



Il merito creditizio, nuova finanza e strumenti di risanamento nel Codice della crisi

Come costruire un progetto di risanamento
credibile per il sistema bancario

*Valutazione bancaria del piano e riassetto
economico e patrimoniale*

avv. Carlo-Enrico Salodini



01

Il processo di valutazione del piano da parte delle banche



La struttura del piano: requisiti e aspettative di mercato

Non esiste un **formato obbligatorio unico** per il piano di risanamento destinato alle banche.

Tuttavia, la convergenza tra le aspettative della vigilanza bancaria – espresse nei documenti **BCE, EBA e Banca d'Italia** – e la prassi professionale ha prodotto un insieme di **standard sostanzialmente condivisi**.

La lista di controllo particolareggiata

Il decreto dirigenziale del Ministero della giustizia **28 settembre 2021**, come aggiornato dal decreto dirigenziale **21 marzo 2023**, ha fornito la lista di controllo particolareggiata (Sezione II) che l'imprenditore deve seguire per redigere il progetto di piano nell'ambito della composizione negoziata (artt. 13, co. 2, e 17, co. 3, lett. b), CCII).

Pur non essendo una lista obbligatoria per tutti gli strumenti, essa costituisce **il riferimento pratico più autorevole**.



Il viability assessment

Un altro importante riferimento è la disciplina del **viability assessment** (valutazione della fattibilità) contenuta principalmente nel **capitolo 4 della BCE NPL Guidance** (marzo 2017), dedicato alle «misure di concessione».

Il cuore operativo del viability assessment è la «**valutazione delle disponibilità finanziarie**» del debitore, disciplinata nella **sezione 4.4** della NPL Guidance e dettagliata nell'**Allegato 6** (distinto per debitori al dettaglio e debitori societari).

Per i debitori societari la BCE richiede che la banca svolga un'**analisi articolata su più livelli**.

LA DOMANDA DELL'ASSESSMENT

Il debitore è in grado di tornare a onorare il proprio debito, anche in forme ristrutturate, oppure no?

A seconda della risposta, la banca imbocca percorsi radicalmente diversi:

Viable forbearance / risanamento

Non viable liquidazione / contenzioso



L'analisi su più livelli – debitori societari (1/2)

A

Settore e contesto competitivo

La banca deve valutare: le condizioni strutturali del settore di appartenenza dell'impresa (crescita, redditività media, concentrazione), la posizione competitiva dell'azienda nel mercato di riferimento, l'esposizione a rischi di obsolescenza tecnologica o di perdita di mercato, e le prospettive macroeconomiche del contesto in cui opera.

B

Modello di business

La banca deve verificare che l'impresa abbia un modello di business sostenibile nel medio termine: le fonti di ricavo sono diversificate? Il margine operativo copre i costi fissi? Vi è dipendenza da pochi clienti o fornitori? Esiste un prodotto/servizio con barriere all'entrata sufficienti?

C

Qualità del management

La banca deve esaminare e comprendere appieno: entità e cause del problema degli NPL, esito delle misure di gestione intraprese in passato, capacità operativa su tutte le fasi del processo.

Per i debitori societari, valuta se il management è credibile, se ha le competenze per eseguire il piano e se ha già dimostrato di saperlo fare in passato.



L'analisi su più livelli – debitori societari (2/2)

D

Performance finanziaria storica

La banca esamina almeno tre anni di bilanci storici verificando l'andamento di: ricavi e loro composizione, EBITDA ed EBITDA margin, flussi di cassa operativi, evoluzione del debito netto e politica degli investimenti.

Il confronto con benchmark settoriali è parte integrante di questa analisi.

E

Flussi di cassa futuri (DCF/DSCR)

Approccio dinamico che tenga conto delle condizioni macroeconomiche. Per i debitori societari la banca – o la sua NPL unit – costruisce o verifica un modello di flussi di cassa prospettici (tipicamente a 3-5 anni), testando la capacità di coprire il servizio del debito ristrutturato.

Indicatore cardine: **DSCR** – un valore inferiore a 1,0x in modo strutturale segnala la non viabilità.

F

Struttura del debito e garanzie

Confronto tra il valore del debito ristrutturato e il valore recuperabile in scenari alternativi (liquidazione volontaria, fallimento, escussione delle garanzie).

È il **best interest of creditors test**: se il valore attuale netto del piano di risanamento è superiore al valore recuperabile in liquidazione, il risanamento è preferibile anche economicamente.



Per l'impresa che presenta un piano di risanamento nell'ambito del CCII, il viability assessment della banca è lo snodo decisivo

È il processo con cui la banca decide se il piano merita di essere sostenuto o se è preferibile il contenzioso/liquidazione.

01 · VALUTAZIONE DEL PIANO

I sei pilastri del piano credibile

Un piano credibile – con dati storici verificati, proiezioni di cash flow sostenibili, sensitivity analysis e scenario worst case, management affidabile e attestatore di standing – è progettato esattamente per superare positivamente le sei dimensioni dell'analisi di fattibilità.

Viceversa, un piano che non risponde a queste dimensioni verrà valutato negativamente anche da una banca in buona fede.



Diagnosi della crisi e piano industriale

I

Diagnosi accurata e trasparente delle cause della crisi

Il piano deve contenere un'analisi chiara e documentata delle cause della crisi, distinguendo tra:

- (a) **cause strutturali** – modello di business obsoleto, perdita di competitività, sovra-indebitamento cronico;
- (b) **cause congiunturali** – shock di domanda, rincari delle materie prime, crisi di un mercato geografico;
- (c) **cause gestionali** – errori strategici, inefficienze operative, governance debole.

Le banche devono essere in grado di valutare se la crisi sia reversibile e se il piano proposto sia adeguato alla natura e all'entità del problema.

II

Piano industriale con assunzioni esplicite e verificabili. Sensitivity e stress test

Il **business plan** deve coprire un orizzonte **minimo di tre anni**, estendibile a cinque per le situazioni più complesse. Le assunzioni devono essere esplicite, fondate su dati di mercato verificabili e coerenti con i dati storici.

Da evitare le proiezioni «**hockey stick**» (andamento piatto o negativo seguito da crescita verticale): il principale red flag per il risk management bancario.

La **sensitivity analysis** è irrinunciabile (volumi, prezzi, costi delle materie prime, tassi). Consigliabile anche uno **scenario di stress (worst case)**.



III. Piano finanziario e analisi dei flussi di cassa

È il cuore del piano dal punto di vista bancario.

EBA/GL/2020/06 · SEZ. 5.2.5-5.2.6

Le banche devono «porre enfasi su una stima realistica e sostenibile del reddito e del flusso di cassa futuro del cliente»

e non sulla garanzia disponibile.

Il piano finanziario deve includere:

- Cash flow statement mensile per almeno 12-18 mesi e proiezioni annuali per l'intero orizzonte del piano
- Analisi del fabbisogno finanziario netto (FCF, DSCR, copertura interessi)
- Dettaglio delle fonti di copertura del fabbisogno (nuova finanza, dismissioni, equity injection)
- Piano di rimborso del debito esistente con scadenziario dettagliato
- Posizione fiscale e previdenziale aggiornata
- Analisi della posizione bancaria (Centrale Rischi, esposizioni per istituto)



Governance, milestones e covenants

IV

Governance e management

La qualità e la credibilità del management è uno dei fattori di valutazione più rilevanti: le Linee guida BCE richiedono che la viability analysis includa una valutazione della «**qualità del management**».

Il piano deve chiarire chi governa il processo di risanamento, con quali poteri e con quale accountability.

In presenza di criticità, l'inserimento di un **Chief Restructuring Officer (CRO)** indipendente o la nomina di amministratori indipendenti graditi al ceto bancario può risultare decisiva.

V

Milestones e covenants

Indicatori chiave di performance (**KPI**) misurabili, con scadenze predefinite (**milestone**), che consentano alla banca di monitorare il risanamento e intervenire in caso di scostamenti significativi.

I **covenants** finanziari – patrimoniali, di copertura del debito, di liquidità – vanno negoziati in modo realistico, evitando livelli difficilmente raggiungibili e prevedendo un adeguato **headroom**.

Nella prassi sono frequenti covenants a «**intensità crescente**», con graduale miglioramento degli indici.



VI. Piano di contingenza (scenario alternativo)

Un piano privo di scenario alternativo **non è, dal punto di vista bancario, un piano completo**. La BCE NPL Guidance richiede che la banca valuti le opzioni di ristrutturazione distinguendo tra soluzioni **short-term** e **long-term viable**.

1

**Cessione dell'azienda o di rami
aziendali**

continuità indiretta

2

Cessione di singoli asset

3

Liquidazione ordinata

in ultima analisi

Il piano alternativo **rassicura la banca circa il valore di realizzo minimo garantibile** e riduce il rischio percepito dell'accordo di ristrutturazione.



La checklist bancaria implicita (1/3)

A. Dati e informazioni – Completezza e qualità del set informativo	B. Piano industriale – Credibilità delle assunzioni
☐ Bilanci storici degli ultimi 3 esercizi certificati (con nota integrativa e relazione sulla gestione)	☐ Analisi del mercato di riferimento con fonti verificabili (dati settoriali, comparabili di mercato)
☐ Situazione patrimoniale e finanziaria aggiornata a non oltre 60 giorni dalla presentazione (art. 17 CCII)	☐ Descrizione del modello di business e delle leve di creazione di valore
☐ Piano di tesoreria mensile per i successivi 12 mesi	☐ Proiezioni di ricavi con dettaglio per linea di prodotto/servizio e per area geografica
☐ Posizione debitoria bancaria certificata per ciascun istituto (Centrale Rischi aggiornata)	☐ Struttura dei costi variabili e fissi con indicazione degli interventi di efficienza pianificati
☐ Posizione fiscale e previdenziale aggiornata (cartelle esattoriali, piani di rateizzazione)	☐ Sensitivity analysis su ricavi ($\pm 10\%$, $\pm 20\%$) e su margini ($\pm 5\%$, $\pm 10\%$)
☐ Situazione delle garanzie reali e personali per ciascuna esposizione bancaria	☐ Scenario worst case con ipotesi prudenti e piano di contingenza associato
☐ Eventuale perizia di stima indipendente sugli asset immobiliari e macchinari	☐ Coerenza delle assunzioni con i dati storici e con le tendenze di mercato



La checklist bancaria implicita (2/3)

C. Piano finanziario – Sostenibilità del debito

- ☐ Cash flow statement mensile per 12 mesi e annuale per l'intero orizzonte del piano
- ☐ Calcolo del DSCR (Debt Service Coverage Ratio) per ogni anno del piano (target $\geq 1,2x$)
- ☐ Leverage (PFN/EBITDA) atteso a fine piano (target $< 3,5x$ per PMI manifatturiere, $< 4x$ per servizi)
- ☐ Dettaglio delle fonti di copertura del fabbisogno finanziario con tempistica
- ☐ Piano di rimborso del debito ristrutturato per ciascun istituto
- ☐ Covenant finanziari proposti con livelli realistici e frequenza di verifica
- ☐ Analisi dell'impatto delle misure proposte sulla posizione di liquidità

D. Governance e management – Qualità dell'organizzazione

- ☐ Struttura organizzativa aggiornata con CV del management chiave
- ☐ Piano di incentivazione del management allineato agli obiettivi del risanamento
- ☐ Presenza o meno di un CRO/advisor industriale indipendente (fortemente consigliato)
- ☐ Analisi dei conflitti di interesse all'interno degli organi sociali
- ☐ Piano di comunicazione con le parti interessate (dipendenti, clienti, fornitori)



La checklist bancaria implicita (3/3)

E. Advisors e attestazione – Qualità dei professionisti coinvolti

- ☐ Advisor finanziario con esperienza documentata in operazioni di ristrutturazione analoghe per dimensione e settore
- ☐ Attestatore indipendente con track record riconosciuto e assenza di conflitti di interesse
- ☐ Studio legale specializzato in diritto della crisi per il presidio delle procedure formali
- ☐ Eventuale advisor industriale per la validazione delle assunzioni del piano

Cinque aree

Dati · Piano industriale · Piano finanziario · Governance · Professionisti

La banca valuta il piano anche attraverso la qualità del set informativo e di chi lo ha predisposto.



Il riassetto economico e patrimoniale: aspetti tecnici

La valutazione bancaria del piano include un'analisi dell'impatto delle misure proposte sul conto economico e sullo stato patrimoniale dell'impresa. I principali indicatori monitorati sono:

Indicatore	Livello di attenzione	Target auspicato a regime
DSCR	< 1,0x = default tecnico	≥ 1,2x per anno 1; ≥ 1,3x per anno 2+
PFN/EBITDA	> 5x = alta criticità	< 3,5x (manifattura), < 4x (servizi)
Patrimonio netto	Negativo = allerta immediata	Positivo e in crescita dal piano anno 2
EBITDA margin	< 5% = difficoltà strutturale	Coerente con benchmark settoriale
Interest coverage (EBIT/Oneri finanz.)	< 1,0x = default imminente	> 2,0x a regime
Cash conversion cycle	Allungamento = tensione liquidità	Allineato alle best practice di settore



02

Gli effetti della disciplina relativa alla classificazione dei crediti

La valutazione bancaria del piano è influenzata anche dalla classificazione delle esposizioni verso il debitore, dalla normativa bancaria (BCE, EBA, Banca d'Italia) e dai principi contabili internazionali (IFRS 9).



I tre stage IFRS 9

IFRS 9 articola il portafoglio crediti in tre stage, ciascuno con un diverso orizzonte temporale di riferimento per il calcolo delle perdite attese (Expected Credit Loss, ECL):

Stage	Condizione	Metodo ECL	Rilevanza per NPE / calendar provisioning
Stage 1 (Bonis)	Nessun aumento significativo del rischio di credito da origination	ECL 12 mesi (perdita attesa sui prossimi 12 mesi)	Nessun impatto su classificazione NPE. Non soggetto al calendar provisioning.
Stage 2 (Watch-list)	Aumento significativo del rischio di credito da origination, no default	ECL lifetime (perdita attesa sull'intera vita residua)	Non classificato NPE. Può precedere il passaggio a Stage 3. <u>Il piano di risanamento può bloccare la discesa.</u>
Stage 3 (Deteriorato)	Default accertato (art. 178 CRR) o impairment secondo IFRS 9	ECL lifetime con indicatori di recupero specifici (LGD specifica)	Coincide sostanzialmente con le NPE (Past Due, UTP, Sofferenze). Soggetto al calendar provisioning.



La disciplina delle NPE

La disciplina delle esposizioni deteriorate (**non-performing exposures** – NPE) è dettata dagli Implementing Technical Standards EBA e dagli Orientamenti EBA sulla gestione delle **forbearance**. Le categorie rilevanti sono:

Scaduti/sconfinanti deteriorati (past due)

Esposizioni scadute da oltre **90 giorni** sopra soglia di rilevanza (1% del totale esposizioni verso l'intermediario, con soglia di 500 euro per non-retail e 100 euro per retail).

Inadempienze probabili (unlikely-to-pay – UTP)

Esposizioni per le quali la banca giudica improbabile che, senza escussione delle garanzie, il debitore adempia integralmente. Classificazione discrezionale, ma ancorata a trigger oggettivi (es. peggioramento degli indici, ristrutturazione onerosa con perdita > 1% del debito, apertura di procedure concorsuali).

Sofferenze

Esposizioni verso soggetti in stato di insolvenza o situazioni sostanzialmente equiparabili.

Esposizioni forborne

Esposizioni a cui sono state applicate misure di forbearance (rifinanziamento o modifica delle condizioni originarie) a favore di un debitore in difficoltà finanziaria effettiva o prossima. Possono essere performing o non-performing; il rientro in bonis è subordinato a cure periods di almeno 1 anno (performing) o 2 anni (non-performing), con obblighi di pagamento regolare.



Il sistema del calendar provisioning

Nel 2019 la disciplina europea ha introdotto un sistema di **copertura minima obbligatoria** (Minimum Loss Coverage, MLC) progressiva delle NPE secondo un calendario predefinito, con effetti sul **CET1**. Piena copertura dopo:

3 anni

esposizioni non garantite

7 anni

esposizioni garantite da collateral
mobiliari

9 anni

esposizioni garantite da collateral
immobiliari

Nell'ultimo biennio la disciplina è stata ulteriormente irrigidita per le banche **less significant (LSI)**, con la graduale equiparazione dei relativi obblighi rispetto alle banche **significant (SI)**.



La spinta della Vigilanza alla riduzione delle NPE

La BCE – e la Banca d'Italia per le LSI – non prescrivono obiettivi quantitativi per il contenimento degli NPL, ma richiedono alle banche strategie che includano più opzioni: politiche di recupero, servicing e vendita di portafogli.

La BCE NPL Guidance articola le aspettative in funzione del **NPE gross ratio** (NPE lorde / totale crediti lordi), secondo il principio di proporzionalità.

NPE GROSS RATIO

> 5%

indicativamente: soglia oltre la quale scattano maggiori aspettative

Aspettative per le banche con NPE gross ratio elevato:

- strategia pluriennale di riduzione degli NPE e piano operativo annuale da trasmettere alla vigilanza;
- NPL unit dedicata (o workout unit), separata dalle unità di concessione del credito;
- viability assessment almeno annuale per le PMI e grandi imprese classificate UTP (cap. 4);
- reporting periodico all'organo di supervisione strategica e al regolatore. L'NPE gross ratio può anche determinare un add-on patrimoniale di Pillar 2.



Disciplina prudenziale e atteggiamento delle banche

Il **calendar provisioning** determina un incremento sensibile del costo degli NPE a bilancio e incide sull'appetito al rischio del ceto bancario verso posizioni a rischio di deterioramento, rendendo ancora più rilevante la capacità del piano di ricondurre stabilmente l'esposizione in bonis.

A ciò si aggiunge la spinta sempre maggiore della Vigilanza a mantenere ridotto lo stock NPE, esercitata con intensità crescente anche verso le LSI.

Per le banche, il messaggio operativo è chiaro: la **gestione proattiva dei crediti deteriorati** è l'unica strategia coerente con il quadro normativo vigente.

IL MESSAGGIO PER L'IMPRESA

Presentare un piano credibile prima che l'esposizione deteriorata «invecchi» è il modo più efficiente per preservare le condizioni di accesso al credito e per garantirsi un interlocutore bancario più disponibile.



Le linee di credito nella composizione negoziata

Art. 16, comma 5, CCII (post Correttivo-ter)

La notizia dell'accesso alla composizione negoziata e il coinvolgimento nelle trattative **non costituiscono di per sé** causa di sospensione o revoca delle linee di credito **né ragione di una diversa classificazione del credito**.

Restano ferme le sospensioni e le revoche disposte per effetto della **disciplina di vigilanza prudenziale**, con obbligo di comunicazione motivata agli organi di amministrazione e controllo.

Art. 18, comma 5-bis, CCII

Dalla conferma delle misure protettive, le banche **non possono mantenere la sospensione** delle linee di credito accordate al momento dell'accesso alla composizione negoziata, se non dimostrano che la stessa è determinata dall'applicazione della disciplina prudenziale.

Le nuove disposizioni hanno natura prevalentemente persuasiva: **non possono derogare alla disciplina prudenziale di origine europea, che ha rango sovraordinato.**



La classificazione del credito negli strumenti del CCII

Composizione negoziata

Pur in mancanza di un vincolo alla riclassificazione, nella prassi bancaria l'esposizione è normalmente classificata **almeno come inadempienza probabile (UTP)** al momento dell'accesso alla CNC. La classificazione a **Stage 2 IFRS 9** è teoricamente possibile se la crisi è in fase molto embrionale, ma costituisce un'ipotesi residuale.

Piano attestato (art. 56 CCII)

Valgono sostanzialmente le medesime considerazioni svolte per la CNC.

Accordo di ristrutturazione (art. 57 CCII)

La Banca d'Italia ha chiarito (nota del 2022 sulle procedure CCII, confermata dalla prassi successiva) che la domanda di omologazione comporta la classificazione come **UTP**, anche se il debitore non ha ancora insoluti formali.

Per favorire l'adesione delle banche resta fondamentale presentare un piano che consenta il **ritorno in bonis** delle esposizioni (superamento del viability assessment, avvio del cure period).



03

Le garanzie pubbliche (SACE e MCC) nei piani di risanamento: profili operativi



Garanzie SACE e MCC: il c.d. super-privilegio

Il massiccio ricorso alle garanzie pubbliche, specie nell'ambito delle misure emergenziali anti-Covid, ha prodotto un ampio stock di finanziamenti assistiti da garanzie di **SACE S.p.A.** e del **Fondo di Garanzia per le PMI** gestito da Mediocredito Centrale (MCC).

Ignorare la presenza del garante pubblico non è più una scelta possibile, ma una causa potenziale di inammissibilità del piano.

Il c.d. super-privilegio

L'art. 9, comma 5, D.Lgs. 31 marzo 1998, n. 123 riconosce ai crediti nascenti dai finanziamenti erogati ai sensi del decreto il rango di «crediti preferiti a ogni altro titolo di prelazione da qualsiasi causa derivante», salvi il privilegio per spese di giustizia e quelli dell'art. 2751-bis c.c.

La Cassazione ha esteso il super-privilegio alle **garanzie** concesse da enti pubblici: esso sorge ex lege, a prescindere da un formale provvedimento di revoca (Cass. 12 marzo 2025, n. 6570; Cass. 30 gennaio 2019, n. 2664).

Un credito chirografario della banca si converte in un **credito super-privilegiato dello Stato**.



Correttivo-ter: l'obbligo di fondo rischi nel piano

Il D.Lgs. 136/2024 ha introdotto all'**art. 87, comma 1, lett. p)-bis, CCII** una regola generale: il piano di concordato deve contenere «l'indicazione, laddove necessario, di fondi rischi, con specifico riferimento, per il caso di finanziamenti garantiti da misure di sostegno pubblico, a quanto necessario al pagamento dei relativi crediti nell'ipotesi di escussione della garanzia e nei limiti delle previsioni di soddisfacimento del credito». Applicabile anche al concordato semplificato e al concordato minore (art. 25-sexies CCII).

Ogni piano con esposizioni garantite da SACE o MCC deve:

(i)

Mappare tutti i finanziamenti coperti da garanzia pubblica: ente garante, percentuale di copertura, ammontare garantito

(ii)

Stimare la probabilità di escussione e il relativo importo

(iii)

Appostare un fondo rischi adeguato, che tenga conto del credito privilegiato del garante dopo l'escussione

(iv)

Effettuare il giudizio di comparazione con la liquidazione giudiziale come se il super-privilegio fosse già sorto



SACE e MCC: la logica dell'«accordo a tre»

La presenza di garanzie pubbliche trasforma il dialogo banca-impresa in un negoziato trilaterale.

Prima dell'escussione, il soggetto legittimato a esprimere il consenso all'accordo è **unicamente la banca**, quale titolare del rapporto obbligatorio principale. SACE e MCC non sono formalmente parti dell'accordo.

Tuttavia, le best practices raccomandano di **coinvolgerle tempestivamente** nelle trattative.

(i)

Rischio di revoca della garanzia

La banca che modifica unilateralmente le condizioni del finanziamento garantito senza il benestare del garante rischia la **revoca della garanzia** per violazione delle condizioni operative.

(ii)

Tempi deliberativi

MCC e SACE hanno tempi deliberativi interni propri (spesso **60-90 giorni**), che vanno computati nel cronoprogramma del piano.



Fondo PMI (MCC): accordo estensivo e transattivo

Per i finanziamenti garantiti dal Fondo PMI, le Disposizioni Operative prevedono due tipologie di accordo:

(a)

«Accordo estensivo»

Rimodulazione del debito (es. allungamento, moratoria).

Richiede la **previa approvazione di MCC**, pena la decadenza dalla garanzia.

(b)

«Accordo transattivo»

Saldo e stralcio, riduzione del debito.

Richiede l'approvazione di MCC e una **percentuale minima di pagamento pari almeno al 15%** del debito complessivo garantito.

Entrambi gli accordi vanno presentati a MCC con la documentazione completa: piano di risanamento/ristrutturazione, relazione dell'attestatore, dimostrazione della convenienza rispetto allo scenario liquidatorio.

A seguito dell'escussione, SACE e MCC diventano **creditori diretti** dell'impresa, con un credito assistito dal super-privilegio.



04

Errori ricorrenti e divergenza di interessi delle banche. Cenni sulla nuova finanza



I «red flag» nella valutazione bancaria del piano (1/2)

L'analisi di casi pratici consente di identificare i principali errori che compromettono la credibilità del piano e le circostanze che le banche segnalano come «red flag» nelle proprie procedure interne di valutazione.

Errore / Red flag	Impatto / Come evitarlo
Piano «hockey stick» senza fondamento	Distrugge la credibilità immediata. Evitare: tutte le assunzioni devono essere documentate con dati di mercato e trend storici
Asimmetria informativa (dati diversi per banche diverse)	Crea diffidenza sistemica: se una banca scopre discrepanze, l'accordo collassa. Regola: un solo set di dati condiviso simultaneamente.
Comunicazione non simultanea alle banche	La banca «informata per ultima» si sente discriminata e assume posizione difensiva. Soluzione: invio coordinato contestuale.
Mancanza di scenario worst case	La banca non può valutare il suo rischio residuo. Senza scenario stress il piano non è completo e non supera la credit review.



I «red flag» nella valutazione bancaria del piano (2/2)

Errore / Red flag	Impatto / Come evitarlo
Management non coinvolto nella presentazione	Se il CEO non conosce il proprio piano, la banca non si fida del management. Il management deve essere protagonista della presentazione.
Attestatore con conflitti o scarsa reputazione	Le banche verificano l'attestatore nei propri database interni. Un attestatore con conflitti o senza track record blocca l'accordo.
Tempistica tardiva (quando il default è già conclamato)	Riduce drasticamente le opzioni di risanamento e aumenta il costo per la banca (calendar provisioning). Prima si presenta, meglio è.
Governance debole o non adeguatamente rafforzata	Senza un piano di rafforzamento della governance, la banca difficilmente si fida. Focus su adeguati assetti ed eventuale nomina del CRO e/o di amministratori indipendenti.



Banche con interessi divergenti

Vanno considerate ulteriori **possibili criticità derivanti dalla presenza di banche aventi interessi divergenti** in relazione alla tipologia, alla maturity e al livello di ammortamento delle rispettive esposizioni.

Nella predisposizione del piano è consigliabile tener conto di tali differenze di posizione, valutando anche l'**apertura di nuove linee di finanziamento**, eventualmente con soggetti specializzati nella concessione di finanza in ipotesi di turn-around.

Un caso frequente

Banche esposte solo o perlopiù con **linee a breve** (spesso anche autoliquidanti) sono tendenzialmente meno propense a sostenere un piano di risanamento di lungo periodo, rispetto agli istituti più esposti nel medio-lungo termine.



Nuova finanza: gli effetti virtuosi di un piano credibile

La **corretta predisposizione del piano** può rendere meno difficoltoso il **reperimento di nuova finanza** anche dal ceto bancario. Un piano credibile, specie se supportato da un'attestazione rigorosa e da un set informativo allineato agli standard EBA, produce effetti virtuosi su molteplici piani:

(i)

Facilita la classificazione
non deteriorata del credito

(ii)

Riduce il rischio di
contestazione della
prededuzione in sede di
successiva liquidazione
giudiziale

(iii)

Esclude la responsabilità
per concessione abusiva di
credito in capo al
finanziatore

(iv)

Limita le esposizioni penali
degli esponenti aziendali



Nuova finanza: i disincentivi prudenziali

Le disposizioni prudenziali e le politiche della Vigilanza sulle NPE costituiscono un **rilevante disincentivo** per le banche rispetto alla concessione di nuovi finanziamenti ad imprese in crisi

che i meccanismi premiali del CCII non paiono in grado di compensare, neppure dopo gli aggiustamenti del Correttivo-ter.

Un qualche effetto pare vedersi, seppure in una logica di contenzioso con il sistema bancario, in base all'approccio sostanzialistico della giurisprudenza sulla nuova formulazione degli artt. 16, co. 5, e 18, commi 5 e 5-bis, CCII, che:

- inverte l'onere motivazionale: è la banca a dover motivare la revoca, indicando i fatti prudenziali concreti;
- impedisce automatismi tra accesso alla CNC e ritiro del sostegno finanziario;
- consente misure cautelari inibitorie delle segnalazioni a sofferenza in Centrale Rischi in presenza di un piano credibile;
- ammette provvedimenti cautelari volti alla riattivazione delle linee sospese.



05

Conclusioni



Un problema di asimmetria informativa e di credibilità

Il dialogo banca-impresa nel risanamento è, nella sua essenza, un **problema di asimmetria informativa e di credibilità**, influenzato dai diversi principi che regolano la disciplina del CCII e della vigilanza prudenziale.

Le banche – vincolate da un quadro regolamentare sempre più stringente (BCE NPL Guidance, EBA/GL/2020/06, calendar provisioning) – hanno **interesse genuino al risanamento delle imprese vitali**: ogni accordo riuscito riduce il costo patrimoniale del deteriorato e migliora la qualità del bilancio bancario.

Un sistema dinamico e multilivello

Questo interesse si traduce in disponibilità concreta solo quando l'impresa dimostra, con dati certi e un piano credibile, che il risanamento è preferibile alla liquidazione.

L'efficacia degli incentivi del CCII (prededuzione, esenzioni da revocatoria, esenzioni penali) dipende in misura significativa dalla loro capacità di integrarsi con i vincoli prudenziali imposti al ceto bancario.



La chiave: qualità del piano e trasparenza del processo

Il Correttivo-ter ha rafforzato la protezione dell'impresa in composizione negoziata, ma non ha potuto – né avrebbe potuto – derogare alle regole di matrice europea. **La chiave per favorire il supporto delle banche risiede nella qualità del piano di risanamento e nella trasparenza del processo.**

In prospettiva, sono auspicabili ulteriori interventi di armonizzazione tra disciplina della crisi e disciplina prudenziale:

(a)

Una più chiara esclusione dei trigger automatici di default in caso di accesso a strumenti negoziali con piano attestato

(b)

Il riconoscimento di fattori di mitigazione del rischio per i finanziamenti prededucibili nell'ambito del framework CRR

(c)

Il maggiore sviluppo di veicoli specializzati e di policy di settore in grado di fornire nuova finanza in modo strutturale alle imprese in turnaround





Casa Sampieri Talon
Strada Maggiore, 24
40125 Bologna

Tel. +39 051 238105
info@salodiniavvocati.com
www.salodiniavvocati.com

avv. Carlo-Enrico Salodini
ce.salodini@salodiniavvocati.com