



UNIONCAMERE

**Progetti finanziati con l'aumento del 20% del diritto annuale
Triennio 2020-2022**

PREVENZIONE CRISI D'IMPRESA E SUPPORTO FINANZIARIO

Relazione illustrativa



1 IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

Il Governo ha approvato il decreto legislativo 12 gennaio 2019, n° 14, relativo al **nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza**, attuando il disposto della legge 155 del 19 ottobre 2017 (pubblicato sulla G.U. del 14 febbraio 2019).

Il provvedimento riforma in modo organico e sistematico la materia dell'insolvenza e delle procedure concorsuali. Gran parte del corpo normativo entrerà in vigore decorsi 18 mesi dalla sua pubblicazione (agosto 2020).

Il nuovo Codice riguarda una vasta gamma di misure: **l'intervento anticipato prima che l'impresa versi in gravi difficoltà**, la ristrutturazione precoce per preservare le parti di attività economicamente sostenibili, la liquidazione dell'attivo se l'impresa non può essere salvata in altro modo, fino alla possibilità **per l'imprenditore** onesto di ottenere **una seconda opportunità**.

Un quadro normativo ben funzionante in materia di crisi ed insolvenza, che copra tutte queste misure, è un elemento essenziale per un contesto imprenditoriale sano, in quanto sostiene gli scambi commerciali e gli investimenti, contribuisce a creare e mantenere posti di lavoro e aiuta le economie a assorbire più facilmente gli shock economici che generano livelli elevati di prestiti deteriorati e disoccupazione.

La novità «rivoluzionaria» introdotta dal Codice è rappresentata dall'introduzione degli strumenti di allerta e di composizione assistita della crisi d'impresa.

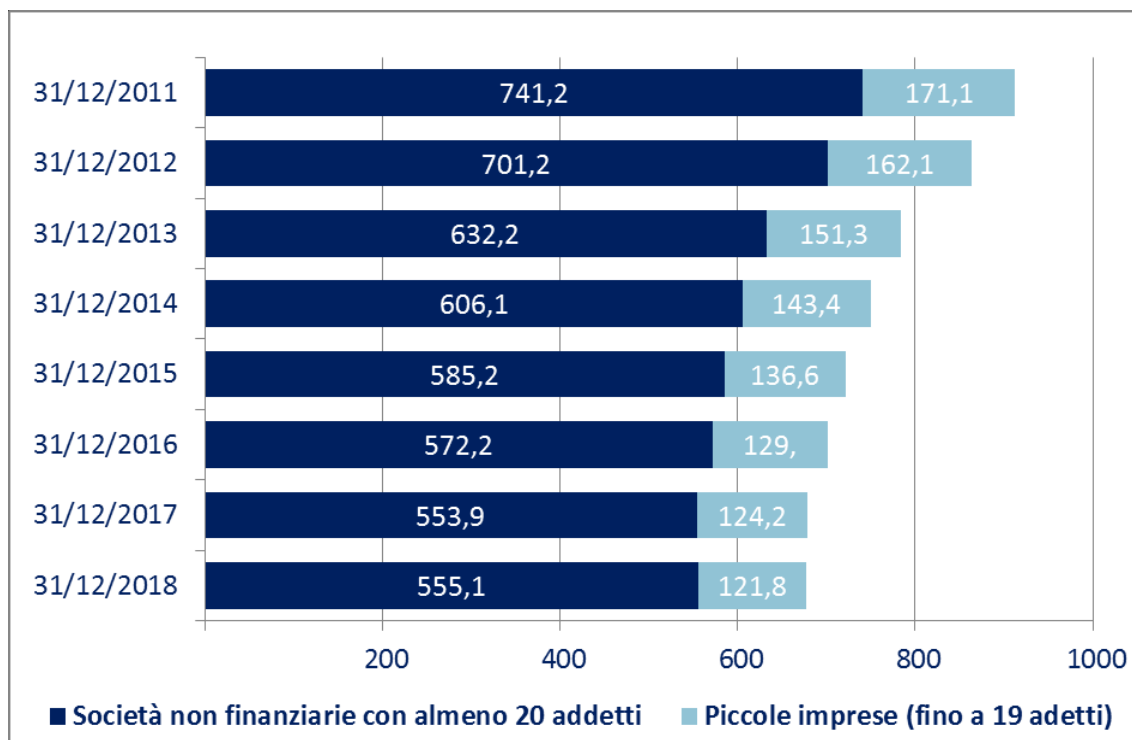
Nel nostro Paese, sono circa 11mila le imprese annualmente interessate da fallimento o, secondo la nuova terminologia, da "liquidazione giudiziale"; si tratta di situazioni che, se affrontate con un anticipo medio di 12-18 mesi, potrebbero in una non piccola percentuale dei casi essere sottratte alle procedure fallimentari, salvando così oltre l'azienda, l'indotto ed i connessi livelli occupazionali.

Non solo la nuova terminologia lessicale ma tutto l'impianto che ne è derivato risultano in linea con le più moderne legislazioni che tendono ad attenuare il carattere esclusivamente sanzionatorio delle procedure concorsuali: lo stato di insolvenza, infatti, è spesso l'effetto di situazioni di criticità in cui gli imprenditori si sono trovati e non frutto di colpevolezze da stigmatizzare.

Molto spesso tali situazioni di difficoltà sono dettate da problemi di natura finanziaria.

Il recente Rapporto sugli strumenti finanziari pubblicato dall'Agenzia della coesione territoriale evidenzia come **le imprese con meno di 19 addetti** – che **dal 2011 hanno perso circa il 30 per cento del credito concesso loro dal sistema bancario** – costituiscano per numero il 98,2 per cento del tessuto produttivo e il 57 per cento degli addetti. Affinché queste possano diventare più competitive occorre, tra gli altri ingredienti, più credito.

Figura: Impieghi vivi per classe dimensionale delle imprese (miliardi di euro)



Fonte: elaborazioni Agenzia per la coesione territoriale su dati Banca d'Italia

Il razionamento del credito alle imprese di minori dimensioni è un fenomeno complesso e articolato. E' decisamente importante comprendere che alla sua base, accanto alla congiuntura negativa e alle asimmetrie informative, ci sono altri fattori decisivi che solo recentemente hanno assunto carattere strutturale. Essi attengono alla regolazione internazionale sui requisiti patrimoniali degli intermediari finanziari e al business model adottato da gran parte del sistema bancario.

Negli anni della crisi il sistema di regole sui requisiti di capitale richiesti alle banche è stato progressivamente disciplinato in modo più stringente. Pur ammettendo che queste regole potranno rafforzare il sistema finanziario nel lungo periodo, non vi è dubbio che in questi anni esse hanno contribuito alla diminuzione della finanza concessa ai soggetti che, in quanto rischiosi o opachi rispetto alla metrica delle banche, implicano maggiori accantonamenti di capitale.



Inoltre, una serie di dinamiche di mercato, correlate anch'esse al quadro regolamentare, ha portato – e certamente continuerà a portare – alla progressiva concentrazione dell'offerta di credito in un numero più ristretto di banche, alla riduzione del numero di sportelli e di addetti e a un utilizzo sempre più diffuso delle tecnologie non solo per offrire servizi on-line alla clientela ma anche per valutarne l'affidabilità ai fini della concessione del credito.

Database e algoritmi, alla base dei **modelli di rating**, possono senza dubbio giovare alla qualità dei processi di allocazione del credito, soprattutto per le imprese più strutturate e con un elevato livello di accountability, ma **possono non essere sufficientemente accurati per le imprese di minori dimensioni**.

Il business model del sistema bancario è sempre più distante dal relationship lending il cui ultimo baluardo è fin qui stato il sistema delle Banche di Credito Cooperativo (BCC). Non è scontato che ciò possa esser vero nel futuro perché le BCC sono interessate da una riforma in grado di produrre importanti ripercussioni sul loro *modus operandi*.

2. GLI OBIETTIVI

L'obiettivo di fondo è quello di **promuovere una cultura della "prevenzione" delle situazioni di crisi finanziaria anche in fase antecedente alle segnalazioni formali** (all'insorgere, sulla base delle valutazioni della stessa impresa, di una situazione di rischio finanziario potenziale), in modo da favorire un rapporto più diretto e non solo "eccezionale" tra Camere e imprese rispetto a quest'ordine di problematiche, percependo la **Camera di commercio come una pubblica amministrazione "amica"** e non solo un passaggio procedurale nelle diverse fasi previste dal nuovo codice della crisi di impresa e dell'insolvenza. Questo anche perché la Camera è in condizione, a valle di un check-up aziendale, di offrire ulteriori servizi di supporto sia di tipo organizzativo (es. digitalizzazione) che di promozione ed assistenza, la cui efficacia è condizionata dalla tempestività degli interventi.

La logica è quella dell'attivazione di una *customer journey* che parta dalla rilevazione delle criticità per proporre alle aziende un insieme coordinato di servizi e di interventi, non solo di tipo finanziario ma anche organizzativo-aziendale e di analisi del modello di business dell'impresa al fine di individuare eventuali criticità e proporre possibili soluzioni.



Il progetto punta quindi ad accostare ai servizi dei nuovi Organismi per la Composizione Assistita delle Crisi d'Impresa (OCRI), una serie di attività propedeutiche e di affiancamento finalizzate a rendere maggiormente consapevoli le imprese e i professionisti rispetto al nuovo strumento e, contestualmente, **favorire una maggiore diffusione della cultura finanziaria - specie tra le PMI - ed una visione più integrata delle diverse problematiche aziendali.**

In tale ottica, il progetto intende mettere a disposizione strumenti informativi, di apprendimento ed autovalutazione, sviluppare - in collaborazione con ordini e associazioni - attività formative per il personale camerale, imprese e professionisti e fornire alle PMI servizi di assistenza economico-aziendale e finanziaria.

Il progetto vuole, inoltre, diffondere una maggiore conoscenza e consapevolezza delle imprese e dei professionisti in tema di nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. In proposito verranno ricercate tutte le sinergie possibili con le iniziative già in corso o programmate da associazioni e ordini. Sempre sul versante info-formativo si opererà a favore di un forte collegamento con le iniziative relative all'educazione finanziaria.

3. LE ATTIVITA' E I SERVIZI

Il progetto si propone di sviluppare iniziative e servizi finalizzati alla prevenzione delle crisi d'impresa ed alla loro gestione. La finalità del progetto è anche quella di dotare le camere di competenze di tipo economico-aziendale, anche in vista dell'attivazione degli OCRI. Oltre ad opportune azioni formative del personale camerale, è anche previsto l'utilizzo di un meccanismo analogo a quello già utilizzato nel progetto PID («digital promoter» e «mentor») anche se – ovviamente - con un diverso profilo di competenze. Verranno inoltre sviluppate collaborazioni con soggetti sia istituzionali che di tipo associativo. Un ulteriore capitolo è quello del supporto alle imprese in difficoltà finanziaria transitoria.

Di seguito si riportano le principali linee di attività ed i servizi progettuali.

- Realizzazione di **strumenti di supporto alla valutazione ed autovalutazione economico-finanziaria delle imprese** (per settori, territori, dimensioni), anche ai fini della prevenzione delle crisi d'impresa. In particolare, sono previsti tre strumenti:



- a) il “*cruscotto*” sintetico basato sull’analisi di indici secondo le indicazioni del CNDCEC (una volta approvati dal MISE), con un algoritmo semplice in grado di identificare i parametri ufficiali che potrebbero portare alla segnalazione dell’impresa all’OCRI;
- b) l’*analisi dinamica storica* approfondita, basata su una doppia analisi dei bilanci seguita da un’analisi di trend sui dati finanziari per valutare l’andamento generale anche con confronti con benchmark costituiti da imprese con caratteristiche analoghe;
- c) l’*analisi dinamica previsionale*: essa si basa sulla possibilità di prevedere la situazione finanziaria futura di breve periodo grazie alla valutazione di serie storiche inserite in algoritmi, supportati anche da strumenti quali il machine learning.

Per lo sviluppo di tali strumenti verranno attivate collaborazioni con istituzioni, sistema del credito, università e associazioni/ordini. Il servizio prevederà anche la possibilità di auto-inserimento dei dati (ad esempio, per le imprese che non sono tenute al deposito di bilancio) e lo sviluppo - **in assoluta riservatezza** - dei vari livelli di analisi.

In alternativa sarà anche possibile procedere all’*assessment* economico-finanziario in modalità guidata con l’assistenza di un addetto della camera di commercio, sempre con impegno alla riservatezza, così come avviene per altre tipologie di servizio, ad esempio, quelli relativi alla digitalizzazione o all’internazionalizzazione.

L’emersione anticipata e tempestiva di una crisi aziendale è, infatti, condizione *sine qua non* per poter gestire al meglio lo stato di difficoltà in cui versa l’azienda. Le Camere metteranno a disposizione delle imprese servizi e strumenti di valutazione e autodiagnosi economico-finanziaria utili ad individuare i primi segnali di crisi ed a relazionarsi con maggiore consapevolezza con banche ed intermediari finanziari.

Da rilevare che il progetto intende offrire risposte di servizio anche alle micro-imprese le quali, in caso di necessità, potrebbero essere indirizzate ai servizi OCC (vedi anche i casi possibili di “autosegnalazione” di una situazione di difficoltà finanziaria).

- La **disponibilità di adeguate competenze professionali** è, ovviamente, indispensabile per lo sviluppo di servizi di assistenza realmente efficaci e in grado di gestire situazioni che possono comprendere anche problematiche complesse.

In tale ottica sono state ipotizzate tre tipologie di figure professionali di affiancamento delle camere e delle imprese nello sviluppo delle attività del nuovo servizio. Ciascuno dei soggetti coinvolti, indipendentemente dal loro inquadramento e tipo di attività, non dovrà essere



compreso negli elenchi dei potenziali componenti dei collegi OCRI ed assumerà impegni formali di riservatezza sulle informazioni acquisite.

Sono state previste tre tipologie di soggetti che affiancheranno dirigenti e funzionali camerali nella realizzazione del nuovo servizio di prevenzione della crisi d'impresa:

- a) **professionisti senior**, che collaboreranno direttamente a supporto della dirigenza camerale al fine di facilitare la conoscenza di merito e l'implementazione delle buone pratiche di gestione nella situazione di crisi di impresa sia per quanto riguarda la prevenzione delle crisi d'impresa che l'attività dell'OCRI. La selezione e contrattualizzazione verrà attuata, a scelta della camera, anche attraverso meccanismi di tipo nazionale al fine di rendere più "neutra" possibile la scelta del *professional* di affiancamento;
- b) **servizi di supporto tecnico-professionale**. In analogia con i "digital promoter" utilizzati per i PID, saranno individuati e contrattualizzati tecnici/specialisti con competenze in materia economico-giuridica e finanziaria, operanti in stretto raccordo con le camere di commercio sia a supporto degli aspetti operativo-gestionali degli OCRI che per sviluppare, nell'ambito dei servizi per la prevenzione della crisi d'impresa, azioni di tipo "push", ossia, di coinvolgimento attivo delle imprese. A tal fine verranno messi a disposizione di tali figure professionali strumenti di analisi / assessment in grado di facilitare il rapporto con le PMI nella fase di contatto ed *engagement*.
- c) creazione di una **rete di Mentor**, così come realizzato con successo in altri progetti camerali (PID, internazionalizzazione) ed anche in molteplici esempi esteri, la quale corrisponde all'esigenza di disporre di una rete professionale di secondo livello formata da alte professionalità non solo in ambito economico-finanziario ma anche tecnico-gestionale e di mercato. Si tratta della figura dei "mentor", generalmente rappresentati da manager e professionisti disposti ad impegnarsi volontariamente per attività di *counseling* a favore delle imprese ("mentee"). Anche in questo caso verrà definito un codice deontologico con impegni in termini di riservatezza e di divieto di sviluppo di attività commerciali nei confronti dei *mentee* per la durata dell'adesione al programma di mentoring. In particolare, verranno ricercate le più opportune collaborazioni con le associazioni dei manager e quelle professionali.

In sintesi, si tratta di tre livelli (*professional*, *promoter* e *mentor*) dei quali il primo è orientato a supportare professionalmente la camera di commercio, il secondo si colloca sia



per azioni di supporto operativo alla camera che per azioni nei confronti delle imprese ed il terzo è totalmente destinato all'affiancamento delle imprese.

- **Formazione personale camerale e di supporto** coinvolto nei servizi di analisi e gestione delle crisi d'impresa, inclusi i casi segnalati all'OCRI.

Il personale delle Camere di commercio e di supporto che sarà coinvolto nelle nuove attività intraprenderà un percorso formativo professionalizzante finalizzato a trasmettere conoscenze, capacità tecniche, "soft skills" e strumenti. Tale percorso sarà articolato in cicli di formazione a distanza, in sessioni in presenza e sessioni laboratoriali di confronto e sperimentazione operativa.

- **Informazione imprese e professionisti** in tema di prevenzione delle crisi di impresa.

L'introduzione dei sistemi di allerta richiede un cambio di approccio culturale sia nel mondo delle imprese che in quello degli ordini professionali che necessita di un processo graduale e continuo di formazione/informazione.

- **Sviluppo partenariati** con gli istituti di credito e loro associazioni, associazioni imprenditoriali, università, professionisti e in materia di prevenzione e gestione delle crisi d'impresa.

Le Camere di commercio dovranno rappresentare il fulcro di un network di soggetti che svilupperanno le attività progettuali in sinergia e stretta collaborazione.

- **Piattaforme informatiche** di gestione dei dati relativi alle crisi d'impresa. Raccolta delle best practice in tema di composizione assistita delle crisi d'impresa.

Le attività faranno perno su una piattaforma informatica che sarà d'ausilio anche alle gestione dei casi aziendali che faranno riferimento agli OCRI.

- Sviluppo di **accordi e di servizi finanziari di sostegno** per le situazioni di crisi momentanea (es. dovuta ai ritardi di pagamento della PA).

Saranno messi a disposizione delle imprese sia servizi finanziari innovativi che guardano al fintech, come nel caso della costituzione di una piattaforma camerale di P2P lending, sia accordi finalizzati a favorire l'accesso al credito e alla finanza con istituti di credito, fondi di garanzia pubblica e mutualistica (fondo centrale di garanzia e confidi), organismi di microcredito, fondi di intervento nel capitale di rischio e business angels.

- **Rilancio dei servizi camerali** in materia di assistenza al **credito e finanza**.



L'azione delle Camere di commercio è stata fondata in passato sull'erogazione di contributi e fondi alle imprese finalizzati a migliorare le condizioni di accesso al credito, veicolati principalmente attraverso lo strumento dei confidi. Con tale progetto si vogliono invece erogare servizi (e non contributi) volti in prima battuta ad individuare e valutare (attraverso strumenti ad hoc) le difficoltà dell'azienda per poi assisterla ed accompagnarla verso lo strumento finanziario più idoneo rispetto allo specifico caso di crisi aziendale. Strumento che, a seconda dei casi e delle valutazioni fatte, potrebbe essere una banca, un fondo di garanzia, un investitore o un operatore di microcredito.



4. BUDGET DI PROGETTO NEL TRIENNIO 2020-2022

Di seguito si riportano le voci di spesa del progetto:

RIEPILOGO COSTI	% sul costo totale del progetto IVA inclusa	% sul costo totale del progetto IVA inclusa
Costi interni incluse spese generali	€ 1.900.000,00	6,1%
Costi esterni:		
<i>1. Servizi tecnici di supporto, inclusi i promoter</i>	<i>€ 13.500.000,00</i>	<i>43,5%</i>
<i>2. Formazione personale camerale e promoter</i>	<i>€ 300.000,00</i>	<i>1,0%</i>
<i>3. Eventi indirizzati alle PMI e professionisti/specialisti (es. informativi, formativi, ecc.)</i>	<i>€ 2.100.000,00</i>	<i>6,8%</i>
<i>4. Servizi di assistenza tecnica, inclusi i senior di affiancamento alla camera / Collaborazioni esterne</i>	<i>€ 11.000.000,00</i>	<i>35,5%</i>
<i>5. Piattaforme informatiche, banche dati e strumenti di analisi</i>	<i>€ 1.500.000,00</i>	<i>4,8%</i>
<i>6. Attività di comunicazione</i>	<i>€ 700.000,00</i>	<i>2,3%</i>
<i>7. Attrezzature</i>	<i>€ 0,00</i>	<i>0,0%</i>
Totale costi esterni	€ 29.100.000,00	93,9%
8. VOUCHER / CONTRIBUTI	0	0,0%
TOTALE COSTI PROGETTO	€ 31.000.000,00	100,0%

Tutti i costi comprendono l'IVA indetraibile ed eventuali imposte e tasse connesse alle attività del progetto.

La ripartizione dei costi esterni tra le singole voci componenti (dalla 1 alla 7), potrà subire variazioni nel corso del triennio anche in funzione della realizzazione di attività condivise tra una o più camere e/o realizzate a livello regionale o nazionale.

A partire dal secondo anno, eventuali minori spese relative ad attività avviate nella prima annualità verranno utilizzate per incrementare i voucher a disposizione delle imprese o i costi esterni.