

## ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI E ACCESSO AL CREDITO BANCARIO

### Il Nuovo Paradigma della Relazione Banca-Impresa

#### 1. Premessa

Negli ultimi anni il panorama normativo italiano ha subito una profonda trasformazione che è andata ad incidere in maniera diretta nel rapporto tra imprese ed istituti di credito. Da un lato, infatti, la riforma del diritto della crisi d'impresa ha conclamato l'obbligo, per le imprese, di dotarsi di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati; dall'altro, le Linee Guida dell'Autorità Bancaria Europea (EBA) in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti hanno ridisegnato i criteri di valutazione del merito creditizio. La convergenza di questi due filoni normativi ha generato e continuerà sempre più a generare effetti concreti e significativi sull'accesso al credito da parte delle imprese italiane.

#### 2. Il Quadro Normativo: l'Art. 2086 c.c. ed il Codice della Crisi

Il punto di partenza è da individuarsi nella riforma dell'art. 2086 del Codice civile, operata dall'art. 375 del D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 ("Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza", di seguito "CCII"), in attuazione della legge delega n. 155 del 19 ottobre 2017, la quale ha modificato non solo il contenuto ma anche la rubrica dell'articolo da "Direzione e gerarchia nell'impresa" a "Gestione dell'impresa", spostando il focus normativo dall'imprenditore-datore di lavoro all'impresa come entità organizzativa.

Il secondo comma dell'art. 2086 c.c. dispone testualmente che:

«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.»

Al contempo l'art. 3, co. 2, del CCII ribadisce l'obbligo per l'imprenditore collettivo di adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'art. 2086 c.c., ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi. Per l'imprenditore individuale il comma 1 del medesimo articolo prescrive, invece, l'adozione di misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi ed ad assumere senza indugio le iniziative necessarie.

La disposizione di cui all'art. 2086 co. 2 c.c. che si configura come una norma di sistema, idonea ad incidere trasversalmente su molteplici ambiti del diritto di impresa, non definisce in modo puntuale il concetto di adeguatezza ma rinvia ad una valutazione elastica e dinamica che deve tener conto di molteplici fattori, quali il settore di attività, la complessità operativa, la dimensione dell'impresa e del contesto di riferimento, solo per citarne alcuni.



In tale prospettiva, quindi, non si ricerca una complessità organizzativa ma la capacità di produrre informazioni accurate, affidabili, tempestive e rilevanti a supporto e alla base del processo decisionale della governance aziendale.

Il requisito di adeguatezza si fonda, pertanto, su due criteri fondamentali:

- Proporzionalità: gli assetti devono essere calibrati sulle caratteristiche concrete dell'impresa, tenendo conto della sua dimensione, complessità e settore di attività.
- Effettività: la struttura organizzativa non deve essere meramente formale, ma deve funzionare in modo concreto, producendo flussi informativi affidabili verso gli organi di gestione e di controllo.

Dal punto di vista operativo, l'adeguatezza deve sussistere su tre livelli:

- Organizzativo: attinente alla struttura dell'impresa, alla distribuzione delle funzioni, alla chiarezza delle responsabilità, alla formalizzazione delle deleghe ed alla segregazione dei ruoli.
- Amministrativo: attinente alle procedure aziendali, ai processi decisionali, autorizzativi e di controllo, nonché ai flussi informativi, interni ed esterni.
- Contabile: concernente il sistema di rilevazione dei dati economico-finanziari e la capacità di monitorare l'equilibrio patrimoniale, finanziario ed economico della gestione.

### **3. Le Linee Guida EBA sulla Concessione e il Monitoraggio dei Prestiti**

Sul versante europeo, nel 2020 l'Autorità Bancaria Europea (EBA) ha pubblicato gli "Orientamenti in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti" (Loan Origination and Monitoring, di seguito "Linee Guida LOM"), entrati progressivamente in applicazione per tutti gli istituti di credito dell'Unione Europea.

Le Linee Guida LOM si articolano in cinque sezioni: (i) governance interna; (ii) pratiche di concessione del credito; (iii) pricing; (iv) valutazione delle garanzie; (v) monitoraggio. Il loro obiettivo finale è quello di consentire agli istituti bancari di avere una visione univoca, complessiva e realistica della posizione finanziaria dell'azienda richiedente, superando le precedenti impostazioni che davano prevalenza all'esistenza di una garanzia reale ai fini della concessione del finanziamento.

Il nuovo paradigma è sintetizzato dall'art. 120 delle Linee Guida, che stabilisce che:

«Nel valutare il merito creditizio del cliente, gli enti dovrebbero porre enfasi su una stima realistica e sostenibile del reddito e del flusso di cassa futuro del cliente, e non sulla garanzia reale disponibile.»

Pertanto, con tali linee guida viene sancito il passaggio da un'istruttoria creditizia fondata prevalentemente su dati storici (bilanci consuntivi, situazioni infrannuali, centrali rischi) a una valutazione in chiave prospettica, rendendo così prioritaria la stima dei flussi di cassa futuri, la capacità di rimborso su un orizzonte temporale coerente con la durata del finanziamento richiesto e l'analisi dei rischi aziendali, di settore e del contesto macroeconomico.

Corollario di questo approccio è la richiesta alle imprese di predisporre ed aggiornare periodicamente documenti quali: budget di cassa, piani industriali pluriennali, business plan con analisi di scenario, indicatori finanziari come il DSCR (Debt Service Coverage Ratio) e il rapporto PFN/EBITDA.

Un elemento di assoluta rilevanza, ai fini del collegamento con la disciplina degli adeguati assetti, è il punto 144, lettera b), del paragrafo 5 delle Linee Guida LOM, tale disposizione, infatti, prevede che nell'effettuare la valutazione del merito creditizio, oltre ad analizzare la posizione finanziaria e il rischio di credito del cliente, gli istituti di credito debbano «analizzare la struttura organizzativa, il modello di business e la strategia aziendale del cliente».

Questo prescrive alle banche non soltanto un'analisi quantitativa dei dati finanziari, ma anche una valutazione qualitativa dell'impresa richiedente, che include la verifica della sua struttura di governance, dei processi interni, della solidità del management e dell'affidabilità delle proiezioni presentate.

### **4. Il Punto di Incontro: Adeguati Assetti e Merito Creditizio**

La convergenza tra l'obbligo di adeguati assetti ex art. 2086 c.c. ed i criteri di valutazione bancaria dettati dalle Linee Guida EBA genera un legame diretto e consequenziale: la presenza di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati costituisce un presupposto sostanziale per l'accesso al credito:

Affidabilità delle proiezioni finanziarie. La valutazione bancaria non può limitarsi al mero recepimento dei risultati di una verifica decontestualizzata. La qualità e la credibilità di un piano industriale o di un business plan dipendono direttamente dall'esistenza di un assetto organizzativo e di controllo che ne garantisca la ragionevolezza. Un'impresa priva di adeguata pianificazione e controllo di gestione non è in grado di produrre proiezioni finanziarie attendibili, con conseguente impossibilità di soddisfare le aspettative istruttorie delle banche.

Monitoraggio continuo. Le Linee Guida LOM richiedono agli istituti bancari di monitorare costantemente le posizioni creditizie in essere. Solo un'impresa dotata di adeguati sistemi di controllo interno e di flussi informativi periodici è in grado di rispondere tempestivamente alle richieste di aggiornamento della banca, evitando classificazioni sfavorevoli o deterioramenti del rating.

Sostenibilità del debito. Gli assetti adeguati consentono di calcolare e comunicare con precisione gli indicatori di sostenibilità del debito (DSCR, PFN/EBITDA) che le banche utilizzano come leva decisionale nella concessione di finanziamenti.

Relazione qualitativa banca-impresa. Un'informativa trasparente e strutturata, resa possibile da assetti adeguati, migliora la fiducia reciproca nella relazione banca-impresa e può tradursi in condizioni di finanziamento più favorevoli (spread inferiori, maggiore durata, minori richieste di garanzie).

Le banche, nel rispetto delle Linee Guida LOM, stanno progressivamente integrando l'istruttoria creditizia con questionari qualitativi focalizzati sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell'impresa richiedente. Tali questionari possono indagare, tra l'altro: la struttura dell'organigramma aziendale, la presenza di sistemi di deleghe formalizzate, l'esistenza di procedure interne, l'organizzazione della funzione contabile, la capacità di credit risk management e la presenza di sistemi di Enterprise Risk Management (ERM).

## **5. Conclusioni**

Il sistema normativo che emerge dalla combinazione dell'art. 2086 c.c. (come riformato dal CCII) e delle Linee Guida EBA LOM delinea un nuovo modello di relazione tra impresa e istituto di credito, fondato su quattro pilastri: trasparenza, pianificazione, sostenibilità e prevenzione dei rischi.

L'impresa che intende accedere al credito bancario a condizioni favorevoli non può più affidarsi esclusivamente alla solidità patrimoniale o alla disponibilità di garanzie reali. Deve dimostrare di essere un'entità organizzata, capace di produrre informazioni affidabili e aggiornate, di monitorare la propria situazione economico-finanziaria in ottica prospettica e di presidiare in modo strutturato i rischi connessi all'attività d'impresa.

Tutto ciò premesso si evince come l'adempimento dell'obbligo di adeguati assetti non è soltanto una questione di conformità normativa o di tutela degli organi amministrativi da responsabilità, ma si configura come un vero e proprio fattore critico di accesso al mercato del credito. Le imprese che sapranno cogliere questa opportunità — trasformando un obbligo di legge in leva strategica per il miglioramento della propria organizzazione interna — saranno in grado di intrattenere relazioni bancarie più stabili, ottenere finanziamenti a condizioni migliori e posizionarsi favorevolmente rispetto ai propri competitors nell'accesso alle risorse finanziarie.

Intervento a cura di Valentina Pala

