

MAURIZIO SONNO<sup>1</sup>

## Il credito giusto

<sup>1</sup> Responsabile Ufficio Agricoltura di Banca TEMA – Grosseto

Da responsabile della Sezione di Credito Agrario di una Banca della Maremma, purtroppo una delle poche ormai dislocata sul territorio toscano, sorrido quando talvolta leggo alcune affermazioni come queste:

- per la ripresa dello sviluppo *le banche dovrebbero erogare più credito alle imprese;*
- oppure: *le banche devono erogare credito con forme di finanziamento più economico.*

E ancora, sempre più frequentemente mi capita, da esperto di credito agrario, di essere contattato da giornalisti specializzati del settore che chiedono esclusivamente quali pacchetti finanziari vengano predisposti per un particolare argomento, limitandosi a chiedere solamente la tipologia di affidamento (cinque o più anni) e principalmente il tasso applicato e le eventuali spese.

Questi sono i soli argomenti che, troppo spesso, vengono affrontati quando si parla di credito agrario. No, non è così, l'argomento è molto più complesso e, a mio giudizio, merita una riflessione approfondita sui reali temi che una banca affronta tutti i giorni, quando è banca del territorio: *la qualità del credito e il ruolo che la banca deve avere nello sviluppo del territorio.*

Rifacendomi ai due quesiti iniziali, apparentemente, potrebbe sembrare che una banca sia virtuosa quando riesce a fornire una risposta a ciascuna domanda: così facendo, a prima vista, riuscirebbe a colmare tutte le lacune e le aspettative che, nell'ambito del credito, si aspetta il mondo rurale.

Riporto ancora un'altra citazione che ho sentito in banca, in merito al credito, affermazione nella quale credo fermamente: *alle imprese si fa del male a dire sempre di no e si fa del male a dire sempre di sì.*

Dopo queste dichiarazioni, cercherò di fare un po' di chiarezza per tentare di portare il mio contributo in questa Giornata di studio dedicata al tema del credito agrario.

Per far ciò, penso sia importante anzitutto parlare di qualità del credito e prima di entrare nel vivo dell'argomento, ritengo opportuno dare qualche breve indicazione sul mio ruolo in banca e sulla mia formazione.

Sono un dottore agronomo e lavoro in banca dal 1987; da quella data, ormai lontana, mi sono occupato, esclusivamente, di credito agrario, con particolare riferimento alle dinamiche di sviluppo del territorio. Per la mia presentazione, però, penso che quanto detto non basti: è importante evidenziare che provengo da famiglie di agricoltori e dopo la laurea in Scienze Agrarie, da quando ho iniziato a lavorare in banca ho cercato di svolgere quel delicato lavoro volendo rappresentare un punto di contatto tra le esigenze finanziarie del mondo rurale e le esigenze normative del mondo bancario.

Non è stato facile, nel nostro mondo bancario, restare ancorato a una sola tipologia di lavoro e continuare a credere a una nuova impostazione del rapporto fra agricoltura e banca quando si è attraversato il periodo della *despecializzazione* (nel 1995, con la pubblicazione del T.U.B.). In quei giorni ero il responsabile del *Servizio Crediti Speciali*, definizione che spesso è stata utilizzata per identificare il mio lavoro. Questo avveniva perché, in passato, si pensava che non fosse utile, né produttivo, che un dipendente acquisisse esperienza nei vari settori rurali (come vino, olio, agriturismo, carni, latte, dinamiche di prodotto, mercati, ecc.). Oggi invece, con orgoglio, vi dico che il mondo del Credito Cooperativo ha ben compreso che la specializzazione è importante nel campo rurale, ma lo è ancor di più nel rapporto tra banca e territorio.

Forse non ci crederete ma quando, come banca di credito cooperativo, pensiamo al credito delle nostre aziende agricole, ipotizziamo principalmente la soluzione migliore per lo sviluppo dell'Azienda, facendo anche in modo che quanto concesso in chiave economica sia sopportabile finanziariamente e in armonia con lo sviluppo del territorio.

Chi ascolta penserà che, forse, vi voglio parlare di Credito Agrario Etico e Sostenibile, termini che vanno tanto di moda e che fanno tanto presa. Invece no, vorrei portare un contributo diverso:

- il primo, da dipendente di una Banca di Credito Cooperativo, quale convinto assertore che la profonda conoscenza di un settore economico sia la prima qualità per un bravo operatore finanziario;
- il secondo, da convinto cooperatore: mi piace sentirmi un collaboratore di ognuna delle aziende di cui ho l'onore di erogare credito; insomma sentirmi parte integrante, come se fossi un socio, un partner e mai soltanto

un dipendente di banca necessario o indispensabile per far progredire e sviluppare un'impresa agricola.

Per fare questo lavoro, quindi, è fondamentale la conoscenza della ruralità nel suo insieme e la nostra impostazione di Banche Cooperative si basa proprio su questo modello.

La conoscenza, l'essere quotidianamente accanto a tante imprese che operano nel settore rurale, ci ha aiutato inoltre a identificare meglio le problematiche che una *Banca del territorio* deve saper affrontare; problematiche che, a mio giudizio, toccano le aziende agricole in forma singola e successivamente nelle varie forme di aggregazione.

Quando si parla di aziende rurali, viste in forma individuale, penso che nel mondo bancario, frequentemente, non ci sia una sufficiente preparazione per stabilire in maniera corretta se un investimento o un'iniziativa abbiano i presupposti economici per essere sostenibili. Sono pochi gli operatori esperti in grado di poter fare un corretto conto economico previsionale, un piano industriale che sia di ausilio alla banca e principalmente che sia utile all'impresa per poter decidere.

Da operatore vi posso assicurare che il livello di approfondimento degli studi economici, redatti per affidamenti, è bassissimo e, frequentemente, non rispondente alle reali situazioni di mercato. Da queste analisi finanziarie, non approfondite, si generano situazioni di tensione che di frequente evolvono in senso negativo. Nelle nostre banche questo aspetto è stato molto approfondito e per questo, oggi, i nostri clienti e soci possono beneficiare di modelli di Business Plan prospettici di buon livello, predisposti per consentirci di operare con tranquillità e poter condividere le scelte insieme alle aziende agricole.

Per essere di vero ausilio la banca non deve solo saper redigere i piani economici, aspetto comunque fondamentale, ma deve conoscere le strategie regionali e tutte le varie forme di incentivazione e sostegno pubblico disposte nei vari settori, in modo tale da consentire che, insieme alla banca, i clienti possano richiedere contributi per investimenti produttivi, non tanto e non solo per il fatto di poter beneficiare di un contributo, magari a fondo perduto. Il ruolo, quindi, di una banca che opera in maniera corretta, è quello di verificare il reale beneficio per il cliente e, solo in questo caso, adoperarsi per colmare gli sfasamenti temporali nelle fasi di erogazione, collaudo e finanziamento, con operazioni di lungo periodo per la parte residua non coperta da contributi.

In quest'ottica, oggi, presso le banche di Credito Cooperativo si può trovare consulenza su tutte le varie iniziative di incentivazione comunitaria, regionale e nazionale; nelle nostre banche è possibile finanziare le varie domande

di agevolazione che spaziano dai Piani di Sviluppo Rurale (PSR) ai progetti Leader, alla più complessa Programmazione Negoziata e quindi ai patti territoriali, ai contratti di programma e ai progetti integrati di filiera e di distretto e così via.

Dunque, è nella specializzazione e nella passione che si sviluppa un buon rapporto tra banca e mondo rurale. Noi del Credito Cooperativo non abbiamo mai abbandonato il credito agrario, non abbiamo creduto nella despecializzazione, non abbiamo mai fatto confusione tra scoperto di conto corrente e cambiale agraria e per questo non abbiamo mai smesso di erogare prestiti di conduzione, dotazione e miglioramento. Non abbiamo mai abbandonato il settore e tantomeno la formazione e la specializzazione dei nostri addetti.

Insomma, nelle nostre banche l'agronomo c'è. E inoltre non abbiamo mai visto il settore del credito alle aziende agricole come un settore economico contraddistinto dalla presenza di consistenti patrimoni fondiari che, in caso di contenzioso, sono capaci di garantire il recupero integrale delle sofferenze.

Chi vi parla, in oltre trenta anni di lavoro dedicato, non ha mai creato una sola sofferenza, non ha partecipato a un solo pignoramento e lavoro per una banca del territorio come la Banca Tema Credito Cooperativo, dove il primo ramo di impiego è proprio il credito nel settore agricolo (15,79% sul totale impieghi – € 240.313.000) e dove le sofferenze in questo comparto ad oggi rappresentano soltanto lo 0,38%.

Quanto detto per avviarmi alla conclusione.

Se si è profondi conoscitori delle dinamiche rurali e si vuol instaurare un rapporto di collaborazione con le aziende, che non sia di sola clientela, allora nel momento del credito i tassi adottati dovranno essere sempre ragionevoli e il credito, inteso come quantità di denaro disponibile, sempre rispondente alle effettive esigenze.

Ma la vera sfida, quella che potrebbe portare le maggiori soddisfazioni alle banche e al sistema toscano, a mio giudizio, sta nel concetto di reale sinergia tra aziende e settori economici (agricoltura e turismo).

Tutti sappiamo che gran parte dell'economia toscana è caratterizzata da micro imprese che magari producono beni o servizi eccellenti ma che, da sole, non hanno visibilità e tantomeno opportunità commerciali (da non dimenticare, ad esempio, tutte le incentivazioni disposte negli anni per far nascere piccole imprese in zone montane). Per questo la bontà del ruolo delle banche, a mio giudizio, non sta nel tasso d'interesse applicato o nella quantità di credito erogata, quanto nel modo di far progredire le singole aziende, aiutandole nel delicato processo di aggregazione verso forme di associazionismo sotto forma di Cooperative o Consorzi. Questa a mio avviso è la vera grande sfida: l'aggregazione vera, la lotta agli individualismi economici, lo sviluppo di reti territo-

riali. In questo processo le banche possono dare un grande apporto e il Credito Cooperativo ha investito molto per migliorare ulteriormente questa logica.

Nell'equilibrio tra lo sviluppo di una singola impresa e le forme di aggregazione più ampie, spesso si gioca il successo, o meno, anche dell'inserimento dei giovani in ambito rurale. Solo se si è attenti conoscitori si possono individuare giovani imprenditori capaci, magari, come spesso accade, con poche garanzie alle spalle, ma sui quali è possibile investire finanziando le loro imprese, condividendo le loro scelte e aiutandoli a entrare in forme più ampie e organizzate di cooperazione.

Penso che la sfida del ricambio generazionale, di cui c'è tanto bisogno nel settore rurale toscano, sia da giocare con azioni puntuali, con una conoscenza approfondita di ogni nostro giovane ed essendo sempre presenti nelle delicate fasi di avvio.

Oggi le banche in Toscana devono essere consapevoli che, tramite strumenti e strategie finanziarie corrette, si può e si deve interagire con le dinamiche di programmazione regionale in modo da favorire l'inserimento dei giovani nel mondo rurale ma, nello stesso tempo, è fondamentale il potenziamento e il salvataggio, se necessario, delle strutture cooperative e consortili dove talvolta, per poca analisi finanziaria e troppo credito, purtroppo ci troviamo di fronte a situazioni particolarmente delicate.

Questo è il messaggio che ho voluto dare sui temi oggi in discussione in questa importante giornata di studio, voluta a Grosseto dell'Accademia dei Georgofili, proprio per parlare di credito agrario e non la risposta puntuale su tassi e quantità di credito confezionata per l'occasione. Si può *fare Banca* con equilibrio, cercando sempre di essere esperti conoscitori delle dinamiche economiche e sociali che toccano il mondo rurale anticipando, per quanto possibile, le situazioni, affrontando le problematiche che abbiamo di fronte pensando che le aziende agricole e il territorio toscano non rappresentano un mero settore economico ma sono la nostra casa.

Un altro argomento molto importante, sul quale è necessario spendere qualche parola, è quello dei Business Plan, di cui ho già fatto cenno: con questo strumento si tocca uno degli aspetti più importanti della disciplina del credito agrario. Negli interventi precedenti, più volte si è parlato dei problemi che ci sono tra aziende agricole e banche dove la problematica sicuramente più importante è costituita dalla mancanza, da parte delle aziende agricole, di bilanci e sistemi contabili adeguati. In assenza di dati reddituali prospettici e attendibili le banche, giustamente, tendono ad assumere un atteggiamento molto prudente nella gestione degli affidamenti e spesso ciò determina la richiesta di garanzie, anche esuberanti e d'ogni tipo.

La scarsa attendibilità dei dati da parte delle aziende agricole certamente è stato uno dei grandi problemi anche per Banca Tema. Nell'operatività ordinaria dell'Ufficio Agricoltura, non potevamo, però, farci condizionare da queste lacune di carattere contabile e quindi, in un momento di revisione generale della banca, abbiamo deciso di coinvolgere professionisti esterni con specificità adeguate, nel tentativo di realizzare opportuni schemi di business plan.

Il lavoro è stato piuttosto lungo, ma anche entusiasmante e ha portato a redigere modelli di business plan, con percorsi guidati, per le varie tipologie di attività agricole più rappresentative della Maremma. Da questo lungo lavoro sono nati i modelli specifici per le seguenti attività: viti-vinicolo, olivicolo, agriturismo + olivicolo, allevamento di ovini da latte, allevamento di ovini da carne, allevamento di bovini da latte, allevamento di bovini da carne, oltre a un modello generico polifunzionale e adattabile alle diverse esigenze.

Per completare questo lavoro, ormai a regime e in produzione ordinaria presso tutte le filiali di Banca Tema, sono state unite competenze tipiche di Dottori Agronomi, Commercialisti ed Esperti di contabilità gestionale. Ma ciò non è stato sufficiente e la banca ha organizzato corsi di formazione, accreditati dai vari Ordini e Collegi, sulla redazione dei Business Plan per Agronomi e Periti Agrari.

Ad oggi possiamo dire che questa operazione sta dando ottimi risultati: la banca dispone di modelli previsionali attendibili e, inoltre, di ottimi professionisti esterni a cui affidare la redazione dei business plan.

In questa sede è importante anche fare una precisazione: sul mercato sono presenti ottimi programmi per la redazione di business plan standard, che si basano su dati statistici già impostati (es. produttività di una coltivazione, spese per concimi ecc.); riteniamo tuttavia che questa impostazione risulti piuttosto teorica e ben poco rispondente alle reali situazioni aziendali. Per questo motivo, come banca, abbiamo fatto una scelta sicuramente più complessa, ma più rispondente ai singoli casi che vengono analizzati, dunque abbiamo privilegiato l'idea che ogni business plan sia realizzato da un professionista adeguatamente formato, che avrà il compito di descrivere la reale situazione dell'Azienda presa in esame e dove tutti i dati utilizzati per la compilazione dell'elaborato derivino effettivamente da un'analisi puntuale della situazione aziendale oggetto di intervento.

Infine, mi preme dedicare un capitolo al tema delle Ristrutturazioni Finanziarie, affrontando uno degli argomenti, probabilmente, fra i più belli del lavoro di un Ufficio Agricoltura di una banca. Lavorare a una ristrutturazione finanziaria vuol dire effettuare un percorso lungo e analitico, dove il rapporto tra banca e azienda agricola diventa quotidiano, al fine di comprendere sia le cause che hanno portato a un eccessivo indebitamento dell'impresa, sia le sue

prospettive future, per individuare i metodi adeguati a uscire dallo stato di crisi. In banca queste operazioni le chiamiamo *Salvataggi di Aziende*. Userò un proverbio per descrivere questo scenario: *da soli non ci si salva*. Poche parole che descrivono puntualmente cosa è un salvataggio di azienda agricola. Per poter effettuare queste operazioni c'è bisogno della collaborazione di diversi colleghi e della Direzione in prima persona. Sono inoltre necessari capaci professionisti esterni, a cui viene affidato, come detto, il compito di redigere un accurato business plan pluriennale. Come ho cercato di spiegare nella parte precedente, dedicato alla redazione dei business plan, nella mia banca, il rapporto tra dipendenti e professionisti esterni è molto forte: si tratta di collaborazioni importanti e articolate, di grande efficacia.

Solitamente i percorsi per attuare un salvataggio di azienda partono, come proposta, dall'Ufficio Agricoltura che ipotizza un certo percorso e alcune azioni per consentire la messa in sicurezza di un'Azienda Agricola. Quest'idea viene proposta al coordinatore d'area che, se condivisa, la sottopone alla Direzione Generale. Se tutti concordano sul da farsi, iniziano studi e periodi di monitoraggio e preparazione all'atto di ristrutturazione finanziaria, che possono durare anche mesi, periodo nel quale le ipotesi progettuali fatte dall'Ufficio Agricoltura devono trovare conferma. Solitamente le aziende che hanno usufruito di un piano di ristrutturazione finanziaria, dopo l'atto di finanziamento vengono sottoposte a un controllo di gestione con verifiche semestrali.

Fatte queste necessarie premesse, prima di passare alla descrizione delle procedure di attuazione delle ristrutturazioni finanziarie, è importante descrivere quali sono, di solito, le dinamiche delle crisi economiche delle imprese agricole.

Dopo tanti anni di lavoro, molti dei quali trascorsi ad analizzare crisi di aziende agricole, emergono alcuni elementi molto ricorrenti e in molti casi la crisi di un'Azienda Agricola si manifesta in quattro fasi chiaramente identificabili:

- rallentamento dei pagamenti verso l'Erario (IVA, INPS ecc.) e successiva rateizzazione;
- tensioni e ritardi dei pagamenti verso i fornitori;
- tensioni e ritardi dei pagamenti con il sistema bancario (fase preventiva: il momento dei *cerotti*, come li chiamo io, finanziamenti a breve o a medio erogati per dare liquidità e fronteggiare la crisi);
- collateralmente, riduzione degli investimenti in macchine, attrezzature e manutenzioni ordinarie e straordinarie.

Nel momento in cui ci si pone lo scopo di fare un salvataggio di un'azienda agricola, tutte le situazioni di difficoltà, sopra descritte, devono essere prese in considerazione, nessuna esclusa.

Prima di procedere nella descrizione delle fasi, mi sia consentita un'ulteriore precisazione: anche se ho avuto sempre la fortuna di lavorare in banche che hanno compreso l'importanza di operare considerando tutti i fattori che contribuiscono alla crisi, compreso l'indebitamento presso altre banche, in generale posso affermare che il sistema bancario interviene difficilmente nella ristrutturazione di debiti aperti con altri istituti. Forse questa mia fortuna è derivata dal fatto che ho sempre avuto un Ufficio Agricoltura e il mio compito è stato quello di spiegare alle banche quali sono i metodi per lavorare, in queste situazioni, per salvare le aziende agricole.

Si tenga presente che sotto il profilo tecnico la ristrutturazione finanziaria non è altro che portare a lungo periodo indebitamenti di vario tipo, principalmente erogati come operazioni a breve e a medio periodo, sino a operazioni con ammortamenti fino a 10 anni. Cosa ben diversa è attivare la ristrutturazione finanziaria.

Vediamo quali sono le regole per effettuare una ristrutturazione finanziaria:

- la procedura di richiesta della garanzia può essere fatta solo da una banca accreditata, operando sul portale ISMEA;
- l'azienda non deve essere segnalata in CR;
- la banca ristrutturante non può ristrutturare i propri debiti beneficiando della garanzia di ISMEA;
- la garanzia certificata a prima richiesta di ISMEA copre il 70% del rischio sino a operazioni di Euro 1.000.000,00; scende al 50%, o inferiore, per operazioni sopra ad Euro 1.000.000,00. La garanzia massima rilasciata da ISMEA non può essere superiore ad Euro 2.000.000,00;
- vincolo contrattuale di estinzione, per il tramite della Banca, di tutte le posizioni ristrutturate;
- i mutui a lungo termine sono ipotecari.

Nelle operazioni di ristrutturazione finanziaria sono presi in considerazione tutti i tipi di indebitamento bancario. Inoltre, recentemente, in un convegno organizzato con ISMEA, tenutosi a Grosseto, come banca abbiamo proposto di inserire, nelle ristrutturazioni finanziarie, anche tutti i debiti delle aziende nei confronti dell'Erario e questa nostra proposta è stata accettata.

Con questi cenni alle ristrutturazioni finanziarie si conclude il mio intervento da operatore di credito agrario, operazioni, probabilmente, tra le più complesse, molte volte inusuali, ma che dimostrano veramente quali potenzialità possa avere un Ufficio Agricoltura dotato di personale altamente specializzato nel salvataggio delle imprese in difficoltà.