

## La finanza a sostegno della crisi e la sua sostenibilità: un approccio all'Enterprise Resilience Model

**Marco Badiali**  
Co-managing partner Badiali Consulting  
Co-founder Novalis – Architetti d'Impresa

### Abstract

Il presente contributo intende affrontare la centralità di un corretto processo decisionale da parte dell'azienda nel momento del ricorso ai finanziamenti bancari durante il periodo di crisi. L'autore intende porre l'attenzione su come in questi contesti di crisi, pur in presenza di interventi governativi di sostegno per l'accesso al credito, le valutazioni da parte delle imprese e del sistema bancario non possano prescindere dalle regole valutative che hanno contraddistinto i periodi pre-crisi. I modelli di analisi strategica e pianificazione aziendale dovranno evolversi per rispondere in modo innovativo alle esigenze poste da un contesto competitivo sostanzialmente modificato.

Il recente intervento contenuto nel DL 23/2020, più noto come decreto Liquidità, introduce alcuni strumenti di supporto alle imprese in crisi da COVID 19 per l'accesso al credito bancario.

Si tratta in estrema sintesi della possibilità di accedere a garanzie "accessorie" rilasciate dallo Stato per il tramite di propri organismi (Fondo PMI e SACE) finalizzate all'erogazione di finanziamenti da parte del sistema bancario a favore di aziende in crisi da COVID 19.

Dal contenuto della norma emerge chiaramente una "deadline" che separa i fenomeni delle "crisi di impresa" in due aggregati, e precisamente:

- situazioni di crisi aziendale precedenti all'emergenza COVID19, associate se del caso anche ad un deterioramento delle posizioni di debito verso il sistema bancario;
- situazioni di crisi aziendale originate direttamente dal lock-down imposto dalla pandemia.

Per quanto riguarda il primo profilo di crisi aziendale la normativa in oggetto sancisce, ampliandola, la casistica di intervento da parte del fondo PMI, e al rilascio delle sue garanzie, consentendone l'accesso a soggetti precedentemente esclusi quali le imprese che al momento della richiesta avessero esposizioni segnalate come "inadempienze probabili" (*unlikely to pay*, UTP) o "scadute o sconfinanti o deteriorate" (*past due*). Ciò a condizione che tale classificazione non sia precedente al 31 gennaio 2020.

Deve trattarsi in sintesi di UTP o *past due* che trovino nell'emergenza COVID-19 la loro ragione.

Restano invece escluse le "sofferenze" che costituiscono le Non Performing Exposures (NPE) - alla data del 29 febbraio 2020 - così come le cosiddette imprese "in difficoltà" - alla data del 31 dicembre 2019 - così classificate

dalla normativa comunitaria.

Ai sensi del Reg. (UE) n. 651/2014 è infatti considerata in difficoltà:

- la srl costituita da almeno tre anni le cui perdite eccedenti le riserve sono maggiori della metà del capitale sociale sottoscritto;
- le snc e sas le cui perdite eccedono la metà dei fondi propri (anche qui vige l'esimente dei tre anni);
- l'impresa in procedura concorsuale per insolvenza o che ne soddisfa le condizioni (anche le PMI destinatarie delle disposizioni domestiche in materia di c.d. "sovra-inddebitamento");
- l'impresa che negli ultimi due anni ha avuto un rapporto debito/patrimonio netto superiore a 7,5 e un quoziente EBITDA/interessi inferiore a 1.

Al fine di mantenere situazioni di *ongoing concern*, pur in presenza di discontinuità operative determinate dal virus, il decreto liquidità interviene inoltre sancendo una sorta di "sospensione" della continuità aziendale per gli esercizi 2019 e 2020 per quelle società "sane" che in assenza di Covid-19 non avrebbero riscontrato tali problematiche. Aziende in sintesi che a seguito della situazione attuale si trovano ad approvare il bilancio senza una reale e chiara percezione del futuro. Ciò in considerazione dell'impossibilità di prevedere i definitivi impatti dell'emergenza sull'azienda nonché le ricadute delle misure di contrasto alla pandemia che saranno poste in essere a livello nazionale e di Unione Europea.

In questo senso il decreto-legge 8 aprile 2020, n. 23 (decreto liquidità) integra la disciplina "ordinaria" di redazione del bilancio, prevedendo per il periodo straordinario dell'emergenza pandemica alcune assunzioni in tema di *ongoing concern*.

art. 7 - "Disposizioni temporanee sui principi di redazione del bilancio"

«1. Nella redazione del bilancio di esercizio in corso al 31 dicembre 2020, la valutazione delle voci nella prospettiva della continuazione dell'attività di cui all'articolo 2423-bis, comma primo, n. 1), del codice civile può comunque essere operata se risulta sussistente nell'ultimo bilancio di esercizio chiuso in data anteriore al 23 febbraio 2020, fatta salva la previsione di cui all'articolo 106 del decreto legge 17 marzo 2020, n. 18. Il criterio di valutazione è specificamente illustrato nella nota informativa anche mediante il richiamo delle risultanze del bilancio precedente.

2. Le disposizioni di cui al comma precedente si applicano anche ai bilanci chiusi entro il 23 febbraio 2020 e non ancora approvati».

Da ciò, pur riferendosi la norma al bilancio di esercizio in corso al 31 dicembre 2020, la medesima viene applicata, in virtù del contenuto del comma 2, anche ai bilanci chiusi al 31 dicembre 2019 non ancora approvati.

Come evidenziato anche dalla Fondazione dei Commercialisti in un recente documento, la prospettiva della

continuità aziendale viene “congelata” in attesa che il quadro normativo ed economico sia riportato a normalità, presupponendo, quindi, la capacità dell’impresa di compiere previsioni attendibili circa la continuità operativa quantomeno fino al termine dell’esercizio 2020, astraendo dalla presenza dell’effetto dell’emergenza pandemica.

Il principio contabile nazionale OIC 11 (paragrafi 21/24) dispone che “nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione prospettica della capacità dell’azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio. Nei casi in cui, a seguito di tale valutazione prospettica, siano identificate significative incertezze in merito a tale capacità, nella nota integrativa dovranno essere chiaramente fornite le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai piani aziendali futuri per far fronte a tali rischi ed incertezze. Dovranno inoltre essere esplicitate le ragioni che qualificano come significative le incertezze esposte e le ricadute che esse possono avere sulla continuità aziendale”.

In sintesi non viene assolutamente meno il concetto di continuità aziendale, ma si tenta di isolare il fenomeno COVID 19 quale fattore che ne possa mettere in discussione la sua permanenza.

La presenza di condizioni di continuità aziendale ante COVID 19 dovrà pertanto associarsi alla “prevedibile” presenza di continuità aziendale post COVID 19.

Ne consegue che la facilitazione introdotta e riguardante il “congelamento” di tale principio imporrà la necessità, con maggiori difficoltà rispetto al passato, di prestare attenzione all’analisi prospettica del *business*. Sarà necessario infatti non solo evidenziare ed isolare gli effetti che la pandemia ha procurato e procurerà nel corso del 2020 sulle *performance* e sugli equilibri economici e finanziari dell’azienda, ma anche avere la capacità di organizzare l’Azienda per un rilancio post crisi.

Ciò con l’ulteriore elemento di complicazione rappresentato dalla difficoltà di delineare lo scenario di riferimento nel quale si troverà a competere l’Azienda. Scenario quest’ultimo sicuramente diverso da quello che contraddistingueva l’Azienda precedentemente al COVID 19.

A nostro avviso questa eccezione all’applicazione dei tradizionali dei principi di valutazione non rappresenta in ogni caso una garanzia per i diversi soggetti coinvolti nel procedimento deliberativo del finanziamento di non incorrere in altri tipi di problematiche né, tanto meno, rappresenta un’alternativa per l’imprenditore rispetto al corretto processo decisionale che si deve sviluppare nel momento del ricorso al credito bancario.

Emerge infatti chiaramente che rischi quali il ricorso abusivo al credito e il concorso nel ricorso abusivo al credito, così come la mutazione della composizione del passivo aziendale a seguito del ricorso a

finanziamenti garantiti dal Fondo PMI o da SACE (posizioni di credito che divengono “privilegiate”), non risultino sicuramente superati dalla previsione di “congelamento” del principio di continuità aziendale.

L’accuratezza e la correttezza delle procedure valutative nella richiesta del finanziamento – da parte dell’imprenditore – e di istruttoria e delibera – da parte dell’istituto di credito – dovranno restare inalterate rispetto a situazioni ante coronavirus.

La convinzione che abbiamo maturato ci porta a concludere che le misure agevolative concesse (garanzia da parte dello Stato sui finanziamenti bancari) e la sospensione del principio di “continuità aziendale” (riferito alle specificità del periodo intra-COVID) non rappresentino elementi che consentano la semplificazione nell’assunzione delle decisioni di finanziamento. Viceversa, la discontinuità che registreremo nel mercato e nel contesto competitivo delle Aziende post *lock-down* impone già oggi all’imprenditore un approccio innovativo al proprio processo di analisi e assunzione di decisioni strategiche.

L’attuale contesto di crisi economica mondiale ha caratteristiche così peculiari e diverse dal passato tali da richiedere un comportamento strategico proattivo da parte dell’Azienda.

Le crisi economiche mondiali nel 1929, del 1973 e del 2008, nella loro gravità, ritrovavano l’elemento di origine nel comportamento di un Paese o di un settore economico:

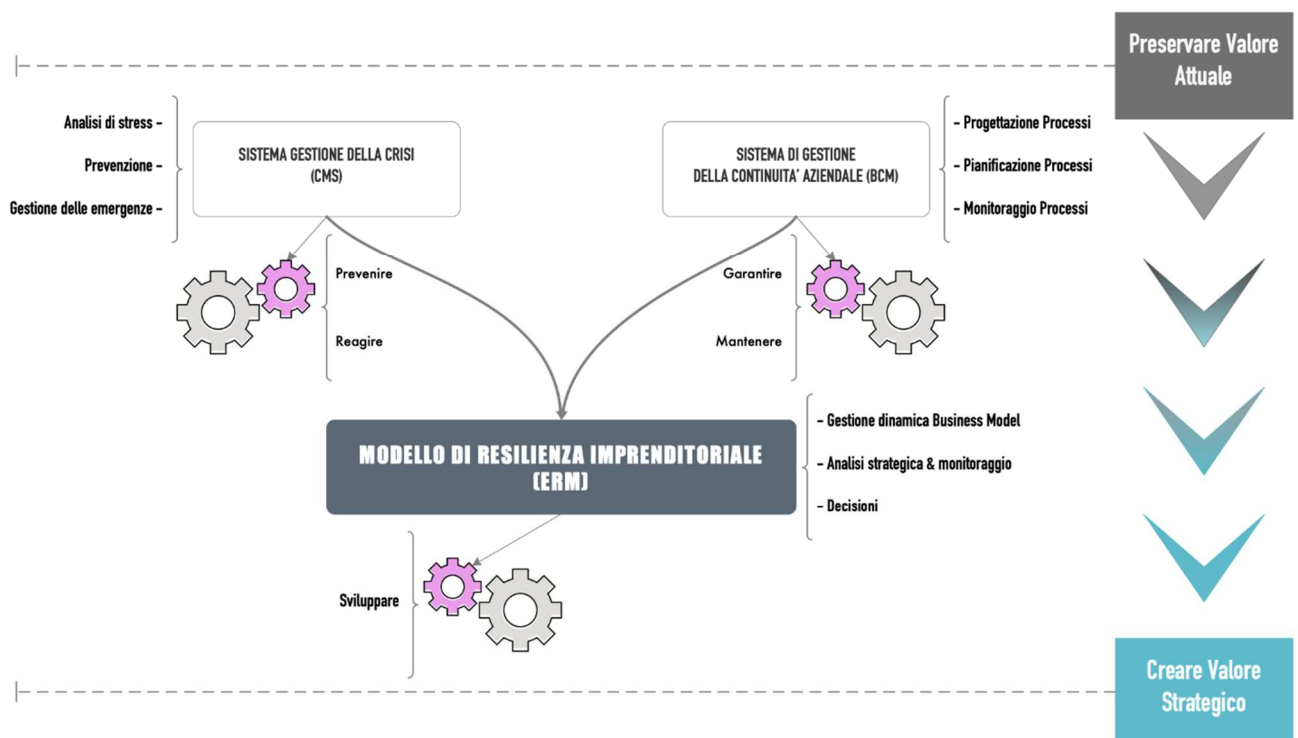
- le politiche economiche e finanziarie degli Stati Uniti (liberismo interno, protezionismo verso l’estero e dirottamento degli investimenti delle banche americane nella borsa statunitense) per quanto riguarda la crisi del 1929;
- la contrapposizione bellica tra Egitto ed Israele e la conseguente rappresaglia economica dei paesi arabi e filo-arabi contro Israele e i suoi alleati (USA e paesi europei), sfociata in un cartello del petrolio (l’OPEC) e nella conseguente crisi energetica del 1973;
- le esasperate facilitazioni nella concessione del credito per l’acquisto di immobili (mutui *subprime*) e il contagio finanziario dei crediti deteriorati nei patrimoni delle banche (attraverso i cosiddetti “derivati”).

Oggi è diverso. La crisi non è economica nel senso proprio del termine. La crisi economica è indotta da una decisione assunta (il *lock-down*) in sede politica fronteggiare una diversa crisi, di natura sanitaria: la *pandemia da coronavirus*.

Questo fatto determina una sorta di senso di impotenza nel sistema economico, dettato dal fatto che la semplice rimozione della causa della crisi economica (il *lock-down*) non determinerà una sua soluzione. La causa è esterna all’economia (è il virus appunto) e anche il suo definitivo superamento a seguito dell’auspicata scoperta del vaccino non eliminerà totalmente nella popolazione (motore del consumo) il timore di una futura e nuova pandemia. Da ciò consegue che per molto tempo i comportamenti individuali

risentiranno di tutte le precauzioni, o comunque della maggior parte delle precauzioni, adottate durante la presenza del virus e la permanenza nel mercato di prodotti e servizi affermatasi durante il periodo emergenziale. Pensiamo alla trasformazione delle attività di ristorazione in piatti somministrati attraverso *delivering*, allo sviluppo dei canali di *e-commerce*, all'utilizzo di piattaforme digitali (video conferenze, *webinar* e quant'altro) nell'erogazione di servizi di consulenza, all'ulteriore *step* di allontanamento fisico dell'istituto di credito e della compagnia di assicurazione dal cliente, all'esplosione delle attività di *smart working*.

Per rispondere a queste necessità con i colleghi di Novalis abbiamo sviluppato un modello di intervento per assistere l'imprenditore e il suo management nella formulazione del piano strategico e dei relativi piani economici finanziari, denominato Enterprise Resilience Model (Modello di Resilienza Imprenditoriale).



L'obiettivo del modello è quello di accompagnare l'impresa in un percorso di gestione strategica che, partendo dall'analisi del contesto attuale, permetta la gestione dello stato di crisi in una prospettiva di rilancio. Il superamento delle difficoltà attuali, pur rappresentate da elementi esterni e dal crollo dei consumi, debbono essere affrontate con elevate capacità di analisi e con l'obiettivo di proporre un nuovo modello di impresa in grado di competere nel nuovo mercato post Covid 19.

Abbandonare in questo momento l'idea di ripensare a una *vision* di medio termine e concentrarsi

esclusivamente sulle necessità del breve rischia infatti di condurre l'azienda in uno stato di totale passività, in una condizione di torpore strategico che potrebbe risultare esiziale, con una manifestazione degli effetti anche postuma allo stretto periodo dell'emergenza.

L'applicazione indiscriminata di politiche di *spending review* (specie se caratterizzate da tagli orizzontali di spese e chiusura o ridimensionamento di attività) unite ad un miope ricorso al sistema bancario, esclusivamente con il fine di sopperire alle attuali difficoltà finanziarie dell'impresa, se da un lato può risultare funzionale all'esigenza dell'oggi (quella di sopravvivere), potrebbe d'altro canto condurre l'impresa a risvegliarsi nel post-crisi in un contesto competitivo completamente cambiato. Un cambiamento originato non solo per effetto del diverso atteggiamento dei player, ma anche per modificazioni profonde nel campo della domanda, per via di attitudini e profili di consumo diversi e non tempestivamente oggetto di adeguata lettura. Qualora ciò avvenisse, e a nostro avviso in molti settori è certo che avverrà, per queste aziende si entrerà in un diverso stato crisi, non più determinato da fattori esogeni ma piuttosto dall'incapacità imprenditoriale di presentarsi sul mercato con un prodotto in linea con le nuove aspettative di consumo.

Il Modello di Resilienza Imprenditoriale vuole pertanto offrire una visione olistica della gestione imprenditoriale a tutto tondo, riscoprendo un nuovo - e per certi versi - più attento legame strumentale rispetto all'Azienda.

Il Modello ricostruisce il legame logico-funzionale tra il concetto di continuità aziendale e quello di gestione delle situazioni di crisi rispetto a un piano diverso e prioritario, cioè quello della strategia. In questo senso, non si discute più di "continuità aziendale", ma di Sistema di Continuità Aziendale, non si parla di "gestione della crisi" ma di Sistema di Gestione della Crisi, proprio per mettere in rilievo la necessità di sviluppare un approccio sistemico al rischio imprenditoriale, quale *apex* di una piramide di competenze che trova il suo posto nella fase di determinazione strategica. Nella pratica questo corrisponde ad affermare la priorità della strategia rispetto all'operatività e nel contempo a riconoscere che il legame tra i due piani di decisione e azione non è di tipo lineare, ma circolare. L'approccio alla "continuità" e alla gestione delle "emergenze" entra a far parte della strategia, in modo non solo preventivo, ma proattivo, influenzando la fissazione degli obiettivi di medio-lungo termine da preservare nella fase attuativa.

La chiave univoca per legare circolarmente strategia e operatività in un continuum di decisioni e azioni è la gestione della conoscenza e delle sue dinamiche, altrimenti detta "Knowledge Dynamics Management". E non è un fatto sfuggito a molti che la peggiore delle contingenze affrontate dal nostro sistema-Paese in questa crisi pandemica è proprio relativa al tema delle competenze, a tutti i livelli, dall'ambito politico a quello imprenditoriale, fino ad arrivare al singolo individuo membro di una collettività disorientata e confusa.