig. 1.2 – Il circuito dei valori d'impresa



La gestione monetaria corrente caratteristica può dunque originare la manifestazione di fabbisogni allorquando le variazioni monetarie collegate allo scambio in posizione di vendita siano insufficienti a generare valori in entrata nei tempi utili a fornire i mezzi di pagamento necessari agli acquisti

dei fattori produttivi non durevoli. Analogamente, la presenza di eventuali eccedenze monetarie generata da valori in entrata maggiori delle necessità di esborsi richiede interventi di impiego profittevole di tali surplus.

La previsione del fabbisogno finanziario è legata all'analisi delle operazioni di gestione corrente, alla dinamica degli investimenti/disinvestimenti nelle immobilizzazioni, al rimborso dei debiti contratti, alle variazioni nei mezzi propri per impegni già assunti e alla costituzione/mantenimento della riserva di liquidità<sup>1</sup>.

La gestione finanziaria interviene quindi al fine di garantire un'equilibrata situazione monetaria, adeguata a sostenere il conveniente svolgimento della gestione reddituale, ed è in grado di contribuire ad una sufficiente disponibilità di liquidità.

Se da un lato la gestione finanziaria copre il fabbisogno monetario legato alla dinamica dei crediti e dei debiti di regolamento, alla movimentazione delle scorte e al valore obiettivo della riserva di liquidità, dall'altro lato interviene a coprire quel fabbisogno di mezzi monetari a titolo di capitale o di prestito per nuovi investimenti o per la conveniente modificazione delle condizioni di svolgimento della gestione reddituale.

Le operazioni di tipo finanziario, dunque, caratterizzano e influenzano la gestione generale per i connessi riflessi sia di ordine quantitativo sulla gestione reddituale e monetaria in termini di interessi, rimborsi, ecc., sia di ordine qualitativo legati alle esigenze di mantenimento prospettico delle condizioni di equilibrio reddituale, monetario/finanziario e patrimoniale. Da ciò conseguono le capacità negoziali dell'impresa nei confronti del sistema bancario al quale deve offrire garanzie patrimoniali e reddituali di solidità.

Le operazioni succitate si presentano tra loro interrelate in relazione agli scopi preordinati e alla tipologia di relazione con l'ambiente esterno. Tale relazione, in questa sede, verrà circoscritta al rapporto bancario (*relationship banking*) connesso all'attività di concessione di prestiti (*relationship lending*) osservata anche dal lato della banca e dei sistemi attivati per la valutazione del merito creditizio.

1. Cfr. Salvioni D.M. (1983), *Il controllo finanziario della gestione*, Giuffrè Editore, Milano, p. 14.