

Gestione delle crisi di piccole imprese secondo criteri di bene comune. Alcuni spunti.

Luca Erzegovesi, Università di Trento, 16 aprile 2013.

luca.erzegovesi@unitn.it

Sommario

Introduzione.....	1
L'approccio "normale" alla soluzione delle crisi aziendali.....	2
I veri costi del fallimento	3
I vantaggi di un approccio "super-concorsuale"	4
Le aree su cui intervenire.....	4
a. L'abbattimento dei costi e il miglioramento della qualità delle informazioni → il <i>business office</i>	5
b. La protezione del valore d'impresa da liquidazioni aggressive → sistema per la compensazione di <i>claim</i> tra procedure	6
c. Gli incentivi ad azioni tempestive di riorganizzazione a salvaguardia del valore d'impresa → buone pratiche e <i>peer monitoring</i>	7
d. L'abbattimento dei costi pubblici del dissesto → monitoraggio dell'impatto sulla finanza pubblica e le variabili macroeconomiche	8
Conclusioni	9
Riferimenti bibliografici	10

Introduzione

Approfitto di una settimana di convalescenza per trascrivere alcuni appunti presi nelle ultime settimane su un tema che mi sta molto a cuore: la gestione delle crisi secondo criteri di bene comune. E' una delle questioni cruciali che il nostro Paese si trova davanti, e quella che più da vicino tocca i "nostri" confidi. Le mie riflessioni riguardano in particolare il settore *small business*. Molte delle carenze che avrò modo di evocare con riferimento alla piccola impresa sono in realtà ravvisabili anche nelle relazioni con aziende di maggiori dimensioni.

Questo documento serve per rompere il ghiaccio, per avvicinarsi al cuore del problema con qualche riflessione discorsiva. Non ho un quadro conoscitivo completo, né ricette pronte. Vorrei però stimolare l'interesse degli addetti ai lavori verso possibili iniziative "di sistema". I confidi sono ovviamente interlocutori privilegiati di queste riflessioni.

Le patologie d'impresa si stanno accumulando dallo scoppio della crisi. Lo documenta la dinamica delle sofferenze bancarie, dei fallimenti, del ricorso alla Cassa integrazione.

Il futuro di un'impresa in crisi è nelle mani di soggetti esterni. Nel caso tipico, le banche possono tecnicamente decidere il destino delle imprese in difficoltà. Nei primi anni dalla crisi, si è agito con forza per inclinare il giudizio delle banche verso l'opzione di rifinanziamento del debitore in difficoltà. Oggi il peso dei crediti problematici ha raggiunto

livelli di guardia. L'opzione "moratoria" rimane il rimedio di default, almeno nel dibattito pubblico. Tuttavia, nei fatti, le banche avvertono l'esigenza di ridurre lo *stock* di crediti problematici. Cercano di farlo *a monte* del punto di non ritorno della crisi, disincentivando o negando i rinnovi e le estensioni di fido ai clienti sotto osservazione o incagliati. Non abbiamo dati di sistema sulle azioni intraprese dalle banche *a valle* del *default*, ovvero a livello di procedure di contenzioso. C'è da ritenere che il processo di soluzione delle crisi conclamate proceda con lentezza, ostacolato da frizioni e resistenze di varia natura, tra le quali anche la difficoltà oggettiva di realizzare recuperi accettabili dall'escussione delle garanzie personali, reali, mutualistiche e statali.

La diffusione e l'intensità del problema dei *default* aziendali sono tali da rendere insufficienti i meccanismi ordinari di gestione delle crisi aziendali. Tali meccanismi funzionano quando, l'incidenza delle situazioni di crisi è sostenibile e la loro natura è più spesso temporanea. Oggi diffusione e irreversibilità delle crisi sono fenomeni di gravità eccezionale. Servono quindi interventi straordinari.

Interventi pubblici ce ne sono stati sui due fronti principali degli ammortizzatori sociali (Cassa integrazione in deroga), e del sostegno al credito (Fondo centrale, aiuti delle regioni e delle Camere di commercio). In entrambi i casi lo Stato ha aiutato le imprese e le banche ad attestarsi e resistere *a monte* del *default*. Quando questo punto è superato, interviene un insieme meno numeroso e più vario di aiuti *a valle* che hanno come destinatari principali ancora gli occupati (pensiamo ai tavoli di crisi del Ministero dello Sviluppo economico¹) e le banche (come soluzioni di tipo *bad bank*, ad oggi non ancora attuate in Italia, utili per smobilizzare crediti deteriorati con apporti di capitale pubblico e sgravi fiscali). Si tratta di solito di interventi a ripiano di perdite realizzate di natura eccezionale e non prevedibile, che hanno impatti sociali di acuta gravità.

La gravità della situazione oggi è tale da rendere insufficienti gli strumenti vecchi e nuovi del diritto fallimentare, che ho fatto analizzare in chiave aziendalistica nel progetto Smefin² in due paper ([Aldrighetti e Savaris, 2008; Dorigato e Aldrighetti, 2009]), così come le iniziative anti-crisi di politica industriale. Occorre riempire un vuoto.

Le riflessioni qui presentate partono da un'intuizione: nella gestione delle crisi conviene introdurre modelli di valutazione dei costi e dei benefici con prospettiva più ampia rispetto alla composizione degli interessi individuali nel caso specifico. Occorre considerare anche gli impatti a livello aggregato. Questo allargamento non è fattore di complicazione, bensì di semplificazione, in quanto consente di aprire strade di soluzione più efficaci e virtuose, altrimenti inaccessibili. Riassumo nelle pagine seguenti i passaggi del ragionamento che mi portano a sostenere questa intuizione, aggiungendo alcuni esempi della sua possibile traduzione in pratica.

L'approccio "normale" alla soluzione delle crisi aziendali

Le normali procedure giudiziali e stragiudiziali hanno come fine tecnico quello di ripartire un passivo patrimoniale (differenza negativa tra valore dell'attivo e del passivo) tra gli *stakeholder* dell'azienda, e per la parte più consistente tra i creditori. Distinguiamo

¹ Si veda sul sito del Ministero la pagina:

http://www.sviluppoeconomico.gov.it/?option=com_organigram&view=organigram§ion=dettaglio&id=619

² Sul progetto Smefin si rinvia al sito <http://smefin.net>.

genericamente le soluzioni a seconda che implicino la liquidazione e la continuità dell'azienda, sebbene entrambi tali approcci possano essere attuati in modi molto diversi.

All'interno della collettività dei creditori le banche hanno spesso un potere decisionale determinante.

Secondo criteri di convenienza individuale, la banca opterà per **soluzioni liquidatorie** quando la sua posizione nei vari ordini di prelazione sull'attivo le consente di ottenere un adeguato tasso di recupero dei suoi crediti. Quando i creditori hanno diritti di prelazione molto differenziati, il tasso di recupero delle banche meglio presidiate è nettamente superiore al resto del ceto creditorio, e da qui può derivare una preferenza per la liquidazione. Può accadere che la liquidazione aziendale sia in casi del genere un'operazione che tutela la banca più garantita, ma che distrugge nell'insieme valore d'impresa (altrimenti conservabile in ipotesi di continuità) e quindi peggiora la situazione di tutti gli altri creditori.

In altri casi una banca potrebbe invece optare strategicamente per **soluzioni di continuità** al fine di prendere tempo e migliorare la sua posizione nel passivo di un probabile fallimento, sia riducendo l'esposizione, sia acquisendo garanzie collaterali. In questo modo concorre a una linea d'azione che distrugge valore nei casi in cui servirebbe agire subito, con energia, per ristrutturare l'impresa.

Nei due casi richiamati, l'operare dei criteri egoistici produce benefici individuali, ma distrugge ricchezza aggregata.

I veri costi del fallimento

Per evitare distruzione aggiuntiva di ricchezza, si può cercare di ostacolare le decisioni individuali che confliggono con l'interesse collettivo. Questo può avvenire con strumenti legali di tipo coercitivo, come ad esempio, l'istituto del *cram down* nel concordato preventivo, che consente di imporre un piano di ristrutturazione ai creditori dissenzienti. In questa nota, si guarda alla possibilità di strade non coercitive, allargando l'ambito entro il quale si valutano i costi e i benefici del fallimento e la loro distribuzione tra gli attori coinvolti.

In finanza aziendale, i **costi del dissesto** non sono le perdite di valore dell'impresa che producono il fallimento, ma piuttosto le *maggiori* perdite che si producono, in presenza di una crisi aziendale, a motivo delle imperfezioni di mercato che impediscono di gestirla in maniera trasparente e consensuale. Per la precisione, la dottrina distingue tra costi indiretti e costi diretti. I *costi indiretti* (pre-default) conseguono al peggioramento delle opportunità di *business* per un'impresa a rischio di sopravvivenza. I *costi diretti* (post-default) sono originati dalle spese vive sostenute per amministrare la procedura concorsuale (spese giudiziarie e di curatela, consulenze legali e aziendali). Il modo in cui una crisi è gestita condiziona l'entità dei costi del dissesto, la loro manifestazione prima e dopo l'insolvenza e, soprattutto, la loro distribuzione tra soggetti. In una situazione di crisi eccezionale e prolungata come l'attuale, una parte consistente dei costi del dissesto intesi in senso lato si trasferisce su soggetti pubblici attraverso diversi canali: gli ammortizzatori sociali straordinari (come la Cassa integrazione o la ricollocazione del personale nella Pubblica Amministrazione), le forme di garanzia creditizia pubblica di carattere ordinario (Fondo centrale di garanzia) e speciale (come il Fondo per il salvataggio e la ristrutturazione delle imprese in difficoltà ex delibera CIPE 24 aprile 2007, n. 22), le perdite su crediti fisco-previdenziali o di altra natura.

Non tutti i costi del dissesto sono una perdita secca per l'economia: in parte si riverberano su benefici per altri soggetti. L'esempio più ovvio riguarda la quota dei costi diretti che remunera i professionisti delle crisi d'impresa. Avvocati, *advisor*, commissari e curatori

prosperano sulla complessità e sulla conflittualità delle procedure di gestione delle crisi, seppur rischiando di non incassare i compensi pattuiti. Gli altri principali beneficiari sono i diretti concorrenti dell'impresa in crisi, che possono sottrarle personale qualificato e clienti, e subirne di meno la pressione concorrenziale. Possono poi esserci dei casi patologici nei quali taluni (a cominciare dalla proprietà) si appropriano di guadagni netti da un fallimento comportandosi in maniera scorretta o criminosa. E' materia da diritto penale fallimentare, che qui non si considera.

Non si intende qui mettere in cattiva luce (tranne che nell'ultimo caso menzionato) coloro che in qualche modo "guadagnano" dall'intervento nelle crisi di un'impresa. In molti casi il loro apporto è necessario per superarla. Si vuole però porre in evidenza un rischio reale, quello di finire catturati, per convenienze particolari o anche solo per rassegnazione, da procedure che generano un *mix* perverso di alti costi amministrativi e perdite di valore aziendale.

I vantaggi di un approccio "super-concorsuale"

Se i costi del dissesto sono conseguenze dei fallimenti del mercato, i meccanismi di mercato non li eliminano spontaneamente. Al fine di contenerli, occorre passare da un approccio alle crisi di tipo concorsuale, ad un **approccio "super-concorsuale"**, ovvero consapevole degli effetti indiretti e più ampi che la soluzione di una crisi produce. Come si vedrà, la consapevolezza di questi effetti "super-concorsuali" apre la strada a soluzioni di mercato (non imperative, né sussidiate dallo Stato) che sbloccano le divergenze e le *impasse* tipiche delle procedure concorsuali.

Per portare nelle procedure concorsuali logiche di utilità pubblica, non occorre porsi nell'ottica di un pianificatore ben intenzionato e informato che presume di saper misurare l'impatto sul valore dell'impresa e le esternalità delle diverse ipotesi di soluzione per scegliere quella ottimale. Un approccio dirigista sarebbe una mera variazione sul tema delle regole coercitive. Imponendo dall'alto un modello di valutazione finanziaria, soffocheremmo sul nascere il miglioramento dal basso delle decisioni finanziarie prese dagli *stakeholder*, aprendo semplicemente un nuovo fronte di contenzioso. Come si specificherà in seguito, occorre invece applicare alle crisi aziendali competenze migliori per valutarne gli aspetti finanziari in maniera più consapevole e, laddove possibile, consensuale.

L'approccio che si propone non è pertanto di tipo normativo, bensì esplorativo: si parte dalle disfunzioni più evidenti degli attuali processi e si cercano delle alternative d'azione che introducano dei miglioramenti incrementali. Si cerca di migliorare, progressivamente, senza la pretesa di ottimizzare.

Le aree su cui intervenire

Per studiare rimedi idonei a prevenire e contenere le diseconomie indotte dalle crisi aziendali, serve prima di tutto riconoscerle e "pesarle". Si individuano in proposito quattro aree rilevanti sulle quali potenzialmente intervenire:

- a. l'abbattimento dei costi e il miglioramento della qualità delle informazioni sull'impresa in crisi;
- b. la protezione del valore d'impresa da liquidazioni aggressive deliberate nell'interesse di una minoranza,
- c. gli incentivi ad azioni tempestive di riorganizzazione a salvaguardia del valore d'impresa, contro la tentazione di tattiche dilatorie;
- d. l'abbattimento dei costi pubblici del dissesto che si possono evitare o meglio distribuire.

Non si pretende di fare un elenco esauriente degli interventi possibili, ma soltanto fornire alcuni esempi.

a. L'abbattimento dei costi e il miglioramento della qualità delle informazioni → il *business office*

Quando una posizione di fido passa a contenzioso si innesca un effetto perverso e contraddittorio sui costi di amministrazione della relativa pratica: se nello stato *in bonis* la banca trattava informazioni elaborate automaticamente e per lo più standardizzate, dopo il declassamento passa a produrre e scambiare missive e atti in formato per lo più cartaceo. Analisti finanziari e gestori di database cedono il campo ad esperti legali interni ed esterni.

Comune ai due stadi è la visione sfocata della situazione finanziaria prospettica dell'impresa: nel primo la banca non la analizza perché non presenta criticità; nel secondo stadio non scendono subito in campo gli analisti finanziari, bensì i legali, perché la priorità è quella di mettersi nella posizione più favorevole per far valere i propri diritti di creditore. Solo quando ci si approssima alla soluzione della crisi, i creditori provvedono (di solito con l'assistenza di *advisor*) a comporre il quadro del valore dell'impresa nelle ipotesi di continuità e di cessazione, in entrambi i casi con un laborioso censimento delle sue componenti positive e negative.

Qui c'è una lacuna evidente da sanare: occorre **arricchire la conoscenza dell'impresa** prima che il rapporto degradi. Il rimedio è tanto semplice da indicare, quanto complicato da attuare. Infatti, l'attuale situazione di copertura lacunosa discende dall'esigenza di abbattere i costi operativi della banca, per cui non si può pretendere che la banca spontaneamente raccolga elementi per diagnosticare la salute finanziaria del suo cliente. Si tratta di una preoccupazione che deve nascere e trovare risposta presso l'impresa, in questo aiutata da consulenti che l'assistanza *in via continuativa* nella sua gestione finanziaria. Indico da tempo (vedi [Erzegovesi, 2004] e [Erzegovesi, 2005]) questa soluzione, chiamandola *business office*, come il tassello mancante della filiera dei servizi professionali e finanziari alle imprese. Senza questa presenza di persone competenti al servizio dell'impresa tutte le azioni considerate di qui in avanti mancano del terreno vivo nel quale radicarsi.

Il *business office* sarebbe garante della produzione di analisi accurate e aggiornate, utilizzate prima di tutto all'interno dell'impresa e in parte diffuse presso i suoi *partner* finanziari, come le banche. La rete dei *business office* potrebbe favorire l'adozione di rapporti finanziari in formati digitali elaborabili, diffusi in rete mediante portali specializzati (come proposto in [Erzegovesi et al., 2010]).

Il *business office* dovrebbe seguire fedelmente l'impresa che affronta difficoltà e tensioni, e garantire la continuità della reportistica di monitoraggio economico-finanziario. Si colmerebbe così il vuoto informativo che nella situazione attuale si riempie soltanto, con costi elevati, nella fase terminale della crisi. Il *business office*, non soltanto nella fase finale, ma anche in quelle prodromiche, potrebbe produrre e distribuire a costi inferiori i dati necessari ai diversi interlocutori, sia che si tratti del dettaglio su un credito di fornitura, o piuttosto di un complesso piano di ristrutturazione finanziaria.

Come sviluppare la rete dei *business office*? Obbligando le imprese a pagarsi un medico finanziario di famiglia? Introducendo un sistema di certificazione delle competenze dei consulenti? Esigendo dalle banche trattamenti di favore alle imprese che esibiscono rapporti finanziari asseverati dai *business office*? Niente di tutto questo: le scorciatoie e le forzature sono un *boomerang*. Qui si tratta di far crescere una comunità di professionisti competenti, appassionati e spinti da motivazioni non soltanto economiche. Persone capaci di mettersi al servizio di altre persone, di immedesimarsi nei loro bisogni, nelle loro ansie, per accompagnarli sulle strade più promettenti e sicure. Persone capaci di risollevare i loro

interlocutori nei momenti di sconforto, aiutandoli fattivamente ad accettare gli insuccessi con dignità e coraggio.

Non è una meta facile da raggiungere. Quello che si può fare per facilitare lo sviluppo di questa rete appartiene ai momenti dell'educazione e della formazione. Si potrebbe avviare un programma di educazione finanziaria basato su contenuti liberamente accessibili ed estensibili (manuali, video-lezioni, casi aziendali, modelli informatici). Se a un'iniziativa del genere aderissero l'Ordine dei dottori commercialisti e le principali associazioni d'impresa, a cominciare da quelle dello *small business*, si raggiungerebbe una massa critica sufficiente per "evangelizzare" un nucleo forte di consulenti, trasversale rispetto ai diversi ambiti professionali e associativi.

Non vedo invece con favore delle forme di certificazione obbligatoria delle competenze, né di collocamento forzoso del servizio presso le Pmi. Il *business office* non può giustapporsi (né tanto meno sovrapporsi) all'attuale filiera di erogazione della consulenza amministrativa e fiscale, deve trovare spazio in un sistema ripensato dalle fondamenta. Occorre estendere le competenze dei consulenti che oggi si occupano di contabilità e dichiarazioni fiscali, innovare i *software* contabili per collegarli senza salti con i modelli finanziari. Le piccole imprese già spendono una frazione spropositata del loro reddito per gli adempimenti amministrativi: la consulenza "fine" del *business office* deve essere resa a costo invariato per l'azienda, o leggermente maggiorato. Per compiere questa missione impossibile, occorre una vera semplificazione burocratica e amministrativa promessa nei programmi degli ultimi governi, e mai realmente attuata.

b. La protezione del valore d'impresa da liquidazioni aggressive → sistema per la compensazione di *claim* tra procedure

Il *business office* può (se il suo ruolo è ben interpretato) migliorare le decisioni finanziarie dell'impresa. Questo può avvenire (non meccanicamente) grazie all'interlocuzione assidua tra imprenditore e consulente rispetto a evidenze fattuali registrate in maniera tempestiva e accurata. Si guarda in faccia la dinamica finanziaria dell'impresa, ed è la cosa più importante, più importante degli indicatori statistici che escono dai modelli diagnostici (*scoring*) ad uso dei soggetti esterni. L'esercizio di lettura ragionata dei fatti finanziariamente rilevanti non elimina il rischio d'impresa, ma consente di arrivare preparati alla sua manifestazione.

Supponiamo che l'impresa, accompagnata dal *business office*, faccia tutto il possibile per evitare errori e prendere decisioni convenienti, ma ciò nonostante entri in una situazione di crisi. E' probabile che ci entri in una situazione di rapporti bancari non completamente distesi, ma comunque più sereni rispetto alla situazione attuale. Sarebbe più sereno anche il dialogo su come affrontare la crisi. Quando la singola banca, o il comitato delle banche e dei principali creditori, dovesse esprimere un'opzione sulla via di uscita dalla crisi aziendale, il *business office* difenderebbe in maniera ragionevole le *chance* di continuità operativa dell'impresa. Le imprese fornitrici sarebbero a loro volta rappresentate dai loro professionisti di fiducia.

Supponiamo però che nel ceto creditorio ci siano posizioni meglio tutelate in caso di fallimento e quindi più propense a votare per soluzioni liquidatorie. Che cosa si può fare per convincerli, senza costringerli, a sposare ipotesi di continuità?

L'idea che propongo al riguardo nel punto successivo è semplice, ma sarebbe utopica se non esistesse la rete di specialisti prima immaginata, capace di comporre numerose crisi aziendali in modo efficiente, con dati attendibili, e sulla base di principi di ragionevolezza e reciprocità.

Questa rete potrebbe avvalersi di un'**infrastruttura informativa nazionale** sulle crisi d'impresa, una banca dati della situazione economica, finanziaria e patrimoniale delle

imprese in crisi integrabile con il Registro imprese, la Centrale dei rischi della Banca d'Italia e i *Credit bureau* privati, e anche con i sistemi informativi specializzati dei tribunali fallimentari. In essa si terrebbe traccia di come una crisi è stata valutata e risolta, chi ha dato e chi ha ricevuto, quanto si è sacrificato delle ragioni di credito e in cambio di che cosa.

Sarebbe in questo modo attivabile una sorta di **mercato dei diritti di credito (*claim*) verso aziende in crisi**. In questo modo, si potrebbero incrociare e compensare *claim* di banche diverse tra procedure diverse. La banca A potrebbe barattare con la banca B l'adesione a una proposta di concordato per l'azienda X (che la vede più tutelata) in cambio dell'OK di B ad una soluzione più vantaggiosa per A nel fallimento dell'impresa Y. Si tratterebbe, se ben condotto, di un gioco a somma positiva, perché eviterebbe la distruzione netta di valore d'impresa prodotta da liquidazioni aggressive.

Traduciamo l'idea in un semplice esempio.

La banca A detiene un credito ipotecario verso X di 100. L'attivo di X al valore di liquidazione si riduce a quello di realizzo dell'immobile ipotecato, pari a 90. La banca B ha un credito chirografario di 100. L'azienda X potrebbe essere ristrutturata e tornare in condizione di sostenere il debito con un abbuono del 20% dei crediti ipotecari e del 60% dei crediti chirografari. Chiaramente A ha convenienza a far fallire l'impresa, e recuperare così 90, che sono più degli 80 che otterrebbe in caso di ristrutturazione. In questo modo B subisce una perdita del 100%, e l'impresa chiude (con i costi pubblici che sono considerati più avanti). Se però in un altro concordato con l'azienda Y le posizioni sono invertite (B è il creditore con garanzia reale capiente, per semplicità teniamo gli stessi numeri) allora A può ottenere in cambio del sacrificio sulla pratica X un beneficio sulla pratica Y, a fronte del sacrificio speculare di B. Alla fine, se i due piani di ristrutturazione vanno a buon fine, tanto A quanto B recuperano $80 + 60 = 140$, anziché $90 + 0 = 90$, e due imprese rimangono in attività anziché chiudere. Dove si crea (se si crea) questo valore in più? Dalla conservazione del valore dell'impresa in attività, che in ciascuno dei due casi è mantenuto ad un livello superiore a 140, ovvero alla somma dei debiti ristrutturati (in caso contrario non ci sarebbe sostenibilità di tali debiti) a fronte di un valore di liquidazione sensibilmente inferiore (90).

L'infrastruttura informativa che supporterebbe queste compensazioni tra *claim* potrebbe essere utilizzata anche per generiche operazioni di cessione o garanzia o conversione in *equity* dei crediti problematici.

Ci si rende conto del fatto che lo stadio avanzato di molte patologie d'impresa non consente soluzioni di continuità aziendale. Inoltre, in determinati settori e/o territori le crisi d'impresa hanno raggiunto una diffusione sistemica, tale per cui il dissesto di un'impresa di quel *cluster* non può essere gestito singolarmente (ad esempio smobilizzando i suoi attivi) per la pressione esercitata dai casi consimili. Ovviamente a crisi di tale portata non si può rispondere con meccanismi di tipo contrattuale. L'infrastruttura informativa e relazionale qui ipotizzata offrirebbe comunque una buona base da cui partire con gli interventi speciali considerati più avanti.

c. Gli incentivi ad azioni tempestive di riorganizzazione a salvaguardia del valore d'impresa → buone pratiche e *peer monitoring*

Gli attori di un episodio di crisi sono purtroppo incentivati a comportarsi in maniera elusiva o scorretta. Pur senza spingersi a commettere frodi conclamate, i creditori possono attuare tattiche dilatorie con lo scopo di procrastinare l'emersione di un crisi irreversibile. Nel supplemento di tempo così guadagnato, hanno modo di ridurre l'esposizione, rafforzare la loro protezione nell'eventuale riparto dell'attivo, o sottrarsi alle azioni revocatorie. In circostanze del genere, sempre per il rischio revocatoria, i finanziatori che sarebbero invece disposti ad apportare nuova finanza sono disincentivati ad intervenire.

Nelle procedure concorsuali, non è facile distinguere tra i comportamenti corretti e quelli opportunistici. Gli intrecci tra erogazioni, rimborsi, rientri e sostituzioni di prestiti, e la connessa movimentazione di garanzie, possono assumere innumerevoli configurazioni con passaggi di sponda su entità terze. Le regole del diritto fallimentare non sempre intercettano con precisione le azioni lesive della *par condicio creditorum*, e di contro possono penalizzare interventi presi in buona fede per risollevere l'impresa. Non è detto che alterando i dispositivi di legge a favore dei creditori più stagionati, o degli apportatori di nuova finanza, si ottengano sempre effetti socialmente desiderabili.

Situazioni così varie e complesse sono disciplinate più efficacemente da **regole informali** all'interno di comunità di agenti specializzati che effettuano scambi ripetuti e multidirezionali sorretti da relazioni fiduciarie. Nel caso in oggetto ci si riferisce alla comunità delle banche, degli enti e delle agenzie pubbliche che partecipano sistematicamente alle procedure concorsuali in veste di creditori. E' all'interno di tale comunità che si devono sviluppare buone pratiche, coerenti con le finalità di interesse pubblico della legge fallimentare. Il rispetto di tali pratiche sarebbe imposto dalla stessa comunità, che forma un giudizio collettivo e condiviso sulla correttezza dei suoi membri. La ripetizione di scambi ed accordi consente di metabolizzare nel tempo una miriade di indizi sui partecipanti alla rete in modo da formare un giudizio "morale" sufficientemente robusto, tale da giustificare un sistema di sanzioni per i comportamenti "antisociali".

Questo approccio, così come quello descritto nel punto precedente, richiedono all'interno di ogni banca (o confidi) una diversa organizzazione della funzione contenzioso e un diverso presidio delle pratiche in essa trattate. Serve un maggior grado di coordinamento organizzativo, così come più frequenti cambi di passo nella gestione delle singole posizioni, in modo da prendere la strada caso per caso più ragionevole e più vantaggiosa, applicando criteri di comparazione del caso singolo con fattispecie di riferimento trattabili con soluzioni collaudate, sulle quali è più facile mettersi d'accordo. Rispetto alle prassi prevalenti, si avrebbe una maggior personalizzazione e controllo dei casi singoli, tenendo sempre presenti le ragioni dell'equità di trattamento. Sarebbero di contro scoraggiata l'esternalizzazione dell'attività di recupero in una logica di moltiplicazione degli sforzi di escussione con economie di scala. Al tempo stesso, dovrebbe cambiare il sistema di valutazione degli addetti alle pratiche di contenzioso, che non dovrebbe considerare soltanto la somma del recuperato sulle singole pratiche, ma anche il contributo al funzionamento di un sistema che previene le crisi fuori controllo e i comportamenti scorretti che ne conseguono.

Con l'approccio qui proposto, non si vuole soltanto arginare l'accanimento nell'escussione, né essere a priori indulgenti verso i creditori. Al contrario, si punta ad affiancare al sistema di premi e punizioni attivabile per vie legali, un sistema non meno pressante e più pervasivo di *peer monitoring*, esercitato non soltanto verso i creditori, ma anche verso i debitori insolventi. Un sistema di *monitoring* dal quale ottenere attestati di buona condotta, o segnali pregiudizievoli, più articolati rispetto alla fredda interrogazione dei Servizi di informazione creditizia.

d. L'abbattimento dei costi pubblici del dissesto → monitoraggio dell'impatto sulla finanza pubblica e le variabili macroeconomiche

Gli enti fisco-previdenziali (compreso l'agente della riscossione) sono presenze normali in una procedura concorsuale. Nella legge fallimentare (Art. 182-ter) è stata introdotta la fattispecie della transazione fiscale che consente a tali enti di aderire a proposte di soluzione non liquidatorie con abbuono parziale dei crediti vantati. La rinuncia a crediti già maturati è soltanto una delle componenti dei costi pubblici di una crisi d'impresa. In questo ruolo, gli

enti pubblici sono soggetti del tutto assimilabili a agli altri creditori (banche, fornitori) prima considerati.

Come ricordato all'inizio, dall'insorgere della crisi l'azienda può beneficiare di trasferimenti per ammortizzatori sociali (principalmente la Cassa Integrazione Guadagni). In crisi conclamate e diffuse, lo Stato apporta aiuti straordinari nell'ambito delle proprie competenze di politica industriale (in Italia attribuite al Ministero dello Sviluppo Economico): lo Stato svolge un ruolo di cabina di regia delle vertenze legate alla crisi di gruppi industriali, o di settori / distretti, che pesano in misura importante sul PIL e sull'occupazione di un dato territorio.

Oltre ai costi diretti per crediti insoluti o sussidi, lo Stato sopporta la riduzione del gettito fiscale futuro conseguente alla perdita di valore aggiunto originata dalla chiusura di attività d'impresa.

Nei modelli di valutazione dei percorsi di uscita dalle crisi, sarebbe utile integrare la misurazione del costo pubblico degli stessi. Ciò non comporterebbe una complicazione dei modelli, dato che il gettito fisco-previdenziale è una componente di costo e di uscita di cassa che è normalmente tracciata da un piano finanziario a medio termine, per cui lo stesso strumento consentirebbe di apprezzare gli impatti sulle finanze private e sulle finanze pubbliche.

Da lì si potrebbe allargare la prospettiva per integrare nel modello altri indicatori di *performance* legati a variabili macroeconomiche a livello regionale o nazionale: ad esempio, si potrebbe stimare l'impatto sul PIL, sull'occupazione, sulle aziende concorrenti, sulla domanda sostitutiva di beni importati, sulle esportazioni. Naturalmente questo tipo di analisi si giustificerebbero in caso di crisi di rilevanza sistemica per l'economia territoriale.

L'infrastruttura informativa prima considerata sarebbe anche in questo caso molto utile per ricavare da fonti informative aziendali i dati di input per la stima degli impatti sulle finanze pubbliche o sulle variabili macroeconomiche. Del resto i bilanci (integrati da informazioni qualitative) sono già la principale fonte utilizzata dall'ISTAT per la stima del PIL. Si tratterebbe qui di estendere e specializzare le metodologie normalmente applicate per le rilevazioni periodiche.

Come precisato all'inizio, non si vuole invocare un approccio dirigista, dove un pianificatore pubblico interviene per condizionare i decisori privati. Come nel caso delle soluzioni precedenti, anche qui l'allargamento del campo di osservazione della crisi serve a meglio comprenderne le cause e le implicazioni per aggiungere gradi di libertà alle opzioni di intervento. L'obiettivo non è quello di appesantire l'intervento pubblico, semmai quello di ridurlo, andando a cercare risposte alternative alla crisi capaci di assorbirne gli squilibri indotti e di colmare i vuoti da essa generati. Infatti, quando l'attore pubblico, intervenendo in una crisi aziendale, copre una parte sostanziale del costo sociale o delle perdite su crediti, ne consegue che gli attori privati sono meno incentivati a ricercare soluzioni dal basso che consentirebbero di evitare le crisi, o di ridurne il costo "a perdere".

Dal punto di vista metodologico, l'attuazione della proposta passa anche in questo caso dalle persone. Il primo passo sarebbe quello di coinvolgere i rappresentanti degli enti pubblici nella comunità di operatori esperti e ben intenzionati che si mette in azione per rispondere all'emergenza crisi aziendali.

Conclusioni

Affido queste riflessioni all'attenzione di quanti si occupano di gestione delle crisi aziendali come studiosi, consulenti, esponenti delle associazioni d'impresa, operatori di banca e di confidi, dirigenti dell'Amministrazione finanziaria e degli Enti previdenziali, magistrati delle

sezioni fallimentari. Non ho fornito un'analisi compiuta, e mi sono completamente astenuto da proposte in campo normativo. Non ho nemmeno esplicitato i modelli di valutazione finanziaria che dovrebbero essere messi in campo, né disegnato le piattaforme informatiche necessarie per applicarli.

Questo breve scritto non è un programma predefinito, ma piuttosto un appello alla mobilitazione di tutti gli interlocutori interessati. Siamo bloccati in un'*impasse* dell'azione di Governo. Non possiamo aspettarci dall'alto i cambiamenti profondi che servono per sostenere e rilanciare il sistema produttivo. Anche la rete pubblica di sicurezza sociale, incompleta e sempre più povera di risorse, lascerà insoddisfatti molti bisogni urgenti e diffusi.

In uno scenario che rischia di inaridirsi, soltanto un'iniziativa dal basso, capillare, appassionata, può introdurre elementi di novità vera, arrivando poi a muovere il livello delle decisioni amministrative, politiche e legislative con la forza di idee discusse e verificate sul campo.

Sarò grato di qualsiasi commento o suggerimento.

Per quanto riguarda lo sviluppo di una rete informativa e di una comunità professionale dedicata alla soluzione equa e ragionevole delle crisi aziendali, posso fare ben poco con le mie sole forze. Mi auguro di poter coinvolgere nel dibattito gli esponenti delle banche e dei confidi; alcuni degli spunti qui suggeriti potrebbero entrare in iniziative di gestione straordinaria delle crisi che prima o poi dovranno essere intraprese in Italia.

Per parte mia, porterò avanti il progetto di una grande campagna di educazione finanziaria nel mondo della piccola impresa lavorando a contenuti formativi e cercando di coinvolgere l'Ordine dei dottori commercialisti e le associazioni d'impresa. Continuerò a far lavorare i miei studenti nell'ambito del Laboratorio di pianificazione finanziaria, e nei progetti sul campo che stanno nascendo in forma di *stage* presso associazioni territoriali e studi professionali. Questo sarà il mio contributo a tradurre in realtà l'idea del *business office*.

Tutte le novità e i riscontri che raccoglierò saranno pubblicati sul sito dedicato:

<http://www.businesspoint.info>.

Riferimenti bibliografici

- Aldrighetti, Flavio e Roberta Savaris (2008), "La riforma delle procedure concorsuali e i modelli di gestione dell'impresa in crisi.", *Working paper Smefin*, Università di Trento, <http://aleasrv.cs.unitn.it/smefin.nsf/vistaperid/AldrighettiSavaris08>.
- Dorigato, Paolo e Flavio Aldrighetti (2009), "Gestione delle crisi e valutazione d'azienda in ipotesi di risanamento e di liquidazione", *Working paper Smefin*, <http://aleasrv.cs.unitn.it/smefin.nsf/vistaperid/dorigatoaldrighetti09>.
- Erzegovesi, L., D. Panizzolo, e G. Coller (2010), "XBRL and SMEs: an opportunity to improve financial management and communication.", *First Conference on Financial Reporting in the 21st Century: Standards, Technologies and Tools*, Macerata, 9 September., <http://d.pr/f/wZLj>.
- Erzegovesi, Luca (2004), 'Soluzioni di rete per la finanza delle piccole e medie imprese', in Cafaggi, Fabrizio (ed.), *Reti di imprese tra regolazione e norme sociali. Nuove sfide per diritto ed economia* (Bologna: Il mulino), 415-42.
- Erzegovesi, Luca (2005), "Un modello di business per la consulenza finanziaria integrata alle Pmi", *Bancaria*, (12), 49-52, <http://aleasrv.cs.unitn.it/smefin.nsf/vistaperid/Erzegovesi05b>.