

# Finanziare la ripresa post covid-19

## Un nuovo rapporto banca-azienda

*Gli istituti di credito hanno dovuto far fronte a una situazione eccezionale. In alcuni casi hanno anche anticipato i decreti per aiutare subito le imprese. Bisogna pensare a strumenti alternativi e a una nuova cultura della finanza. I player del settore a confronto sulle modalità di rilancio dell'economia*

di Gabriele Perrone



Il Presidente del Consiglio Giuseppe Conte durante la conferenza di presentazione del decreto Rilancio

Negli ultimi mesi, per far fronte all'emergenza economica legata a quella sanitaria, il Governo ha messo in campo dapprima il decreto Cura Italia (marzo), seguito dal decreto Liquidità (aprile) e infine dal decreto Rilancio (maggio). Sulla carta, sembrano molti gli strumenti messi a disposizione delle aziende, ma l'erogazione delle risorse necessarie non avviene con la velocità che ci si aspettava, sia a causa della burocrazia italiana sia per il notevole numero di domande di prestiti arrivate alle banche.

Queste ultime, a fronte di una richiesta immediata del mercato, stanno provando a impostare una diversa cultura finanziaria e di relazione con i clienti che guarda più al lungo periodo. D'altra parte, le banche stesse sono aziende che, come le altre, hanno dovuto gestire l'emergenza e rischiano di farsi 'fagocitare' dai competitor se il loro valore dovesse crollare.

Ora che il sistema-Italia cerca di rilanciarsi, è utile capire quali sono le misure a sostegno delle imprese e quali sono gli altri strumenti diversi dalle fonti di finanziamento più tradizionali, così come è importante definire il nuovo ruolo degli istituti di credito in questo periodo delicato. Per approfondire questi temi, *Sistemi&Impresa* ha promosso la tavola rotonda virtuale *Finanziare la ripartenza post covid-19: quali gli strumenti a disposizione?* alla quale hanno partecipato rappresentanti di aziende player del settore.

### Il gioco d'anticipo delle banche rispetto al Governo

Per andare incontro rapidamente ai bisogni delle imprese, alcune banche hanno addirittura anticipato i decreti del Governo, come racconta **Anna Maria Roscio, Responsabile Direzione Sales & Marketing Imprese della Divisione Banca dei Territori di Intesa San Paolo**. "In primo luogo, la banca ha sospeso le rate dei finanziamenti attraverso una moratoria per alleggerire i costi degli impegni delle aziende. La seconda misura è stata quella di erogare finanziamenti a breve termine per aiutarle ad avere subito la liquidità necessaria".

Debiti che, però, le aziende dovranno restituire nell'arco di sei anni (è all'esame un prolungamento a 10 anni). Roscio evidenzia come, con il decreto Liquidità, del valore di 400 miliardi per le imprese, siano state introdotte misure importanti come la garanzia dello Stato sui finanziamenti e l'allargamento della sua accessibilità a ogni controparte indipendentemente dal *rating* e quindi dal profilo di rischio. "Bisogna tener conto che le soluzioni introdotte dal Governo richiedono un tempo di adattamento di prodotti e processi delle banche e Intesa Sanpaolo si è messa subito all'opera per fronteggiare l'emergenza, sostenere il *lockdown* e affrontare la riapertura". Le richieste di prestiti fino a 25mila euro alle imprese "sono state tantissime, anche da parte di aziende corporate, non

solo da parte di Piccole e medie imprese". Il Governo ha quindi creato aspettative che le banche devono concretizzare, ma la situazione è emergenziale per tutti: esiste infatti un tempo di elaborazione per l'erogazione e per la gestione delle numerosissime richieste delle aziende. "Ma le risposte arrivano in tempi rapidissimi", sostiene Roscio.

Un altro esempio arriva da **Massimo Pasquali, Responsabile del Coordinamento Aziende di Banco BPM**, istituto con una struttura capillare ai territori presidiati. La banca ha messo in campo interventi per aiutare i clienti nel periodo di 'sbandamento' iniziale, prima dei vari decreti dell'Esecutivo: sono state sospese le rate dei finanziamenti in scadenza a fine marzo, sono stati prorogati di due mesi tutti gli anticipi in scadenza ed è stata data ampia diffusione di utilizzo della Pec per consentire a banca e cliente di scambiarsi documenti anche quando tutto era chiuso a causa dell'emergenza. "Banco BPM ha articolato una serie di misure finalizzate alla tutela della clientela, nonché al sostegno concreto delle imprese, delle famiglie e delle comunità nei territori in cui operano. Abbiamo messo a disposizione tre plafond dedicati alle aziende per un totale di 5 miliardi di euro a fronte delle esigenze di liquidità: 3 miliardi per le aziende, di ogni dimensione, presenti sul territorio nazionale e appartenenti a tutti i settori economici; 1 miliardo per i professionisti e un 1 miliardo per i commercianti. I finanziamenti hanno durata massima di 24 mesi, con preammortamento fino a nove (incluso nella durata massima), ammortamento a rate mensili o trimestrali posticipate a partire dalla fine del periodo di preammortamento e condizioni agevolate".

I decreti del Governo si sono susseguiti con grande rapidità, l'istituto ha lavorato per rendere operativi velocemente i propri processi, soprattutto le moratorie, con "un grande sforzo per far fronte in tempi rapidi a tutte le richieste e con grande capacità di adattamento alle nuove misure. Abbiamo offerto ai clienti sempre maggiori alternative di contatto per

supporto, assistenza e consulenza, mettendo in gioco l'esperienza maturata negli anni, la conoscenza diretta dei territori e gli strumenti tecnici più evoluti grazie ai costanti investimenti fatti nello sviluppo di servizi ad alto valore, in particolare nel nostro Remote Banking". Certamente non è stato facile, ma in questo modo la banca "ha arricchito la propria esperienza e ha fatto tesoro di quanto successo per alleggerire i propri processi in modo più flessibile".

### Si possono sfruttare meglio anche i bandi europei

**Franco Marcarini, Head of Factoring di illimity**, sottolinea l'importanza dell'attività di factoring (la stipulazione di un contratto con il quale l'impresa cede a una società specializzata i propri crediti al fine di ottenere subito liquidità) per coprire l'*outstanding* delle imprese (cioè l'ammontare dei crediti ceduti e non incassati), anche se "purtroppo non c'è stato alcun intervento del Governo in tal senso". Il manager mette sul tavolo alcune misure che ritiene necessarie, come procrastinare il pagamento dei debiti perché "molti dipendenti rischiano di non farcela", anche in considerazione di alcuni ritardi nell'erogazione della cassa integrazione. Il sistema bancario e finanziario "è cambiato molto ed è pronto, ma ha bisogno di maggiore sostegno per sovvenzionare le imprese".

L'Head of Factoring di illimity invita a "non sottovalutare i corsi di Borsa delle banche, che hanno perso molto valore ultimamente e sono diventate scalabili. Quando ci sono problemi, sono le banche a risolverli, quindi bisogna fare attenzione al loro valore di capitalizzazione". Oggi, secondo Marcarini, "c'è un certo scollamento nella Supply chain finance".

La parola "scollamento" è utilizzata anche da **Patrick Beriotto, Marketing & Communication Director di Warrant Hub**, rispetto ai tempi e modi delle misure governative. "Il decreto Liquidità è positivo, mette a disposizione misure importanti, ma ci si scontra con meccanismi burocratici istituzionali e difficoltà

## I PARTECIPANTI



Patrick  
Beriotto,  
Marketing &  
Communication Director  
di Warrant Hub



Alessandro  
Betti,  
imprenditore



Massimiliano  
de' Salazar,  
CEO  
di Fin Sarda

operative delle banche per finanziare le imprese, anche se stanno facendo un lavoro straordinario". Come detto, gli istituti di credito si sono trovati a gestire un'eccezionalità e la quantità di pratiche da lavorare è tale che "sotto un certo tempo fisiologico è impossibile andare". Per esempio, per un bando sui Dispositivi di protezione individuale (Dpi) da 50 milioni di euro, sono piovute 500 milioni di richieste in due minuti: c'è quindi un tema di sproporzione di risorse rispetto alle reali necessità.

Warrant Hub presidia tutti gli strumenti non solo italiani, ma anche europei, e cerca di convogliare l'attenzione verso i bandi per portare liquidità anche a fondo perduto alle imprese. "Un tema interessante sarebbe quello di guardare tutte le opportunità di finanza sia tradizionale sia straordinaria. Ci sono bandi europei a cui le aziende possono partecipare per ricevere fondi importanti". Beriotto sottolinea anche due punti negativi del decreto Rilancio: "Non ci sono le annunciate misure di rafforzamento del Piano Transizione 4.0 per favorire la trasformazione digitale in chiave 4.0 e dell'ingente stanziamento, ritengo vi sia una sproporzione negli interventi a scapito delle imprese".

#### La sfida della gestione dei crediti deteriorati

Di fronte a un mercato che cambia in continuazione, le banche sono chiamate a rivedere le proprie strategie valutando l'utilizzo di nuovi strumenti. In questo senso, la gestione dei crediti deteriorati (in inglese *Non performing loans*, NPL, che oggi ammontano a circa 100 miliardi di euro) rappresenta "un'occasione e una sfida, affinché gli NPL possano essere 'rivisitati' per supportare le imprese". Ne è convinto **Massimiliano de' Salazar, CEO di Fin Sarda**, secondo cui, al di là della fase iniziale di iniezione di liquidità, conterranno gli investimenti nel medio-lungo periodo.

"Oggi siamo di fronte a una 'tempesta perfetta', il debito pubblico è a livelli insostenibili, la domanda interna e quella estera sono molto labili, una quota elevata di produzione di ricchezza è dipendente dal turismo e la struttura produttiva è caratterizzata da una predominanza di piccole e micro imprese con una scarsa capacità di reggere gli impatti degli choc

avversi, senza ricevere robusti interventi di sostegno. Non basterà riaprire le attività imprenditoriali delle nostre imprese che rischiano di non superare la crisi". Dove non è possibile far arrivare liquidità nei conti correnti, per de' Salazar bisognerebbe creare un sistema fiscale che permetta minori uscite monetarie dalle imprese e consenta di tenerle in vita. "Non è possibile ottenere liquidità immediata attraverso la Banca centrale europea (Bce), serve piuttosto una politica fiscale di espansione che non generi altro debito pubblico".

Il CEO di Fin Sarda critica la bontà degli ultimi decreti del Governo: "Doveva esserci più coraggio, il risultato dovrebbe essere la risposta immediata. L'efficacia delle misure sarà probabilmente nel medio-lungo periodo, ma intanto il 'paziente', cioè l'impresa, sarà morto. Va data liquidità diretta alle imprese e ai dipendenti con azioni concertate da parte dello Stato coinvolgendo e agevolando il risparmio privato. Il primo decreto Italia, seppur apprezzabile negli stanziamenti, è risultato lacunoso in molti aspetti, non prende in considerazione i crediti deteriorati, inoltre la restituzione dei debiti in sei anni è insufficiente. Gli interventi susseguiti confermano ancora mancanze ed evidenziano misure spesso disarticolate senza alcuna indicazione di un vero piano di rilancio e di risanamento di breve e medio termine idoneo per riconquistare sia la fiducia interna sia la credibilità esterna in Europa.

Serve un regolamento costruttivo che dia liquidità immediata in modo efficace per superare la fase 2". Per de' Salazar, il focus dev'essere spostato sulle tempistiche: "Certo, ci sono tante richieste da gestire, ma quando saranno soddisfatte?". Secondo il manager, servono "azioni straordinarie, persino azzardate, per dare liquidità immediata alle imprese. Per arrivare al 'secondo tempo' dobbiamo sopravvivere al primo".

Una strada percorribile riguarda "la possibilità di intervenire delle banche lasciando a loro la migliore modalità, ripensando a come poter fare credito con innovativi modelli di interpretazioni dei rischi e rivalutando nuove ponderazioni degli stessi, anche in concomitanza con sistemi di garanzie accessorie per migliorare la selezione delle aziende, delle attività d'impresa sanabili e aiutabili". Factoring e leasing sono strumenti a cui ricorrono molto le aziende, ma



secondo il CEO di Fin Sarda “devono essere più usufruibili per le imprese, che a loro volta devono fare la loro parte con maggiore trasparenza per essere meritevoli di fiducia”. Un'altra strada è “l'intervento dello Stato e del risparmio privato disponibile, per dare immediata liquidità alle aziende. Ma serve una cultura diversa di gestione della fiscalità in modo meno invasivo senza creare altro debito pubblico”.

### Una nuova relazione tra banche e imprese

Dopo aver ascoltato il punto di vista degli interlocutori finanziari, una voce dal mondo delle aziende è quella che arriva da **Alessandro Betti, imprenditore** che, tra le diverse esperienze, è stato anche manager di SIP (poi diventata Telecom) e ha partecipato alla tavola rotonda anche come rappresentante del pubblico di *Sistemi&Impresa*. Esprimendo un giudizio positivo nel complesso sulle misure del Governo, Betti si dice “contento di come hanno operato le banche, tenendo conto che anche loro erano coinvolte in tutti i problemi legati al covid-19 che hanno soddisfatto le prime istanze in tempi rapidi”, in particolar modo per i prestiti fino a 25mila euro. Anche l'impostazione degli aiuti per le imprese previsti dal decreto Liquidità sono visti in modo positivo dall'imprenditore, sia in termini di condizioni sia di quantità. “Certo, i sei anni per la restituzione dei prestiti possono essere insufficienti per alcune aziende, ma intanto sono state trovate risorse per aiutare le imprese, che ora possono guardare con più fiducia al futuro, sperando di tornare presto a una ragionevole normalità”.

Betti però pone una questione alle banche nell'interpretazione delle cornici definite dai finanziamenti nel decreto Liquidità: “Dovrebbero rispettare maggiormente i dettami del decreto che ha messo precisi paletti su alcune misure, come la durata del preammortamento e del prestito e le dimensioni dello stesso. Alcuni istituti di credito fanno proposte che non rispettano precisamente le indicazioni governative”.

Su questo punto, Pasquali risponde che le banche “sono al servizio dell'economia italiana e applicano con il massimo rispetto le misure previste dai decreti legge unitamente a una grande capacità di risposta in autonomia che ha permesso di intervenire affrontando tante specificità e casi particolari”. Ribadendo il concetto di squadra e di fiducia, Pasquali sostiene che “l'azione di Governo va seguita e la collaborazione tra Istituzioni e banche è fondamentale per la corretta tenuta del sistema. La capacità di fare rete è sostanziale. D'altronde, il trend giornaliero di crescita delle domande di moratorie che le banche inviano al Fondo di Garanzia sottolinea il costante e immenso sforzo del sistema”. Secondo il manager di Banco BPM, in questa fase “non bisogna essere antagonisti tra banche e aziende, ma bisogna fare squadra. Servono dialogo e ascolto per superare questo particolare contesto, mettendo a fattor comune le specifiche competenze

e capacità di intervento”. Questa vicinanza dovrebbe facilitare il dialogo con le aziende: “Per noi il gestore è il fulcro della relazione con il cliente. Chiediamo ai nostri gestori di dare la massima attenzione ai bisogni delle aziende con l'obiettivo di dare le migliori soluzioni in risposta alle necessità dei clienti, anche grazie alle nostre strutture specialistiche e alle sinergie con Banca Akros e Banca Aletti, rispettivamente investment e private bank del Gruppo Banco BPM”. Con i cambiamenti continui delle misure governative di questo periodo, infatti, alle aziende “servono soprattutto un confronto e una guida”.

Per de' Salazar, negli ultimi anni le banche “hanno registrato una grande crescita patrimoniale e oggi rischiano di essere coinvolte in attacchi che sono frutto di strumentalizzazioni. Per creare una migliore vicinanza tra istituti di credito e aziende, bisogna guardare al rapporto reciproco: da un lato, le imprese devono saper lavorare con le banche, ma spesso il problema del sommerso non aiuta in questo senso; dall'altro, la fiscalità deve favorire condizioni di sviluppo e non di oppressione”. Secondo Roscio il rapporto con la banca è destinato a cambiare: “Si potrà

## I PARTECIPANTI

Franco  
Marcarini,  
Head of Factoring  
di illimity



Massimo  
Pasquali,  
Responsabile del  
Coordinamento Aziende  
di Banco BPM



Anna Maria  
Roscio,  
Responsabile Direzione  
Sales & Marketing Imprese  
della Divisione Banca dei  
Territori di Intesa Sanpaolo



lavorare in modo più efficiente con le aziende anche a distanza, grazie alla digitalizzazione dei processi che saranno più fluidi”.

### **Le imprese devono conoscere meglio gli strumenti alternativi**

Riguardo agli strumenti alternativi, Betti aggiunge che si possono mettere in campo tante misure, come i Piani individuali di risparmio (Pir) per le aziende, “senza stressare il sistema bancario e aumentare il debito pubblico”. Secondo Marcarini, lo scarso ricorso a diverse forme di finanziamento è dovuto a una questione di cultura finanziaria: “In Italia e in Europa non c’è la tendenza a usare forme non tradizionali (venture capital, fondi pensione, ecc.) come invece accade, per esempio, nel Regno Unito”.

Anche Beriotta sostiene che in Italia il canale bancario resta il principale, ma certe forme alternative stanno diventando sempre più frequenti: “Pensiamo alle operazioni di Fintech, o ai finanziamenti con provviste istituzionali che gestiscono misure agevolative per le startup, o alle misure regionali, quindi è interessante guardare alla pluralità degli investimenti”. Quanto invece al cosiddetto tema dell’“helicopter money” (politica economica di distribuzione di denaro a pioggia), secondo il manager di Warrant Hub alcuni interventi “potrebbero vanificare la differenza tra chi ha investito tempestivamente in digitalizzazione 4.0 per essere più resiliente nella crisi e chi invece non lo ha fatto”. Chi aveva fatto investimenti in innovazione, non solo per ottenere sgravi fiscali, ma sposando la filosofia 4.0, risulta più resiliente anche se si è indebitato di più. Ma chi è digitalmente più avanzato ora è quasi messo nella stessa condizione degli altri.

### **Vinceranno le persone, le imprese o il denaro?**

Le banche stesse sono aziende e, come tutte le altre, hanno dovuto far fronte alla crisi, per esempio, impostando lo Smart working come modello organizzativo. Come spiega Marcarini, la digitalizzazione può rappresentare la chiave per snellire i processi: “Per esempio,

illimity ha impostato un processo di gestione digitale *end-to-end* (dal primo contatto fino alla fase finale) che snellisce tutto”. Per la banca guidata da Corrado Passera, lo Smart working è “un modo per introdurre una nuova managerialità”.

Anche Roscio sottolinea l’importanza della digitalizzazione per il settore, considerandola una grande lezione sul fatto che il lavoro a distanza possa garantire persino maggiore efficienza. Gli scenari futuri, vista la situazione critica, non si possono prevedere con certezza. Alcuni settori saranno più in difficoltà di altri, per questo Intesa Sanpaolo “continua a favorire la salute delle imprese: nel primo trimestre dell’anno, ne abbiamo già riportate *in bonis* oltre 3mila, un elemento che può dare fiducia per ripartire. Stiamo anche lavorando ad apposite misure di sostegno a seconda del settore di appartenenza”, spiega Roscio. L’invito, in particolare alle piccole imprese, è quello di “andare verso una maggiore aggregazione e una capitalizzazione-patrimonializzazione. In tutti i settori”. A fare la differenza, secondo la manager, alla fine “saranno le persone”.

Per Pasquali, le aziende che sono arrivate più forti alla crisi sapranno uscirne meglio. Nel rapporto azienda-banca, il cliente-imprenditore “deve riconoscere nell’Istituto di credito un utile alleato in grado di trovare soluzioni aziendali e di business tali da garantire la continuità operativa. La maggior conoscenza che la banca ha dell’impresa si traduce in vantaggi a doppio binario: un’impresa virtuosa può avere accesso al credito che la banca eroga valorizzando così la produzione aziendale, che restituisce all’economia reale creando valore per la società. Fondamentale in questo rapporto è il dialogo. Banco BPM, soprattutto in questo momento, ha potenziato la relazione e rafforzato il supporto ai clienti. La velocità è un altro elemento importante e oggi lo è ancor di più. La liquidità è la necessità del momento, ma le aziende devono saper guardare avanti oltre la crisi. Vincerà la capacità di reagire delle imprese”.

Questo periodo, secondo Marcarini, ci ha insegnato anche a essere “più imprenditori di noi stessi, con un atteggiamento più manageriale, e porterà maggior fiducia da parte dei manager nelle persone, con una valutazione diversa dei risultati. Servirà però molta resilienza per uscire da questa crisi”. Secondo Betti, i media hanno condizionato eccessivamente l’opinione pubblica e torneremo ai valori economici a cui eravamo abituati in precedenza. Del resto, parafrasando un concetto del grande banchiere Enrico Cuccia per cui vince sempre chi ha il denaro, “possiamo dire che andiamo verso un periodo in cui le aziende non vincono più per le idee, l’organizzazione, il management e i talenti, ma per la disponibilità del denaro che, specialmente in questo periodo, per tutto quello che sta succedendo, è diventato merce sempre più rara”. Se andrà davvero così, sarà il tempo a dirlo.

