



a cura di / **Luca Medizza**  
Managing Director

## IL DECRETO LIQUIDITÀ DÀ OSSIGENO ALLE IMPRESE, MA PUÒ MANDARE IN APNEA LE BANCHE

Il 9 aprile è ufficialmente entrato in vigore il **DECRETO LIQUIDITÀ IMPRESE (DL 23/2020)** relativo alle **misure urgenti** in materia di accesso al credito, adempimenti fiscali per le imprese e proroga di termini amministrativi e processuali.

Il Decreto rappresenta una risposta all'enorme tensione che la pandemia di Covid-19 sta esercitando sull'economia nazionale, dettagliando le nuove misure di accesso al credito per le imprese e le agevolazioni atte a garantirne la continuità.

Questi i numeri principali dichiarati dal Ministero dell'Economia e delle Finanze relativi al cd. "Bazooka di liquidità"<sup>1</sup>:



<sup>1</sup> <http://www.mef.gov.it/inevidenza/Gualtieri-Un-bazooka-di-liquidita/>

---

## QUALI SONO LE PRIME IMPLICAZIONI SUL SISTEMA BANCARIO?

La strategia dello Stato prevede di utilizzare il sistema bancario come rete di distribuzione per distribuire i finanziamenti coperti da garanzia pubblica della Sace<sup>2</sup> e del fondo di garanzia per le PMI.

L'intero sistema bancario ha risposto tempestivamente alla chiamata, rendendosi subito disponibile ad attuare il Decreto attraverso una circolare pubblicata e trasmessa dall'ABI<sup>3</sup> in cui annuncia che "...*Vista l'estrema necessità e urgenza di darne (Decreto) immediata applicazione [...], forniamo subito una prima tempestiva informazione*".

Per gli istituti bancari è uno scenario inedito: dovranno fare fronte a una **richiesta elevata di finanziamenti** e dovranno rispettare alcuni vincoli che, con ogni probabilità, avranno impatti rilevanti sull'operatività e sulla redditività degli stessi Istituti. Questa situazione dovrà essere affrontata da tutti gli istituti, **i più grandi e strutturati e i più piccoli**.

Queste le dirette e immediate implicazioni attese sul sistema bancario:

- **Difficoltà operative**

Il numero di pratiche che arriverà sulle scrivanie dei Direttori delle Filiali di tutta Italia nelle prossime settimane sarà con ogni probabilità decisamente superiore agli standard abituali. A questo si aggiunge che il **carico di lavoro extra** dovrà essere gestito in una situazione organizzativa di emergenza (si pensi ad esempio allo *smart-working*, alle filiali ad apertura ridotta e con accessi limitati, alle difficoltà tecniche legate a carenze infrastrutturali) o comunque nuova, con il rischio di rallentamenti lungo la pipeline.

Alcuni Istituti si sono attrezzati per consentire al cliente di perfezionare a distanza anche queste operazioni (*remote banking*), più complesse rispetto all'ordinario, altri hanno invece costituito una *task force* insieme all'area commerciale e alle filiali ancora chiuse per processare le richieste che possono essere fatte al telefono e tramite *home banking*. Tutto questo implica il disegno e l'implementazione di nuovi processi in brevissimo tempo, con risorse scarse e un'ondata di richieste mai sperimentata prima.

- **Istruttoria cruciale**

Le garanzie statali saranno sicuramente un ottimo salvagente per gli Istituti di credito, ma non sempre saranno a copertura totale. Per i prestiti fino a 25mila euro, non ci sarà valutazione del merito di credito del beneficiario. Per le altre categorie (prestiti al 90% o prestiti al 90% Stato e 10% Confidi) ci sarà comunque **un'istruttoria bancaria anche se alleggerita**. Si valuterà, infatti, solo la struttura economica-finanziaria dell'azienda escludendo la valutazione sull'andamento degli ultimi sei mesi che potrebbe risentire della crisi in corso.

---

<sup>2</sup> Sace Simest spa, società del gruppo Cassa Depositi e Prestiti. Partner delle imprese italiane per l'export e l'internazionalizzazione

<sup>3</sup> Associazione Bancaria Italiana

---

Per questo motivo diventa fondamentale disporre di un processo di erogazione del credito “a prova di bomba”, che regga in un periodo di stress, riuscendo velocemente a fornire le valutazioni dei potenziali *borrower*, scremando la clientela secondo un giusto bilanciamento tra rischio e opportunità. Le banche stanno dunque cercando di definire nuove politiche creditizie che tengano conto dei possibili effetti della crisi sui bilanci dei clienti e della loro capacità di ripartire nei diversi scenari di durata della crisi.

- **Tenuta dei bilanci delle banche**

Le banche possono applicare ai finanziamenti che godono della garanzia del Fondo Centrale per le PMI «un tasso di interesse, nel caso di garanzia diretta o un premio complessivo di garanzia, nel caso di riassicurazione, che tiene conto della **sola copertura dei costi di istruttoria e di gestione dell'operazione finanziaria**», come indicato da ABI nella circolare. Alle banche viene, quindi, richiesto d'impiegare le risorse su attività a marginalità “zero”, generando una compressione dei ricavi e dei margini. A questo si aggiunge che il costo del rischio è destinato ad aumentare.

## **QUALE SARÀ L'IMPATTO DI QUESTA NUOVA OPERATIVITÀ SUL PROFILO DI RISCHIO DELLE BANCHE?**

Le modalità implementative del Decreto condurranno a uno scenario nel quale le banche, a cui arriveranno le richieste di finanziamento da parte delle imprese, saranno esposte ad un incremento del livello di rischio in diverse aree.

### **CREDITO: devo verificare che il cliente sia in “buono stato di salute”.**

Le Banche dovranno far fronte a un'ingente quantità di richieste, ponendo in essere un sistema efficace d'istruttoria del credito che, garantendo l'erogazione dei finanziamenti in maniera tempestiva e “agile” agli occhi della clientela, produca, quando permesso dal Decreto, una valutazione corretta del merito creditizio della controparte.

La mancanza di un processo d'istruttoria efficace potrebbe condurre non solo ad un deterioramento del portafoglio crediti della banca, ma anche, a tendere, a un significativo impatto sistemico. Alcuni passaggi sono, infatti, inevitabili: si tratta di **finanziamenti e non di erogazioni a fondo perduto da parte dello Stato** e dunque una politica creditizia eccessivamente accomodante potrebbe avere ripercussioni sistemiche nel medio termine.

### **RICICLAGGIO: devo conoscere il mio cliente.**

Il Decreto consente alle banche di avvalersi, solo per questa fase di emergenza, di strumenti semplificati per la sottoscrizione dei contratti in modalità remota. Basterà la posta elettronica non certificata (dunque non necessariamente la PEC). Questa soluzione, che senz'altro vuole stimolare una semplificazione della modalità di sottoscrizione del contratto, avrà impatti non trascurabili sull'efficacia dei processi di adeguata verifica.

---

Approfondire nei tempi e nelle modalità funzionali allo spirito della norma le problematiche connesse alla gestione del rischio riciclaggio (ad es. rischio di infiltrazione di associazioni mafiose) è un'altra sfida rilevante da affrontare per non ritrovarsi, più avanti, a dover recuperare *backlog* di posizioni da ri-verificare.

### **FRODI: devo proteggermi dai “furbi”.**

Un possibile effetto secondario connesso al grande numero di richieste di finanziamento è l'esplosione del fenomeno delle frodi esterne. Tale fenomeno può manifestarsi in diverse forme, tra cui richieste di finanziamento basate su dati falsi, che potrebbero sfuggire in una fase di istruttoria alleggerita.

Una definizione non adeguata del sistema di controllo in tale ambito potrebbe condurre a una significativa manifestazione di eventi di frode in termini di frequenza e/o di impatto, che produrrebbe impatti economici negativi sulla banca.

### **CYBER ATTACK: devo difendere i miei sistemi.**

L'ampio accesso ai sistemi e ai dati dall'esterno in seguito all'aumento delle attività svolte in *remote working* può rendere vulnerabile l'infrastruttura e favorire attacchi ai sistemi IT della banca, già sovraccarichi. Questo può comportare un rischio per la riservatezza, l'integrità e la disponibilità delle informazioni e compromettere la fruibilità dei sistemi, impedendo o rallentando l'operatività in fase di istruttoria e l'inserimento delle richieste di garanzia, per esempio sul portale Sace.

### **LIQUIDITÀ: devo avere le risorse liquide necessarie.**

Il Decreto fornisce garanzie statali a fronte dei finanziamenti erogati, ma non prevede misure che sostengano la liquidità delle banche. Di conseguenza, le banche dovranno essere in grado di far fronte a una ingente richiesta d'impieghi utilizzando le fonti di *funding* “classiche”, che tra l'altro potrebbero essere di difficile accesso in considerazione del diffuso clima di sfiducia. Inoltre, potrebbe rendersi necessario il ricorso a fonti di *funding* straordinarie.

Questo impatto si somma a quello legato alla sospensione del rimborso di alcune rate di mutui e di finanziamenti già concessi. La combinazione di questi fattori potrebbe determinare tensioni di liquidità per la banca in termini di gestione della *maturity ladder* nel breve periodo. Inoltre, si potrebbe avere anche un impatto negativo sul conto economico dovuto all'aumento dei costi di *funding* sia sui canali ordinari sia su quelli straordinari.

Infine, non è data evidenza dei tempi e delle modalità con cui le banche, in caso d'inadempienza di un soggetto finanziato, possano accedere ai fondi a garanzia dei finanziamenti erogati. Questo potrebbe condurre a una tensione anche in termini di liquidità strutturale.

---

## **BUSINESS: se non rispondo rapidamente alle esigenze, i clienti vanno dai competitor.**

In un contesto come l'attuale, l'esigenza di liquidità per le imprese di piccole e medie dimensioni è fondamentale per la sopravvivenza. Tale necessità, unita al fatto che il Decreto coinvolge in maniera omogenea l'intero sistema bancario, fa sì che i clienti scelgano a chi rivolgersi sulla base di criteri (tempestività, facilità dell'*iter* burocratico) in parte diversi da quelli tradizionali (relazioni consolidate, pricing, benefici trasversali ad altri prodotti finanziari già sottoscritti).

In uno scenario nel quale la banca non sia sufficientemente attrezzata per far fronte velocemente alle esigenze dei clienti, questo potrebbe condurre alla perdita di una parte consistente della clientela, attuale e prospettica.

## **REPUTAZIONE: se non erogo finanziamenti nei tempi e nelle quantità attese, divento “capro espiatorio” della crisi delle imprese.**

La banca potrebbe non essere in grado di far fronte tempestivamente a tutte le richieste, dato il numero elevato. In particolare, potrebbe:

1. effettuare le dovute (e necessarie) verifiche sui potenziali *borrower* in tempi che non le consentano di erogare tempestivamente i finanziamenti;
2. applicare una politica di erogazione eccessivamente prudente che la condurrebbe, sulla base delle verifiche effettuate, a negare l'accesso al credito a un numero rilevante di soggetti.

Queste scelte, seppur pienamente legittime, potrebbero generare, agli occhi dei non addetti ai lavori, un'immagine negativa con effetti sulla reputazione dell'intero settore.

## **COME GESTIRE QUESTA EMERGENZA?**

Lo scenario descritto si sta già delineando: gli impatti di questa pandemia saranno certamente negativi e significativi sulle imprese, anche se non si è ancora in grado di misurarne la magnitudo.

Per le banche è un'emergenza nell'emergenza, per tale motivo diventa fondamentale attrezzarsi velocemente e dotarsi di tutti gli strumenti che permettano di affrontare questa situazione al meglio, avendo un *back-up* di risorse (competenze, forza lavoro, ecc.) nei momenti di picco per garantire continuità operativa del servizio.

A stretto contatto con i nostri colleghi americani, che stanno già lavorando a supporto delle banche locali (pur in ambiti e con regole diverse ma, come in Italia, con altissimi volumi di richieste in tempi brevi) abbiamo maturato alcune esperienze che vogliamo condividere.

Queste sono alcune (prime) soluzioni che suggeriamo per affrontare in modo strutturato il periodo di stress del sistema e sulle quali siamo in grado di dare prontamente supporto ai nostri clienti.

1. Mobilitarsi con una **“credit task force”** dedicata esclusivamente alla gestione delle *loan application* e con possibilità di accesso a fonti dati esterne. Parliamo di un team ristretto, con professionalità esperte e al centro dell'organizzazione, che assuma compiti di direzione, coordinamento e prioritizzazione delle attività eseguite

---

nelle funzioni ordinarie. Questo team è supportato da una serie di competenze specialistiche e multidisciplinari che, se non già disponibili, è incaricato di trovare rapidamente. Ha un ruolo chiave nell'affrontare situazioni in rapido cambiamento e incerte, dovendo diventare il centro di comando per:

- prioritizzare e valutare le richieste di finanziamento;
- valutare e soddisfare le esigenze di personale aggiuntivo;
- ideare soluzioni e creare piani di progetto;
- creare le procedure operative e di formazione per il personale da inserire;
- creare e gestire le esigenze di reporting.

2. Aggiornare le **metodologie di valutazione** dei potenziali *borrower*, garantendo un bilanciamento tra opportunità e rischi. La *credit task force* deve adeguare il *framework* in materia di credito per far fronte alla situazione in rapida evoluzione. In alcuni settori, i nuovi criteri di finanziamento potrebbero essere pienamente codificati, consentendo decisioni automatizzate. In altri, forniranno un approccio comune che guidi decisioni prudentemente semplificate e suddivise in fasi per far fronte a un volume eccezionale di domande.
3. **Aumentare le risorse a disposizione** per fronteggiare l'aumentato carico di lavoro, ora ben al di sopra della capacità operativa, soprattutto a causa dei vincoli di risorse in *smart working*, *part time*, congedo, se non addirittura assenti per malattia. La difficoltà è esacerbata dalla complessa sfida del processo d'istruttoria in rapida evoluzione e con requisiti di processo che, data la loro novità, rimangono manuali per la maggior parte delle banche. Potenziare lo *staffing* in modo flessibile con personale professionale e dotato delle necessarie competenze permette di elaborare le richieste di finanziamento secondo i criteri del Decreto Liquidità, gestire le richieste di differimento mitigando le perdite e sostenere la Tesoreria nelle valutazioni sul piano di *funding*.
4. Rivedere le strategie e il **piano di funding** a breve e medio termine per poter gestire al meglio la necessità di liquidità immediata (erogazione massiva di finanziamenti) e i possibili stress di liquidità dovuti ai possibili ritardi nelle attività di recupero, partendo dagli scenari già ipotizzati nel Contingency Funding Plan (CFP). Il CFO deve predisporre piani d'azione per l'attivazione e lo sviluppo di nuove fonti di liquidità, progettare e implementare strumenti di valutazione e monitoraggio e prioritizzare le scadenze.
5. Migliorare l'**infrastruttura ICT** al fine di snellire l'operatività e garantire i livelli di sicurezza necessari. In questa fase di emergenza, per garantire l'operatività presso alcuni istituti il personale lavora in remoto utilizzando *device* personali. Superato il momento di picco ci saranno una serie di attività che diventeranno la "nuova normalità", pertanto si renderanno necessari strumenti e risorse per:
  - mappare i processi *end-to-end* utilizzando soluzioni automatizzate, quali il *process mining*;
  - riconfigurare rapidamente e in modalità "*agile*" l'infrastruttura ICT, dotando tutti degli strumenti più idonei per le nuove modalità di lavoro;
  - dotarsi di risorse per attività di *fraud management*;
  - pianificare prove di resilienza in materia di riservatezza, integrità e disponibilità delle informazioni;
  - completare il processo di trasformazione digitale che è stato accelerato da questa situazione.

---

Come si può notare, il lavoro è tanto e il tempo è poco. Alcuni cambiamenti sono necessari, altri consigliabili, in ogni caso conviene attivarsi immediatamente e dotarsi di tutte le risorse che permettano sia di fronteggiare questo momento storico di straordinaria importanza che sta mettendo alla prova tutto il settore, sia di continuare in futuro a guidare il business con consapevolezza.

Protiviti affianca le banche nella grande sfida di sostenere le PMI italiane e al contempo continuare ad operare proteggendosi da rischi eccessivi.

Siamo pronti a supportare le banche, anche a distanza, con risorse, metodologie e strumenti per gestione di questa situazione di emergenza.

Attenti e presenti nella situazione attuale e con lo sguardo aperto al domani.

#### CONTATTI

Luca Medizza / Managing Director / [luca.medizza@protiviti.it](mailto:luca.medizza@protiviti.it)