



Università
Ca' Foscari
Venezia

Dipartimento di Economia
Centro di Studi Giuridici



Law-Lab

Laboratorio di innovazione regolativa

La crisi d'impresa

1. Introduzione
2. Il cruscotto di gestione della crisi.
3. Impresa a partecipazione pubblica.
4. Forza maggiore e rinegoziazione del contratto.
5. La gestione delle transizioni lavorative.
6. Nuove forme di Lavoro e digitalizzazione.
7. Potenziare il raccordo Scuola-Università-mercato del lavoro.
8. Impresa, politiche economiche e Next Generation Eu.
9. L'internazionalizzazione delle imprese italiane all'estero.
10. Finanziamento delle imprese.
11. Il controllo di legalità tra semplificazione e promozione del merito.
12. Crisi e criminalità



1. Introduzione

La crisi dell'impresa rappresenta un terreno elettivo per sperimentare **l'innovazione regolativa**: richiede **strategie normative originali e derogatorie** rispetto alla disciplina ordinaria, e induce a sviluppare tecniche e metodologie di intervento operativo in condizioni di incertezza e sotto stress organizzativo.

Sul piano strettamente normativo, le più recenti disposizioni legislative (d. lgs, 14/2019 e decreto correttivo n. 147/2020) sono volte ad individuare in modo più preciso la situazione di crisi, identificata con lo squilibrio economico-finanziario che rende probabile l'insolvenza, e affrontare la crisi d'impresa nelle sue fasi embrionali, mettendo in pratica procedure di allerta; si tratta, tuttavia, di una prospettiva non ancora attuale, posto che le disposizioni in esame entreranno in vigore a partire da settembre 2021.

In questo scenario normativo, già di per sé inadeguato a fronteggiare le normali situazioni di crisi, è esplosa una **gravissima crisi sistemica causata dalla pandemia Covid-19**. Tale emergenza ha determinato una situazione di crisi sanitaria senza precedenti, con effetti gravissimi per le imprese, che registrano un drastico calo dei ricavi, un elevato rischio di chiusura delle attività aziende nei settori industriali e dei servizi, con importanti riflessi anche sul piano sociale e occupazionale. Secondo le stime, l'effetto combinato del Covid e del crollo dei consumi del 10.8 % (pari a una perdita di circa 120 miliardi di euro rispetto al 2019) determina la chiusura di oltre 390 mila imprese del commercio non alimentare e dei servizi di mercato, non compensate dalle 85 mila nuove aperture, con una riduzione del tessuto produttivo di 305 mila imprese nei settori considerati.

In questa inedita e drammatica situazione **il compito innovativo della regolazione si deve sviluppare su diversi fronti, che riguardano sia la gestione operativa della crisi d'impresa**, impiegando gli strumenti che sono stati messi a disposizione dal Governo (garanzia ai finanziamenti, CIG, deroga alle disposizioni societarie in materia di ricostituzione del capitale, rinvio di parte delle scadenze fiscali/contributive ecc.), **sia impostando una strategia di più ampio respiro, idonea a rafforzare la nostra politica industriale per salvaguardare l'asset produttivo del sistema, creare una nuova cultura d'impresa maggiormente partecipativa e innervata nel tessuto socio-istituzionale, ripensare il modello di business, accompagnare il necessario cambiamento di assetti organizzativi, produttivi, tecnologici e commerciali per riposizionare l'impresa sul mercato.**

Un primo fronte riguarda quindi gli **aspetti pratici ed operativi**. Sotto questo profilo è necessario predisporre un **"cruscotto" di gestione** mediante il quale istituzioni, imprese, parti sociali e professionisti possano far fronte alle situazioni di crisi e contenere nel breve termine il loro impatto economico e sociale.

In questa prospettiva sono state identificate alcune proposte operative per la gestione della crisi, **valorizzando**, in particolare, **il ruolo delle istituzioni di governo locale**, in particolare la Regione, ma anche Comuni e città metropolitane, **e delle parti sociali** (Organizzazioni sindacali dei lavoratori, Associazioni imprenditoriali di categoria), al fine di definire gli strumenti di

intervento e valorizzando la capacità degli attori sociali, con una particolare attenzione all'individuazione di **soluzioni innovative**.

In una prospettiva più generale e a medio termine sono stati inoltre individuati alcuni principi-guida e modelli regolativi per un rilancio dell'impresa nel quadro sistemico dell'economia e della società. La crisi d'impresa deve infatti essere collocata anche nell'ottica del potenziale cognitivo e trasformativo che ogni crisi contiene in sé, ripensando il comportamento socio-economico dell'impresa in una **prospettiva di sostenibilità e di responsabilità sociale**, per produrre effetti positivi a vantaggio di tutti gli attori coinvolti nell'intera filiera e nel territorio.

In sintesi:

Il documento che presentiamo costituisce una prima tappa della riflessione del Comitato scientifico del LAW-LAB, con l'intendimento di fornire indicazioni di ordine operativo ma anche di stimolare una riflessione più ampia che coinvolga le istituzioni pubbliche, gli attori sociali, le imprese e tutti gli *stakeholders* sui temi delle politiche industriali e degli investimenti, in una fase in cui ingenti risorse pubbliche del *recovery fund* sono destinate allo sviluppo e alla trasformazione dell'intera economia.



2. Il cruscotto di gestione della crisi

La gestione delle crisi aziendali è oggi particolarmente complessa per il sommarsi di diversi fattori: da una parte il perdurare ed il diffondersi (e per certi versi l'aggravarsi) dell'emergenza sanitaria, dall'altro la **mancata adozione del nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al D.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14** (la cui entrata in vigore è stata differita al 1 settembre 2021).

Per facilitare la messa in pratica di soluzioni operative è necessario, a monte, valorizzare i modelli di gestione aziendale che mirano a stabilire una **connessione sistemica tra impresa, società e situazione di crisi/insolvenza, sollecitando l'intervento pubblico nei sistemi di governance privati** (anche grazie ad un ridisegno strategico di Veneto Sviluppo). La prospettiva che indichiamo riguarda la concezione dell'impresa come entità inserita in un contesto sociale, che possiede un valore sociale ed economico al di là dell'assetto finanziario, come suggerisce l'art. 2086 del c.c.. Tale disposizione mette in luce una concezione neo-istituzionale dell'impresa, dalla quale deriva un dovere dell'imprenditore di attivarsi non solo *"per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale"*, ma istituendo, ancor prima *"un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale"*. Si viene insomma a creare un **obbligo per l'imprenditore** - e una **responsabilità sociale d'impresa** - **nei confronti dell'impresa medesima e degli stakeholders di adottare assetti idonei a monitorare e prontamente rilevare eventuali stati di crisi**, ma ancora più a monte idonei a gestire in maniera adeguata l'impresa.

In questa rinnovata visione di **un'impresa come "bene comune"**, **il cruscotto operativo costituisce l'insieme di strumenti per affrontare e gestire la situazione di crisi.**

Il principale strumento che proponiamo è un **nuovo tipo di accordo regionale/territoriale di gestione delle crisi e delle attività lavorative**, che fornisca al contempo la cornice di indirizzo e la base operativa per tutti i possibili interventi. La filosofia dell'accordo dovrebbe rispecchiare una nuova logica di scambio politico tra assetti regolativi anche derogatori, capaci di innescare innovazioni organizzative concordate, e una partecipazione dei lavoratori e delle loro rappresentanze ai processi di riorganizzazione aziendale.

Un tale *framework* operativo, che mette in valore la capacità degli attori sociali di farsi portatori di istanze complesse e di declinarle in chiave concertativa, si rende tanto più necessario nella situazione attuale, in cui le imprese incontrano crescenti difficoltà nel realizzare non solo programmazione a medio-lungo termine ma piani attendibili nel breve periodo.

Proponiamo quindi di **sviluppare tutte le possibili forme di impiego della contrattazione di prossimità**. Una **implementazione dell'art. 8 l. n. 148/2011** in questa materia potrebbe apportare vantaggi per la sua funzione regolativa adattiva e derogatoria, in tutti gli ambiti dei rapporti di lavoro.

Gli accordi di prossimità dovrebbero prevedere **forme innovative di partecipazione dei lavoratori alla gestione della crisi**, sul modello di una partecipazione istituzionale, con **creazione di comitati paritetici** in grado di gestire congiuntamente i processi di crisi, definire

l'impiego degli ammortizzatori sociali, programmare e concordare le possibili uscite, le modalità e forme di riqualificazione dei lavoratori ecc.

Nell'ambito dell'accordo regionale è previsto l'intervento delle istituzioni regionali e delle associazioni di categoria al fine di gestire le crisi aziendali attraverso un disegno il più articolato, sistemico e condiviso possibile.

Il laboratorio di innovazione regolativa suggerisce dunque di insistere su alcuni punti fondamentali:

- i) **l'impiego della contrattazione di prossimità**: una implementazione dell'art. 8 l. n. 148/2011 in questa materia potrebbe apportare vantaggi per la sua funzione derogatoria ad esempio, in tema di rimodulazione di orario e delle mansioni dei lavoratori coinvolti in processi di riorganizzazione aziendale e riqualificazione del personale o in tema, ad esempio, di estensione della possibilità di ricorso alla somministrazione di lavoro e ad altri contratti flessibili nel periodo transitorio di una conversione aziendale;
- ii) **la creazione di accordi convenzionali delle parti sociali**: in funzione compensatoria alle deroghe previste dalla contrattazione di prossimità, tali accordi potrebbero prevedere forme di partecipazione dei lavoratori alla gestione della crisi, sul modello di una partecipazione contrattuale-istituzionale;
- iii) **la stipula di contratti di Rete per filiera e/o territorio** al fine di creare sia dei distretti specializzati in cui sono interconnessi bisogni professionali delle imprese, sia per ampliare l'offerta formativa del sistema educativo e di conseguenze le competenze delle risorse umane;
- iv) **l'intervento delle Istituzioni regionali e delle Associazioni di categoria** al fine di gestire le crisi aziendali attraverso un disegno condiviso.

In sintesi:

- **Proposta di rinnovare la visione di impresa intesa come “bene comune”, con una responsabilità sociale nei confronti di tutti i suoi stakeholders**
- **Proposta di un cruscotto operativo di strumenti per affrontare e gestire le situazioni di crisi tramite un accordo regionale / territoriale di gestione delle crisi e delle attività lavorative**
- **Proposta di sviluppare la contrattazione di prossimità, stipulare accordi convenzionali delle parti sociali, stipulare contratti di rete per filiera e/o territorio e potenziare l'intervento delle Istituzioni regionali e delle Associazioni di categoria**



3. Impresa a partecipazione pubblica

Un focus specifico concerne la gestione della **crisi nelle società a partecipazione pubblica**.

Tali imprese, ai sensi **dell'art. 14 del d.lgs. n. 175/2016**, sono assoggettate alle norme sul fallimento, sul concordato preventivo e sull'amministrazione straordinaria applicabili alle grandi imprese in stato di insolvenza.

La stessa disposizione, a fronte di indicatori di crisi aziendale, consente all'organo amministrativo di adottare i provvedimenti necessari per prevenire, correggere ed eliminare gli effetti della crisi. Tale normativa si inserisce nel contesto delle previsioni del Testo Unico Enti Locali che, all'art. 147-quater "Controlli sulle partecipate non quotate":

- assegna all'ente locale socio il compito di definire «secondo la propria autonomia organizzativa, un sistema di controlli sulle società non quotate, partecipate dallo stesso ente locale», stabilendo che «tali controlli sono esercitati dalle strutture proprie dell'ente locale, che ne sono responsabili»;
- prevede che l'amministrazione definisca gli «obiettivi gestionali a cui deve tendere la società partecipata, secondo parametri qualitativi e quantitativi» e organizzi «un idoneo sistema informativo finalizzato a rilevare i rapporti finanziari tra l'ente proprietario e la società, la situazione contabile, gestionale e organizzativa della società, i contratti di servizio, la qualità dei servizi, il rispetto delle norme di legge sui vincoli di finanza pubblica»;
- prevede che l'ente locale effettui il monitoraggio periodico sull'andamento delle società non quotate partecipate, analizzi gli scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati e individui le opportune azioni correttive, anche in riferimento a possibili squilibri economico.

Contestualizzando detta disciplina nel quadro attuale, caratterizzato dall'emergenza epidemiologica da Covid-19 e dai suoi impatti negativi sui bilanci delle società, ivi comprese quelle precedentemente "sane", si rileva anzitutto come **il legislatore sia intervenuto con varie disposizioni normative volte a favorire la continuità delle imprese colpite dall'emergenza, ma nulla ha disposto in merito alla sospensione delle disposizioni** sopra richiamate del TUSP (Testo Unico Società Partecipate) (art. 6 e 14) **in materia di programmi di valutazione del rischio e di crisi di impresa**, che invece dovrebbero necessariamente essere adattate alla luce del contesto eccezionale ed emergenziale in cui ci troviamo.

La **legislazione d'urgenza** volta a preservare le imprese è intervenuta prevedendo, fra l'altro:

- il differimento al 1° settembre 2021 dell'entrata in vigore del Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza di cui al d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14;
- la sospensione sino al 31 dicembre 2020 degli obblighi previsti dal codice civile in materia di perdita del capitale sociale, ivi compreso lo scioglimento per riduzione o perdita del capitale sociale (ex art. 6 del Decreto Liquidità d.l. 8 aprile 2020, n. 23, conv. con modificazioni dalla l. 5 giugno 2020, n. 40);
- la facoltà di deroga al disposto dell'art. 2423-bis, co. 1, n. 1, cod. civ. nel bilancio di esercizio in corso al 31 dicembre 2020 nonché a quelli chiusi entro il 23 febbraio 2020 e non ancora approvati, tale da consentire la valutazione delle voci di bilancio nella prospettiva della continuazione dell'attività se questa risulta sussistente nell'ultimo bilancio di esercizio;
- la possibilità, per i soggetti che non adottano i principi contabili internazionali, in deroga all'art. 2426, primo comma, n. 2) C.C., di non effettuare fino al 100 per cento dell'ammortamento annuo del costo delle immobilizzazioni materiali e immateriali,

mantenendo il loro valore di iscrizione, così come risultante dall'ultimo bilancio annuale regolarmente approvato, con imputazione della quota di ammortamento non effettuata al conto economico relativo all'esercizio successivo (art. 60 D.L. 104/2020, conv. con modificazioni dalla L. 126/2020).

Si tratta di interventi che, affiancati ai ristori economici stanziati, sono volti a neutralizzare, per quanto possibile e nell'immediato, gli effetti derivanti dall'attuale crisi economica sul capitale e sui bilanci, a favore delle imprese che, ante epidemia, si trovavano in condizioni sane.

Come sopra rappresentato, tuttavia, **al momento rimangono pienamente in vigore le disposizioni di cui agli artt. 6 e 14 del TUSP in materia di valutazione anticipata del rischio nelle imprese, e di limiti/divieti di interventi di salvataggio di società strutturalmente in perdita da parte di amministrazioni pubbliche.**

Dette disposizioni mal si adattano al contesto attuale, che vede **società pubbliche in disequilibrio a causa di fattori esogeni ed eccezionali ed alle quali viene imposto altresì di strutturarsi per adottare le necessarie misure volte a contrastare il diffondersi dell'epidemia in corso.**

Infatti, da un lato, le valutazioni sottese alla stesura dei programmi di valutazione del rischio necessitano di basarsi su un orizzonte temporale almeno a medio termine che consentano l'adozione dei provvedimenti adeguati richiesti dall'art. 14 del TUSP, non essendo invece possibile effettuare valutazioni prognostiche a fronte di un contesto dettato dall'eccezionalità ed imprevedibilità degli eventi.

Dall'altro lato, a fronte dell'insufficienza dei ristori e delle misure di salvaguardia delle imprese approntate a livello nazionale, l'intervento diretto, in via straordinaria, del socio pubblico, sembrerebbe l'unica soluzione efficacemente volta a preservare le stesse.

Non si ritiene dunque opportuna una mera applicazione alle previsioni di cui agli artt. 6 e 14 del TUSP senza adattarli alla situazione contingente, per consentire al socio pubblico un intervento diretto volto a limitare la crisi di liquidità finanziaria che sta investendo le proprie società.

Nel caso del Comune di Venezia, infatti, una società particolarmente in difficoltà è AVM S.p.A., società affidataria della gestione del trasporto pubblico locale che, nonostante i ristori, in assenza di tariffazione turistica vede un calo dei ricavi di circa 100 mln euro nel 2020 con una previsione molto negativa anche nel 2021.

Il laboratorio di innovazione regolativa ritiene quindi auspicabile:

i) un intervento normativo che sospenda per il 2020 i vincoli del TUSP al ripianamento delle perdite delle imprese pubbliche (e del trasporto pubblico in particolare) ed evitare il ricorso al concordato preventivo e all'amministrazione straordinaria, consentendo quindi il ripianamento delle perdite e la sottoscrizione dell'aumento del capitale sociale, l'esecuzione di trasferimenti straordinari, le aperture di credito e il rilascio di garanzie;

ii) un adeguamento dei contratti di servizio in essere, al fine di consentire l'assorbimento dei maggiori costi e/o minori ricavi connessi all'emergenza da Covid-19, privilegiando una gestione conservativa della società e (sempreché non si tratti di impresa già in difficoltà prima dell'emergenza Covid-19) di soprassedere, pur a fronte dell'emersione di indicatori di crisi aziendale, dall'adottare misure e provvedimenti altrimenti imposti – in un contesto di normalità – ai sensi dell'art. 14 del TUSP.

In sintesi:

- **Proposta di un nuovo intervento normativo che sospenda i vincoli del TUSP in materia di valutazione anticipata del rischio nelle imprese, e di limiti/divieti di interventi di salvataggio di società strutturalmente in perdita da parte delle imprese pubbliche**
- **Proposta di un adeguamento dei contratti di servizio in essere per privilegiare una gestione di tipo conservativo della società interessata**



4. Forza maggiore e rinegoziazione del contratto

Il **tema della gestione delle sopravvenienze** determinate dalla pandemia è uno dei temi essenziali legati alla crisi epidemiologica da Covid-19, sia in ambito contrattuale, sia in ambito concorsuale (concordato preventivo).

L'art. 91 del d. 189/2020 stabilisce che “il rispetto delle *misure di contenimento* di cui al presente decreto è sempre valutata ai fini dell'esclusione, ai sensi e per gli effetti degli articoli 1218 e 1223 c.c., della responsabilità del debitore ...”. Tale disposizione non sembra sufficiente a risolvere il problema delle sopravvenienze, né per quanto concerne la questione della possibile invocazione dei tradizionali rimedi previsti dagli artt. 1256, 1258, 1463, 1464 (**impossibilità sopravvenuta, definitiva o temporanea, della prestazione**) e dall'art. 1467 (**eccessiva onerosità sopravvenuta**) c.c.; né, soprattutto, per quanto concerne il **ricorso a possibili rimedi manutentivi**, che meglio si attaglierebbero a rapporti sorti nell'esercizio di attività economiche o d'impresa, destinati di norma a protrarsi nel tempo e che richiedono stabilità anche a fronte del mutamento delle circostanze iniziali.

Le **soluzioni** che si prospettano sono essenzialmente due.

Una prima ipotesi concerne la possibilità di **invocare la forza maggiore** (o il *factum principis*) per giustificare la non imputabilità, al debitore/imprenditore, dell'inadempimento causato dalla situazione pandemica (o dalle misure di contenimento), così da sollevarlo da responsabilità; o per legittimare il predetto imprenditore ad agire in giudizio per la risoluzione del contratto divenuto squilibrato ai sensi dell'art. 1467 c.c.. L'idea è che l'emergenza sanitaria economica e sociale causata dalla pandemia di Covid-19 presenti tratti di straordinarietà, imprevedibilità e inevitabilità tanto marcati da legittimare la parte pregiudicata ad agire in giudizio per la risoluzione del contratto squilibrato o ad invocare l'art. 1256 c.c.. Ciò premesso, rimane il problema delle obbligazioni pecuniarie (si pensi al pagamento di canoni di locazione o di corrispettivi di forniture e servizi). Correttezza e buona fede possono giocare un ruolo come limite di esigibilità – da parte del creditore – della prestazione, ove l'esatto adempimento confligga con interessi di valore preminente rispetto a quello del creditore stesso.

Un'altra ragionevole possibilità, in relazione ad obbligazioni pecuniarie che non sia concretamente possibile adempiere nei termini contrattuali per circostanze connesse alla pandemia (e più in generale all'impotenza finanziaria da essa causata), è costituita dal **ricorso all'ipotesi prevista dal 2° comma dell'art. 1256 c.c., in tema di temporanea impossibilità della prestazione**, a norma del quale il debitore, finché l'impossibilità perdura, non è responsabile del ritardo nell'inadempimento.

La seconda soluzione, di primaria rilevanza per debitori “imprenditori”, potrebbe rinvenirsi nella possibilità di **ricorrere a soluzioni manutentive**, alternative alla disciplina delle sopravvenienze contenuta nelle disposizioni sul contratto in generale, consistenti nella previsione di un obbligo di rinegoziazione o di adeguamento del regolamento contrattuale, non più ragionevolmente attuabile secondo le pattuizioni originarie. Da qui la domanda, in assenza ancora una volta di interventi legislativi di natura emergenziale, se sia riconoscibile, in capo alle parti del rapporto, **un diritto/dovere di “rinegoziazione” del contratto divenuto squilibrato, con conseguente mantenimento in vita delle relative posizioni contrattuali, seppur “aggiustate” per adeguarle a uno scenario imprevisto e imprevedibile.**

La fonte cui ragionevolmente attingere è quella delle **clausole** generali, in particolare della **correttezza e della buona fede oggettiva (artt. 1175 e 1375 c.c.)**, che concorre a creare la *regula iuris* del caso concreto, in forza del valore cogente assegnatole dalle norme di legge e alla luce del principio costituzionale di solidarietà economica e sociale.

Un'altra tesi proposta è quella di ricorrere, nei contratti a prestazioni corrispettive, all'art. **1460 c.c.**, predicando l'inadempimento della parte che rifiuti la rinegoziazione del contratto squilibrato.

La difficoltà e le incertezze legate al ricorso alla buona fede in funzione integrativa, in particolare sotto il profilo dei rimedi concretamente esperibili in caso di rifiuto della parte che ha interesse a conservare l'originario equilibrio contrattuale o di mancato accordo, possono essere superate mediante introduzione di una generale disposizione che preveda il diritto delle parti di contratti divenuti eccessivamente onerosi per cause eccezionali e imprevedibili di pretendere la loro rinegoziazione secondo buona fede o, in caso di mancato accordo, di chiedere in giudizio l'adeguamento delle condizioni contrattuali in modo che sia ripristinata la proporzione tra le prestazioni originariamente convenuta dalle parti.

Un'ulteriore, rilevante questione concerne la **possibilità di applicare i principi dettati con riguardo alle obbligazioni e ai contratti in generale sopra esposti al concordato preventivo omologato**.

Il legislatore si è limitato a prevedere, in sede di legislazione di emergenza (d.l. n. 23/2020, così come conv. in legge dalla l. n. 40/2020), una **moratoria di sei mesi per i termini di adempimento dei concordati preventivi che hanno scadenza nel periodo tra il 23 febbraio 2020 ed il 31 dicembre 2021**. Questa misura, senz'altro utile perché idonea a tamponare l'effetto immediato delle riduzioni o interruzioni dei flussi di cassa, non risolve però tutti i problemi. Soprattutto in tema di concordati con continuità aziendale, diretta o indiretta (*ex art. 186-bis l. fall.*), un problema concreto che si pone per gli imprenditori è rappresentato dalla sopravvenuta impossibilità di pagare, pur avvalendosi della moratoria legale, le percentuali originariamente concordate, alla luce delle sopravvenute difficoltà e dei limiti – per certi settori – di regolare esercizio dell'attività di impresa.

Da qui la **proposta di ricorrere alla disciplina dei contratti in generale**, in particolare **alla causa non imputabile al debitore e al verificarsi di avvenimenti straordinari e imprevedibili di cui agli artt. 1256 e 1467 c.c.**, e quindi **al concetto di forza maggiore**, per affermare un diritto del debitore concordatario di rinegoziare le condizioni del concordato già omologato; circostanza che gli consentirebbe di paralizzare eventuali domande di risoluzione del concordato stesso *ex art. 186 l. fall.*, rispetto alle quali, come noto, l'unico requisito richiesto dal legislatore è il fatto in sé dell'inadempimento di non scarsa importanza.

In sede concordataria, tuttavia, la tesi della rinegoziazione, operata in assenza di un accordo cui *ciascuno* dei creditori nei cui confronti il concordato è obbligatorio, si scontra con la natura stessa di detto strumento di regolazione della crisi di impresa. In esso, accanto ad elementi – indubbiamente accentuati rispetto al regime previgente – di natura negoziale, che potrebbero giustificare l'applicazione delle norme in materia di impossibilità sopravvenuta della prestazione per causa non imputabile al debitore o di sopravvenuta onerosità, c'è sempre l'intervento del tribunale, chiamato ad esprimersi dapprima sull'ammissibilità della proposta di concordato (artt. 162-163 l. fall.), poi sulla sua omologazione (art. 180 l. fall.).

Ad avvalorare detta conclusione ricorre la circostanza che, in materia di sovraindebitamento, il legislatore ha dettato una norma *ad hoc* (art. 13, comma 4-ter) per consentire al debitore, quando l'esecuzione dell'accordo o del piano del consumatore divenga impossibile per ragioni

a lui non imputabili, di modificare la proposta, con l'ausilio dell'organismo di composizione della crisi.

Pertanto, salvo che il debitore concordatario non sia in grado di rinegoziare con singoli creditori le percentuali originariamente loro offerte (rinegoziazione sempre possibile alla luce della disponibilità del credito), la modifica delle percentuali pattuite con la proposta approvata e omologata non potrà essere pretesa dall'imprenditore, neppure ripetendosi l'iter procedimentale previsto dalla legge fallimentare per l'approvazione del concordato, retto, come noto, dal principio maggioritario.

Ciò che, invece, **si ritiene ragionevolmente modificabile, in via unilaterale, dall'imprenditore sono le concrete modalità di attuazione del concordato previste nel piano approvato dai creditori, qualora la loro modifica si renda necessaria per consentirgli il pagamento, in forma pecuniaria, delle percentuali promesse o l'attribuzione delle utilità promesse: ossia per il soddisfacimento dei creditori concordatari secondo l'impegno assunto.** Ciò che, infatti, rileva ai fini della risoluzione ex art. 186 legge fallimentare è l'inadempimento della proposta concordataria, non del piano – ossia delle azioni programmate ai fini della concreta attuazione della proposta omologata dal tribunale.

In sintesi:

- **Proposta di ricorrere, per la gestione delle sopravvenienze in ambito contrattuale, alla clausola di forza maggiore e alla temporanea impossibilità della prestazione, nonché, soprattutto, di ricorrere a soluzioni manutentive, di rinegoziazione del contratto, attingendo alle clausole generali di correttezza e buona fede esecutiva.**
- **Proposta di gestire le sopravvenienze in ambito concorsuale, in particolare nel concordato preventivo, riconoscendo la possibilità (per l'imprenditore) di modificare le modalità di attuazione del concordato, ove ciò si renda necessario per consentirne l'adempimento.**



5. La gestione delle transizioni lavorative

Un ulteriore ambito di riferimento elettivo per sperimentare l'**innovazione regolativa** riguarda il tema della gestione delle transizioni lavorative al termine del blocco dei licenziamenti previsto a tutela dei lavoratori in epoca pandemica.

Nello specifico, il Decreto-Legge n. 18/2020, convertito dalla Legge n. 27/2020, (**Decreto Cura Italia**), nell'ottica di attuare, tra l'altro, "misure ... di sostegno economico per ... lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19", ha previsto all'**articolo 46** (rubricato "**sospensione delle procedure di impugnazione dei licenziamenti**") il **blocco generalizzato dei licenziamenti per motivi economici** a decorrere dal 17 marzo 2020, per un periodo di 60 giorni, poi prorogato per cinque mesi complessivi con il D.L. n. 34/2020 (Decreto Rilancio), convertito dalla Legge n. 77/2020. Con un terzo provvedimento (Decreto 104 del 14 agosto 2020, c.d. "**Decreto Agosto**") il legislatore, all'**art. 14** ha disposto una **nuova "proroga delle disposizioni in materia di licenziamenti collettivi e individuali per giustificato motivo oggettivo"**, stabilendo che "Ai datori di lavoro che non abbiano integralmente fruito dei trattamenti di integrazione salariale riconducibili all'emergenza epidemiologica da COVID-19 di cui all'articolo 1 ovvero dell'esonero dal versamento dei contributi previdenziali di cui all'articolo 3 del presente decreto" resta precluso sia l'avvio delle procedure di cui agli articoli 4, 5 e 24 della legge 23 luglio 1991, n. 223 (e restano altresì sospese le procedure pendenti avviate successivamente alla data del 23 febbraio 2020, fatte salve le ipotesi in cui il personale interessato dal recesso, già impiegato nell'appalto, sia riassunto a seguito di subentro di nuovo appaltatore in forza di legge, di contratto collettivo nazionale di lavoro, o di clausola del contratto di appalto), sia la facoltà di recedere dal contratto per giustificato motivo oggettivo ai sensi dell'articolo 3 della legge 15 luglio 1966, n. 604, e restano altresì sospese le procedure in corso di cui all'articolo 7 della medesima legge.

Diversamente dai primi due provvedimenti di blocco, il Decreto Agosto introduce una serie di **rilevanti eccezioni**.

La prima riguarda la mancata applicazione delle preclusioni e delle sospensioni di cui sopra alle ipotesi di licenziamenti motivati dalla cessazione definitiva dell'attività dell'impresa, conseguenti alla messa in liquidazione della società senza continuazione, anche parziale, dell'attività nel caso in cui nel corso della liquidazione non si configuri la cessione di un complesso di beni od attività che possano configurare un trasferimento d'azienda o di un ramo di essa ai sensi dell'articolo 2112 c.c., ovvero nelle ipotesi di accordo collettivo aziendale, stipulato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale, di incentivo alla risoluzione del rapporto di lavoro, limitatamente ai lavoratori che aderiscono al predetto accordo", specificando che a detti lavoratori è comunque riconosciuto il trattamento Naspi di cui all'articolo 1 del decreto legislativo 4 marzo 2015, n. 22.

La seconda eccezione riguarda invece l'**esclusione dal divieto dei licenziamenti intimati in caso di fallimento**, quando non sia previsto l'esercizio provvisorio dell'impresa, ovvero ne sia disposta la cessazione. Nel caso in cui l'esercizio provvisorio sia disposto per uno specifico ramo dell'azienda, sono esclusi dal divieto i licenziamenti riguardanti i settori non compresi nello stesso.

Si pone quindi il **problema di come affrontare l'imminente sblocco dei licenziamenti, con intervento di nuovi ammortizzatori sociali e messa in campo di strumenti di gestione delle transizioni in una situazione del tutto eccezionale**, in cui la normale dinamica del mercato del lavoro subisce una drammatica contrazione.

Ferma restando l'opportunità urgente di riformare gli **ammortizzatori sociali** esistenti rendendoli più universali (anche nei confronti dei lavoratori autonomi e partite IVA), meno frammentati e più semplificati nel loro impiego, il laboratorio di innovazione regolativa intende sottolineare l'importanza di facilitare la transizione tra lavori (non solo strettamente tra posti di lavoro), per riqualificarli, già in costanza di rapporto con opportuni percorsi di *upskilling* e *reskilling* e per assicurare loro una certa continuità lavorativa (o la minor possibile discontinuità). Tali azioni non possono tuttavia prescindere da una serie di politiche attive reali, che non si limitino alla formazione, ma che comprendano, più ampiamente, anche politiche di orientamento, nonché la presa in carico, il bilancio e la mappatura delle competenze acquisite ed un percorso di accompagnamento al nuovo lavoro o al reinserimento nel mondo del lavoro.

Ciò premesso, è evidente come la **scarsità di risorse pubbliche** e la **relativa inefficienza dei sistemi di collocamento** renda tali percorsi di difficile attuazione.

Di seguito si propongono dunque una serie di opzioni alternative che possono risultare utili per gestire efficacemente lo sblocco dei licenziamenti nell'impresa e nel mercato del lavoro:

- puntare ad un adeguamento degli organici senza dover ricorrere ai licenziamenti collettivi;
- operare in modo che la fine di un rapporto di lavoro non coincida con la fine dell'occupazione;
- attivare una formazione finanziata in costanza di rapporto di lavoro, eventualmente prevedendo un costo aggiuntivo a carico del privato;
- impiegare ammortizzatori passivi e politiche attive già in costanza del rapporto di lavoro (con costo a carico del privato);
- prevedere una condizionalità forte (tutelata anche dal contratto collettivo);
- dare la priorità di presa in carico dai servizi al lavoro;
- impiegare diffusamente lo strumento del contratto di lavoro subordinato a tempo indeterminato in somministrazione per gestire le transizioni;
- destinare i «firing costs» o degli incentivi all'uscita per sostenere la transizione;
- dare precedenza e priorità nei reinserimenti;
- prevedere incentivi e agevolazioni economiche (es. apprendistato di secondo tipo per disoccupati), sociali, reputazionali (per imprese e lavoratori) come Rating – Employer Branding;
- sviluppare la Certificazione delle competenze (Open badge).

Sul momento patologico della crisi d'impresa, **deve invece essere valorizzata la disposizione di cui all'art. 14 D.l. 14 agosto 2020, n. 104** che, confermando il divieto di licenziamenti durante l'emergenza pandemica al fine di preservare i livelli di occupazione, prevede **“ipotesi di accordo collettivo aziendale, stipulato dalle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello nazionale” per l'incentivo alla risoluzione del rapporto - limitatamente ai lavoratori che aderiscono all'accordo medesimo e ai quali viene riconosciuta la Naspi.**

Tale meccanismo, ponendosi come **forma di riduzione del personale alternativa** a quella prevista dalla legge n. 223/1991, dovrebbe essere stabilizzato in quanto, promuovendo una risoluzione consensuale dei rapporti di lavoro attraverso un accordo aziendale (e qui il raccordo argomentativo con l'incentivazione dell'art. 8 sulla contrattazione di prossimità, vedi par. 2), ridurrebbe il contenzioso e le tensioni sociali sul territorio.

Lo stesso accordo aziendale potrebbe infatti prevedere disposizioni per le transizioni lavorative dei dipendenti in esubero, i quali, oltre alle mensilità di Naspi verrebbero accompagnati nel mercato, alla luce di programmi di riqualificazione e ri-orientamento professionale, alla ricerca di una nuova occupazione.

Contratti aziendali e territoriali con la partecipazione di tutte le parti sociali potrebbero nell'attuale e ancora incerto periodo emergenziale rivelarsi strumenti utili per un monitoraggio complessivo del mercato del lavoro territoriale e per la predisposizione di reti e la valorizzazione delle reti- settoriali, che possano assorbire i lavoratori sulla base di analisi dei fabbisogni occupazionali futuri (con particolare riferimento alla necessità di competenze digitali).

La ricollocazione del personale sarebbe infatti notevolmente facilitata dalla creazione di reti e filiere territoriali nelle quali coltivare e implementare, nelle risorse umane, competenze professionali specializzate che possano essere utilmente impiegate non solo in una azienda, bensì nella intera rete di aziende.

L'emergenza pandemica sta quindi innescando crisi o esacerbando pregresse situazioni critiche che possono essere gestite attraverso la riscoperta di strumenti esistenti o l'introduzione di strumenti o meccanismi nuovi.

In sintesi:

- **Proposta di strumenti operativi per affrontare l'imminente sblocco dei licenziamenti**
- **Proposta di valorizzare la disposizione di cui all'art. 14 D.l. 14 agosto 2020, n. 104 relativa all'ipotesi di accordo collettivo aziendale per l'incentivo alla risoluzione del rapporto con il riconoscimento della Naspi per i lavoratori che aderiscono all'accordo**



6. Nuove forme di lavoro e digitalizzazione

La pandemia da Covid-19 ha determinato inoltre una fortissima **accelerazione del processo di digitalizzazione** che era già in atto, sia innescando un cambiamento in senso digitale di molte attività produttive (*smart working*, commercio on line, **digitalizzazione** delle procedure in molti servizi alle imprese e alle persone), sia imponendo una forte crescita “obbligata” delle competenze digitali di molti lavoratori così come degli studenti.

Come mostrano le previsioni a medio termine (2020-2024) del *Sistema informativo Excelsior* elaborate da Unioncamere, **la digitalizzazione è tra i principali fattori di cambiamento che sta trasformando il mercato del lavoro**. Le **competenze digitali** di base come l’uso di tecnologie internet e di strumenti di comunicazione visiva e multimediale, saranno richiesta a circa 1,5 milioni dei lavoratori previsti in ingresso nei prossimi 5 anni, pari al 56% delle opportunità di lavoro che si creeranno fra turnover e nuovi posti di lavoro. La domanda di competenze digitali interesserà figure professionali già esistenti quanto nuove professioni emergenti come *data scientist*, *big data analyst*, *cloud computing expert*, *cyber security expert*, *business intelligence analyst* e *artificial intelligence system engineer*.

Anche la **green economy** sarà un driver della domanda di figure professionali. Saranno infatti circa 2,7 milioni le persone che complessivamente entreranno nel mondo del lavoro nei prossimi 5 anni e il 62% dovrà essere in possesso di competenze green. Per quasi un milione di questi profili (circa il 38%), inoltre, l’attitudine al risparmio energetico e alla sostenibilità ambientale sarà addirittura un fattore dirimente ai fini dell’assunzione.

La **domanda di competenze green** riguarderà in maniera trasversale tutte le professioni, concentrandosi in particolare sui profili ad elevata specializzazione e tecnici: il 46% dei lavoratori con competenze “verdi” saranno infatti profili altamente qualificati (744mila professionisti). Per 452mila di questi la **green skill** è considerata addirittura determinante. Maggiori competenze green saranno richieste a figure professionali già esistenti: ingegneri civili, ingegneri energetici e meccanici, ma anche i tecnici nella gestione dei cantieri edili e i tecnici della sicurezza sul lavoro. Infatti, il settore delle costruzioni, che già si distingue per una forte incidenza di figure con attitudine green elevata, potrà dare forte slancio alla domanda di occupati per soddisfare le esigenze di riqualificazione del patrimonio immobiliare esistente e di una progettazione più attenta alla sostenibilità degli edifici, alla limitazione di consumi energetici e delle emissioni dannose. Inoltre, la domanda di competenze green farà emergere nuove figure professionali (*green jobs*): giurista ambientale, *energy manager*, specialista in contabilità verde, l’informatico ambientale, il promotore di nuovi materiali sostenibili.

E nei prossimi anni un ulteriore impulso in questa direzione potrebbe venire inoltre dagli investimenti europei legati alla **Next Generation Eu** (vedi par. 8).

A tal proposito si segnala dunque l’esigenza concreta ed urgente di nuove competenze (digitali in primis) e di nuove figure professionali (legate al settore green e sostenibilità) che siano in grado di affrontare le sfide ambientali, tecnologiche e sociali dell’industria 4.0.

In sintesi:

- **Proposta di accelerare il processo di implementazione delle competenze digitali per permettere ai lavoratori e alle imprese di adattare strumenti e metodi di lavoro ai nuovi sistemi produttivi e al mercato del lavoro del futuro;**
- **Proposta di investire sulle competenze green, che saranno sempre più richieste in molti settori e caratterizzeranno le figure professionali del futuro.**



7. Potenziare il raccordo Scuola-Università-mercato del lavoro

Un altro aspetto di grandissimo impatto per le aziende Italiane riguarda la **preparazione delle risorse umane**, in particolare dei giovani, che terminato il percorso di studi, saranno i futuri collaboratori degli imprenditori.

Benché l'istituto del tirocinio curriculare sia stato inserito nella quasi totalità dei corsi scolastici e universitari, è necessario **ripensare l'interazione tra studio e lavoro**, attraverso la creazione di **percorsi duali e circolari**: il sistema scolastico e il sistema lavoro non debbono essere considerati come separati e distinti, ma come comunicanti e interconnessi, in modo che possano influenzarsi e integrarsi in modo fluido e costante.

L'emergenza pandemica ha imposto di rivedere organizzazione e gestione del lavoro in tutti gli ambiti produttivi, anche in quelli più tenacemente ancorati a modelli tradizionali, che si sono dovuti interrogare sui cambiamenti epocali in atto. La crisi economica rischia di travolgere interi settori che sono chiamati a modificare repentinamente modalità e strumenti di gestione della produzione e di vendita, delle formule commerciali, della clientela. In taluni casi, per scongiurare il collasso, alcuni comparti saranno addirittura costretti a pensare a vere e proprie riconversioni del prodotto o del loro *core business*.

Per affrontare questi cambiamenti, è indispensabile che sistema scolastico e sistema aziendale siano costruttivamente collegati tra loro, per garantire ai giovani uno sbocco immediato nel mercato e alle imprese competenze aggiornate che guardano alle sfide del futuro.

Una proposta è quella di promuovere e implementare le forme (anche già esistenti) di studio e ricerca all'interno delle imprese, al fine di sviluppare idee nuove e innovative.

Si rende allora necessario **semplificare e amplificare l'interazione tra scuola e aziende**, promuovendo l'istruzione duale e i meccanismi che consentono ai giovani di acquisire conoscenze e competenze tecniche e alle imprese di disporre di nuovi collaboratori.

È necessario altresì **incentivare il ricorso all'apprendistato**, non solo quello di tipo **professionalizzante**, ma anche quello **di alta formazione e ricerca**, grazie ad una **collaborazione strategica tra aziende del territorio ed enti di ricerca e formazione**. Gli Atenei sono chiamati a promuovere attività di studio che abbiano una diretta rilevanza sullo sviluppo produttivo del territorio; a loro volta le aziende dovrebbero cogliere l'opportunità di sostenere la ricerca in quanto terreno fecondo di innovazione e idee.

Per queste ragioni si propone l'introduzione di **una forma semplificata di apprendistato di alta formazione e ricerca**, che possa essere attivata attraverso un accordo diretto tra la singola Università e la singola impresa. Alleggerito dei pesi e dei tempi amministrativi, un tale istituto sarebbe tanto duttile da garantire alle aziende dei progetti di ricerca costruiti sulle esigenze mutevoli del mercato ed, al tempo stesso, da permettere agli apprendisti di unire alle conoscenze teoriche anche un approccio pratico per completare il proprio profilo professionale. Creando una stretta **sinergia tra il sistema scolastico e quello produttivo di un determinato contesto territoriale o produttivo**, **l'apprendistato semplificato rappresenterebbe lo strumento per generare risorse umane competenti e ri-generare le imprese, contribuendo alla costruzione di un mercato del lavoro in cui, dialogando proficuamente, domanda e offerta si incontrano reciprocamente.**

In sintesi:

- **Proposta di implementare i percorsi duali di formazione e lavoro, per garantire ai giovani immediati sbocchi lavorativi e alle aziende collaboratori competenti ad affrontare le sfide professionali del futuro;**
- **Proposta di introdurre un apprendistato di alta formazione e ricerca semplificato, attraverso un accordo diretto tra Università e impresa, al fine di creare una stretta sinergia tra sistema scolastico e sistema produttivo;**



8. Impresa, politiche economiche e Next Generation EU

La crisi pandemica, oltre a costituire un grave fattore di crisi economica, rappresenta anche una storica ed irripetibile occasione per porre al centro del dibattito pubblico **il tema del ruolo istituzionale giocato dall'impresa** nella società occidentale contemporanea.

Il forte rallentamento delle attività produttive conseguito all'adozione delle misure di contenimento pandemico impone l'evidenza degli effetti che la crisi dell'impresa produce sul mondo del lavoro, sul sistema globale di produzione e distribuzione della ricchezza, sulla tenuta del sistema del *welfare*. Il peso ineludibile degli eventi dimostra **l'inattualità dei modelli teorici che pretendono di concettualizzare l'impresa quale mera macchina privata di produzione di utili**. Ne esce riaffermata la **dimensione istituzionale dell'impresa come "bene comune"** strumentale al perseguimento di fini collettivi ed al soddisfacimento di bisogni meta individuali, situati oltre il particolarismo degli interessi dell'imprenditore agli utili, dei lavoratori al reddito, degli investitori al profitto.

Ecco che si staglia al centro del campo da gioco l'imponenza della questione terribile – e per questo negli ultimi quarant'anni evitata dai *decision makers*, come lo sguardo della gorgone – della **pianificazione delle politiche di sviluppo industriale**.

Tanto più che la pandemia ha prodotto quale insperata esternalità positiva la mobilitazione di immense risorse pubbliche, economiche e monetarie, destinate non semplicemente a "rimediare ai danni" prodotti dall'epidemia, bensì potenzialmente in grado di innescare una **nuova rivoluzione industriale**, foriera di un rinnovamento radicale dei sistemi produttivi, delle catene distributive, dei processi di approvvigionamento energetico, dell'attitudine ai consumi. La strategia annuale di crescita sostenibile per il 2021 della Commissione europea pone l'obiettivo di perseguire una nuova strategia di crescita basata sulla sostenibilità competitiva (il **New Green Deal**), la cui struttura si sostanzia in investimenti e riforme nel settore verde e digitale strumentali alla creazione di posti di lavoro e crescita sostenibili.

Il Next Generation EU, nuovo strumento per la ripresa da 750 miliardi di euro integrato nel Quadro Finanziario Pluriennale 2021-2027 dell'UE (riveduto a 1.100 miliardi di euro), riconosce quale 2° pilastro il rilancio dell'economia, il sostegno agli investimenti privati nelle catene del valore fondamentali (infrastrutture sostenibili, ricerca, innovazione e digitalizzazione), la garanzia BEI sul Bilancio EU per il sostegno ai settori e alle tecnologie chiave. L'accesso al *Recovery Fund* è subordinato all'elaborazione da parte degli Stati membri di piani di recupero industriale strutturati sulla strategia della transizione verde e digitale.

Impossibile non cogliere la **centralità del tema del finanziamento dell'impresa**, in funzione di una sua rigenerazione produttiva e organizzativa: non semplicemente secondo l'invalsa logica assistenzialista del sostegno ai settori in difficoltà, bensì in ragione del perseguimento di un interesse (anche) pubblico al consolidamento di un ganglio consustanziale all'efficiente funzionamento dei sistemi socio-economici occidentali. Non può che derivarne una potenziale rivisitazione della stessa logica del capitalismo contemporaneo, unico ed irrinunciabile strumento di finanziamento dei diritti sociali nelle democrazie occidentali.

In sintesi:

- **Proposta di riaffermare, nell'ambito del processo di pianificazione industriale, la dimensione istituzionale dell'impresa e il suo valore di "bene comune";**
- **Proposta di mettere al centro del discorso sul finanziamento alle imprese, l'interesse pubblico come elemento essenziale di una loro rigenerazione produttiva e organizzativa.**



9. L'internazionalizzazione delle imprese italiane all'estero.

La crisi d'impresa ha colpito pesantemente non solo le imprese locali, ma anche, e soprattutto, le imprese che negli ultimi decenni hanno investito nel processo di internazionalizzazione, aprendosi verso nuovi mercati esteri, instaurando rapporti con altre aziende, consumatori e istituzioni operanti sui quei territori, allo scopo di vendere o, più ampiamente, di produrre, di acquistare materie prime e di trovare nuove fonti di finanziamento al di là del confine nazionale.

Tra queste realtà imprenditoriali, molte sono le imprese trovate costrette ad operare in un mercato estero per reggere le spinte concorrenziali provenienti dalle imprese straniere, decidendo di spostare l'attività produttiva attraverso operazioni di **delocalizzazione**. Il fine principale, per l'imprenditore italiano che decide di operare in tal senso, è quello di sfruttare la disponibilità di **manodopera a basso costo in molti paesi, soprattutto dell'est Europa**: in Italia infatti, il **costo del lavoro** rappresenta ancora una delle voci di spesa più rilevanti nel budget per un imprenditore, soprattutto nei settori *labour-intensive*, ovvero ad alto utilizzo di manodopera, come per esempio il settore tessile o quello automobilistico.

Se, da un lato, l'abbassamento del costo di manodopera si traduce velocemente in un risparmio dei costi per questi imprenditori, uno dei più significativi limiti imprenditoriali dell'operare all'estero riguarda la **manca di informazioni** (nonché alla difficoltà di reperimento delle stesse), sia con riguardo al funzionamento del sistema istituzionale del paese ospitante, sia con riguardo alla normativa in tema di diritto del lavoro da applicare ai lavoratori interessati dal processo di internazionalizzazione (italiani e stranieri).

Tale problema si pone altresì nell'ipotesi in cui l'imprenditore decida di distaccare dei lavoratori presso un'altra impresa, all'interno dello stesso gruppo o nell'ambito di una fornitura di manodopera. Qualora infatti il **distacco** avvenga per esempio nell'ambito di un paese appartenente all'Unione Europea, la direttiva 96/71/CE, relativa al distacco dei lavoratori nell'ambito di una prestazione transnazionale di servizi, prevede l'obbligo per l'imprenditore, in qualità di datore di lavoro, di garantire un cosiddetto «nocciolo duro» di norme protettive nei confronti dei lavoratori distaccati. Tali norme, in tema ad esempio di ferie, tariffe minime salariali, orario di lavoro, sicurezza, salute e igiene sul lavoro, sono dettate non dalla normativa del paese d'origine (quella italiana) ma dalla normativa dello stato ospitante o, ancora, dai contratti collettivi di applicazione generale nel territorio prescelto, rendendo perciò l'informazione relativa alla normativa applicabile di ancor più difficile reperibilità.

In tali ipotesi, l'imprenditore molto spesso non ha un'informazione sufficiente o facilmente reperibile per poter valutare adeguatamente la normativa applicabile, nonché di conseguenza, per studiare la fattibilità ed i costi relativi al distacco di uno o più lavoratori in un altro territorio.

Una tale *empasse* operativa dei processi di internazionalizzazione ha subito un ulteriore aggravamento a seguito della pandemia Covid-19: l'imprenditore che ha scelto di svolgere la sua attività all'estero tramite investimenti in loco, delocalizzazioni o attraverso il distacco di alcuni suoi lavoratori, si è trovato a dover informarsi, in tempi rapidi, con non poche difficoltà

nel reperire le corrette (ed aggiornate) informazioni, sia sul **fiume di provvedimenti emergenziali** emessi dal governo italiano, sia su quelli emessi dai governi in cui ha inteso ampliare, delocalizzare o ramificare la sua attività imprenditoriale.

Sul punto, si rileva sia l'importanza per queste imprese di un **sostegno di tipo informativo, sia l'opportunità di limitare tali operazioni di internazionalizzazione dell'attività imprenditoriale italiana**, qualora esse siano state intraprese al solo scopo di risparmiare sul costo del lavoro, premiando per esempio gli imprenditori che decidono di rientrare in Italia, grazie al cosiddetto **fenomeno di re-shoring**.

Si noti in proposito come fino all'inizio del 2020 il fenomeno del re-shoring di imprese italiane dall'Asia e dall'Europa orientale appariva ben avviato, collocandosi il Bel Paese tra i primi paesi, tra quelli europei, per il numero di aziende coinvolte nel fenomeno.

Con l'avvento della **crisi pandemica** molte imprese si sono però trovate costrette a realizzare dei *recovery plan* per sopperire alle carenze di materiali provenienti da stabilimenti localizzati in aree colpite prima dell'Italia dalla propagazione della pandemia e a rielaborare delle *supply chain* locali, nella prospettiva, più che reale, di una riduzione drastica ed imminente degli scambi commerciali oltre confine, dovendo quindi **ripensare interamente le strategie di re-shoring**.

Nel merito si intende segnalare dunque la necessità di un duplice **intervento legislativo di natura premiale**: in primis, **per le aziende coinvolte nel fenomeno del re-shoring**, di modo da riprendere quel fenomeno arrestato bruscamente dalla pandemia favorendo il rientro in Italia di investimenti, capitali e manodopera ed, in secondo luogo, si sottolinea l'importanza di un intervento premiale di natura preventiva **per quelle imprese che decidono di aprirsi al mercato straniero rimanendo nel territorio italiano**, contribuendo così alla crescita del settore produttivo e alla creazione di opportunità in termini di nuovi posti di lavoro.

Tali interventi potrebbero concretizzarsi soprattutto in termini di **sgravi contributivi e fiscali**.

In sintesi:

- **Proposta di prevedere supporto informativo, incentivi e sgravi contributivi per le imprese che decidono di investire nel territorio italiano e per le imprese interessate dal fenomeno di re-shoring.**



10. Finanziamento delle imprese.

La crisi economica e sanitaria legata alla diffusione del Covid-19 ha determinato un drastico **calo dei ricavi** che si è riflesso sulla redditività delle imprese.

Secondo i dati rilasciati in autunno dalla Banca d'Italia, circa il 57% delle imprese dell'industria e dei servizi valuta di chiudere l'esercizio 2020 in utile o in pareggio, una quota decisamente inferiore rispetto a quella rilevata alla chiusura dell'esercizio 2019 (83%) e più bassa anche di quella rilevata durante la crisi del debito sovrano.

Gli effetti della **drastica riduzione della redditività sulla liquidità delle imprese** sono stati attenuati dagli interventi pubblici, tra cui la possibilità di accedere ai prestiti garantiti dallo Stato e alle moratorie sul debito in essere.

I **prestiti alle imprese** sono tornati a crescere dalla scorsa primavera, accelerando significativamente nel corso dell'estate, in corrispondenza dell'accresciuto effetto delle **misure di sostegno al credito** introdotte in seguito alla crisi sanitaria. La dinamica positiva dei finanziamenti è stata favorita da **condizioni di offerta più distese**, cui si è associata una **maggiore domanda di credito** per esigenze di finanziamento del circolante e a scopi precauzionali.

La ripresa dei prestiti è stata più intensa per le imprese medie e grandi rispetto alle piccole; per queste ultime tuttavia i finanziamenti sono tornati ad aumentare dallo scorso agosto dopo circa otto anni di flessione ininterrotta. Dallo scorso giugno sono aumentati in modo sostenuto i prestiti alla manifattura e ai servizi, mentre è proseguito il calo di quelli alle costruzioni.

Anche in una dinamica positiva degli impieghi, tuttavia sono emersi problemi strutturali di finanziamento delle imprese legati per lo più ad una progressiva disintermediazione delle micro e piccole e imprese da parte del sistema creditizio, a difficoltà notevoli – accentuate dalla crisi – nell'incasso dei crediti commerciali verso grandi committenti e pubblica amministrazione ed, infine, alla scarsa conoscenza degli strumenti di finanziamento disponibili sul mercato.

Tali problematiche si vanno a intrecciare con gli obblighi di monitoraggio ed efficienza gestionale imposti dal nuovo codice della crisi che impone alle imprese una serie di passaggi necessari a prevenire le situazioni di possibile tensione finanziaria.

Il **Fintech** e più in generale **la finanza complementare** offrono una serie di strumenti che possono integrare o sostituire il credito bancario per sopperire al fabbisogno finanziario delle PMI.

Per il breve termine – e quindi per le esigenze di cassa e di finanziamento del capitale circolante – si può fare ricorso agli strumenti Fintech legati alla cessione (invoice trading) o all'anticipo delle fatture (dynamic discounting), al prestito di breve periodo (lending crowdfunding) o, ancora al minibond a breve termine ed alle cambiali finanziarie.

Sia i gestori di piattaforme dedicate alle fatture sia di lending hanno predisposto una serie di strumenti e di linee di finanziamento *ad hoc* per sostenere le imprese durante la crisi-covid.

Per il medio-lungo termine – per finanziare piani di rilancio o fasi di crescita sui mercati – si possono citare ad esempio gli **equity crowdfunding**, dove è possibile cedere quote di capitale a fronte di investimenti effettuati da piccoli risparmiatori o da investitori professionali, i **minibond** di medio-lungo termine o le **operazioni di equity**.

Si segnala nel merito che le Camere di Commercio italiane, in collaborazione con Infocamere, la società di informatica del sistema camerale, per far fronte alla crisi di liquidità del sistema produttivo soprattutto per le imprese di minori dimensioni provocata dall'emergenza sanitaria, hanno avviato programmi articolati di **social lending** per prestiti a tasso agevolato, anche tenendo conto delle indicazioni fornite da Unioncamere e dal MISE in coerenza con quanto stabilito dalle misure del governo a sostegno delle imprese.

L'art. 125 del d.l. 17 marzo 2020, n. 18 - c.d. Decreto Cura Italia - prevede infatti che le Camere di Commercio possano adottare misure di aiuto, a valere sulle proprie risorse, ai sensi del Quadro temporaneo per le misure di aiuto di Stato a sostegno dell'economia nell'attuale emergenza del Covid-19 sotto forma di anticipi rimborsabili, garanzie, prestiti e partecipazioni, anche avvalendosi di piattaforme online di social lending e di crowdfunding.

Un esempio è la **piattaforma di social lending del sistema camerale** (online da dicembre), lanciata da **Iconto, l'Istituto di Pagamento di InfoCamere**, che permette alle imprese di piccole dimensioni e in temporanea crisi di liquidità - o comunque con necessità di credito di modeste entità (entro i 30.000 euro) - di ottenere finanziamenti che il sistema bancario spesso ritiene poco redditizi.

L'obiettivo delle Camere di commercio, con questo progetto, è di dare una sorta di "trust" generale a soggetti che in questo momento sono presenti sul mercato, ma che magari sono poco conosciuti, in particolare dalle imprese di più piccola dimensione. Il social lending è uno strumento che all'estero è molto diffuso ma in Italia ancora poco noto e quindi utilizzato.

In sintesi:

- **Proposta di incentivare il ricorso agli strumenti Fintech per il sostegno finanziario delle piccole e medie imprese nel breve periodo come cessione (invoice trading) o anticipo delle fatture (dynamic discounting), prestito di breve periodo (lending crowdfunding), minibond a breve termine e cambiali finanziarie;**
- **Proposta di finanziare piani di rilancio o fasi di crescita sui mercati delle imprese per il medio- lungo periodo attraverso equity crowdfunding o social lending, minibond di medio-lungo termine, operazioni di equity.**



11. Il controllo di legalità tra semplificazione e promozione del merito

Nella gestione della crisi d'impresa merita un particolare focus il tema della legalità imprenditoriale.

In proposito, il Laboratorio intende ricordare come il **Rating di legalità**, promosso da Confindustria e introdotto nel 2012 in Italia, sia uno strumento **volto alla promozione e all'introduzione di principi di comportamento etico in ambito aziendale**, attraverso l'assegnazione di un giudizio sul rispetto della legalità da parte delle imprese che ne abbiano fatto richiesta e, più in generale, sul grado di attenzione riposto dalle imprese medesime nella corretta gestione della propria attività economica attraverso scelte organizzative mirate.

Il Rating di legalità si sostanzia in un attestato che non ha carattere di obbligatorietà: il livello di legalità riconosciuto è convenzionalmente misurato in "stellette" e ad esso vengono ricondotti degli incentivi, vale a dire dei vantaggi in sede di concessione di finanziamenti pubblici e agevolazioni per l'accesso al credito bancario.

L'elenco delle imprese virtuose meritevoli del "rating" viene pubblicato dall'Autorità Garante della Concorrenza del Mercato (AGCM) sul proprio sito internet, liberamente consultabile.

In nuce, un esempio già sperimentato e implementato guidato da logiche parzialmente simili, potrebbe essere rinvenuto nel **sistema Durconline**, il quale, però, ha dimostrato di essere già obsoleto.

Infatti, il limitato campo d'analisi, il fatto che la "bollinatura" ricercata possa essere conseguita per motivi meramente formali o comunque non sostanziali, il fatto di non tenere conto della storia contributiva dell'azienda ma fotografare solo un momento istantaneo, la possibilità di comportamenti opportunistici indotti da una normativa a maglie larghe (es. dilazioni) che consentono di rientrare in bonis anche ad aziende caratterizzate da una storia comportamentale pregressa non lineare, il fatto di poter ottenere il DURC pur non essendo conforme relativamente a molti altri standard aziendali richiesti, riducono fortemente la significatività delle indicazioni che il sistema Durconline può fornire.

Nonostante le criticità evidenziate, il sistema Durconline mostra alcune potenzialità che dovrebbero essere sottolineate e maggiormente sfruttate, al fine di provocare importanti e necessari cambiamenti nell'atteggiamento degli operatori economici, che potrebbero apparire, al momento, addirittura paradossali.

Potenziando alcune dinamiche, insomma, si arriverebbe ad esempio, al risultato per cui ricevere una visita ispettiva che si conclude senza contestazioni (l'azienda è effettivamente in piena compliance) non rappresenterebbe più una circostanza "fastidiosa", una perdita inutile di tempo e di risorse: attraverso l'opportuna attribuzione di un punteggio (e particolarmente significativo), infatti, anche in una circostanza di questo tipo, l'azienda potrebbe ricavarne comunque il beneficio di aumentare il proprio valore indice nel rating di legalità, al punto di poter essere essa stessa a sollecitare l'effettuazione dell'accesso.

Sullo sfondo, vi è, quindi, anche una **diversa accezione della vigilanza ispettiva in materia lavoristica, previdenziale e assicurativa, non solo come soggetto che in modo mirato accerta e reprime, ma anche come certificatore della effettività della compliance aziendale, conformemente agli impegni pubblicamente assunti dall'impresa.**

In conclusione, l'impatto e i costi dell'illegalità e della loro misurazione rimandano a una valutazione delle dinamiche esplicative sottese alla diffusione di tali comportamenti, applicando in particolare la prospettiva d'analisi della teoria economica e in particolare della **Teoria dei Giochi**. Essa risulta particolarmente utile nell'evidenziare da un lato che **l'illegalità è un fenomeno che sconta dinamiche di diffusione peculiari, in cui giocano un ruolo le percezioni degli individui circa il prevedibile comportamento degli altri individui in un contesto di scelte ripetitive; dall'altro che per evitare meccanismi di diffusione "contagiosa" dell'illegalità è necessario che comportamenti devianti siano contenuti al di sotto di soglie minime, superate le quali si determina un nuovo equilibrio in cui l'illegalità è maggiormente diffusa, con condizioni prodromiche per una sua ulteriore diffusione.**

Ciò spiega **l'importanza di meccanismi di rating** come quelli che si stanno progressivamente diffondendo, che anticipano e predeterminano il comportamento degli operatori, vi associano una **premialità**, e in un contesto di scelte operate sull'osservazione dei comportamenti pregressi degli altri operatori determinano nuovi equilibri "evolutivi" nella direzione della riduzione dell'illegalità sfruttando gli stessi meccanismi di "contagio", stavolta in senso positivi, con i quali l'illegalità si diffonde.

Il limite di tali impostazioni, pur recenti, è costituito dall'essere ancora basati su meccanismi di autocertificazione, mentre **il passaggio al digitale e le possibilità di condivisione di informazioni e di elaborazione attuali consentirebbero di dotare in tempo reale e costantemente un'azienda di un preciso valore numerico di aderenza alle norme e di correttezza** al quale agganciare opportuni incentivi e in generale il connesso beneficio reputazionale anche nelle relazioni economiche tra privati che non si conoscono e che nella scelta di un partner commerciale certamente non trascurerebbero di verificare tale ambito.

In sintesi:

- **Proposta di implementare meccanismi di rating - ottimizzando le possibilità di condivisione ed elaborazione dei dati offerte dagli strumenti digitali - , in grado di anticipare e predeterminare comportamenti virtuosi degli operatori economici, secondo una logica premiale che si espande grazie a pratiche di emulazione positiva tra i concorrenti.**



12. Crisi e criminalità

La situazione pandemica è senza dubbio terreno fertile per la nascita e lo sviluppo di iniziative criminali correlate alle difficoltà economico-finanziarie che hanno colpito le imprese. La criminalità entra nel capitale delle imprese, tramite la cessione di crediti non performanti dalle banche a soggetti terzi, i quali, attraverso lo strumento societario possono occultare criminalità organizzata.

Un tanto ha fatto sorgere od aggravato uno *status* di difficoltà gestionale destinato a consentire una infida ingerenza, ovvero partecipazione, nelle compagini societarie da parte di gruppi delinquenti, ottenuta anche in forma occulta.

Tale ingerenza porta inevitabilmente al condizionamento del tessuto imprenditoriale, costituendo altresì un motivo di genesi od aggravamento della crisi di liquidità delle imprese. Il tutto con ripercussioni sui mercati concorrenziali delle merci nonché sul credito.

L'attuale momento storico, se da un lato apre diversi filoni critici di indagine - la normativa anti-riciclaggio, la normativa di allerta per i professionisti (commercialisti e notai), la logica del mercato, la sfera etica di intervento nelle dinamiche del mercato, ecc. - dall'altro è anche un'occasione per riflettere sulle possibilità di intervento legislativo nell'ambito delle esistenti carenze operative ed opportunità esecutive per la lotta alla criminalità, particolarmente nell'attuale momento di debolezza amplificato dal quadro pandemico.

Di fatto, le tempistiche del tessuto imprenditoriale non sono quelle della Pubblica Amministrazione, e soprattutto della più ricettiva criminalità che, soprattutto dal punto di vista informatico risulta purtroppo più reattiva. Ne consegue una inevitabile necessità di collaborazione tra la Pubblica Amministrazione, imprese e professionisti, attraverso lo snellimento e velocizzazione delle procedure, la riduzione della burocratizzazione bilanciata da un *focus* sulle procedure maggiormente efficaci al contrasto ed alla lotta dell'attività criminale.

Medesima attenzione è da prestare all'attività dei professionisti quali notai, commercialisti, avvocati, i quali però dovranno essere messi nella condizione di poter esercitare in ottemperanza ad una normativa chiara e puntuale, nonché atta ad evitare che (al fine di evitare problematiche e/o sanzioni) ogni operazione venga segnalata all'organo amministrativo di controllo, rendendo così inefficace, poiché massiva, ogni comunicazione pervenuta (eccesso di informazione equivale a nessuna informazione).

Sarebbe opportuno un rafforzamento dei presidi previsti dall'ordinamento per la prevenzione dei fenomeni di riciclaggio, rendendo nel contempo più stringenti e più selettivi gli obblighi di segnalazione delle operazioni sospette imposti ai professionisti e agli intermediari finanziari dall'art. 35 del D.Lgs. n. 231/2007.

Nei confronti dei professionisti, in particolare, sarebbe auspicabile che la UIF provvedesse a diramare specifici indicatori di anomalia con riferimento alle operazioni che possono riguardare il mondo imprenditoriale, affinché il professionista che affianca il cliente nelle operazioni ordinarie e straordinarie di gestione sia posto nella condizione di cogliere con sufficiente grado di attendibilità la presenza di elementi di concreto rischio di infiltrazioni criminose.

Ciò in considerazione del fatto che gli unici indicatori di anomalia diretti ai professionisti risultano essere quelli del 30.1.2013, indirizzati però alle sole società di revisione e ai soli revisori legali con incarichi di revisione su enti di interesse pubblico.

Con riferimento agli intermediari finanziari, si potrebbe valutare l'opportunità di sollecitare l'aggiornamento e l'adeguamento degli indicatori pubblicati nel 2010.

Il contrasto efficace alle infiltrazioni criminali, si lega viepiù all'interesse delle imprese, specie dei grandi gruppi, sia ad evitare conseguenze negative in termini di esposizione al rischio di coobbligazione solidale, sia a contenere i rischi reputazionali connessi al legame indiretto con soggetti che pongano in essere condotte illecite. Relativamente, per esempio, alla problematica dei subappalti, in tema di promozione della legalità, ed al connesso problema della responsabilità solidale dell'appaltante (art.29 D.lgs 276/2003), una possibile proposta concreta concerne la possibile introduzione di strumenti di *due diligence* (già in parte introdotti dall'Art.1 co.247 -248 L.190/2014 in materia di responsabilità solidale nel contratto di trasporto con art. 83-bis D.L. 112/2008 co. 4 ter: esonero della responsabilità solidale per il committente che esegue la verifica di cui al comma 4-bis ovvero di cui al comma 4-quater - verifica della regolarità contributiva presso gli enti previdenziali), modificando l'art. 29 della Legge Biagi ed introducendo un comma 2-quater secondo cui "La responsabilità solidale viene meno se il committente, per ciascun mese di durata dell'appalto, adempie a specifici obblighi di controllo e di verifica documentale prescritti con decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Il committente può sospendere il pagamento del corrispettivo fino all'esibizione della predetta documentazione da parte dell'appaltatore."

In tal prospettiva si dovrebbe incentivare e sviluppare una rete di controlli interni per indurre l'impresa a scegliersi partner affidabili (e qui torniamo anche al tema del rating di legalità che rappresenta una soluzione di evidente trasversalità anche al tema del rapporto tra crisi e criminalità) e, al contempo, attenuare le ripercussioni negative dell'obbligazione solidale attraverso la promozione di un sistema di verifica interna idonea anche a prevenire comportamenti patologici nelle filiere degli appalti, che svolgono un ruolo determinante negli attuali assetti produttivi. Si tratta di soluzioni in piena coerenza con quella visione di impresa intesa come "bene comune", con una responsabilità sociale nei confronti di tutti i suoi *stakeholders*, che permea le soluzioni individuate nel presente documento sulla crisi d'impresa e sposa l'esigenza primaria manifestata dalle imprese nella loro generalità di operare in condizioni di certezza e di contenimento dei rischi sanzionatori e reputazionali.

Con riferimento agli istituti di credito, essi sono certamente tra i soggetti protagonisti nell'attuare quelle procedure atte ad individuare uno degli elementi più rilevanti (nel contesto delle predette attività di contrasto) qual è l'individuazione del titolare effettivo del rapporto bancario, con ogni conseguente segnalazione nei casi di sospetto previsti dalla normativa.

Per quanto riguarda, nello specifico, le operazioni bancarie, è fondamentale, ma al contempo delicato, individuare il titolare effettivo così come l'Esecutore delle operazioni, pertanto si rivela fondamentale conoscere approfonditamente il core business del cliente per individuare con prontezza le eventuali operazioni difformi dalle usuali e che hanno in sé elementi di opacità (come, a titolo esemplificativo, le operazioni in criptovalute).

Banca d'Italia ha emanato disposizioni di vigilanza prudenziale che vanno in soccorso alla attività delle banche di territorio: uno degli strumenti più importanti è rappresentato dal sistema RAF (*Risk Appetite Framework*) che definisce gli obiettivi di rischio degli Istituti bancari e rappresenta un quadro di riferimento per la definizione di propensione al rischio, soglia di tolleranza, limiti dei rischi e policy di *Risk Government*.

Appare, invece, problematica la proposta di introdurre una sorta di diritto di prelazione da parte del debitore qualora la banca creditrice, che abbia classificato la posizione come un *Non Performing Loans* (NPL), intendesse cederlo al fine di “ripulire” il proprio portafoglio crediti.

Sul piano pratico (secondo gli ultimi dati disponibili e con qualche approssimazione), circa il 45% dello stock complessivo dei NPL è composto da sofferenze, il 50% da inadempienze probabili e il restante 5% da esposizioni scadute e/o sconfinanti.

Orbene, la proposta in parola, con riferimento alla maggior parte degli NPL bancari, incontrerebbe ostacoli assai rilevanti sia sotto il profilo economico-finanziario, sia sotto il profilo giuridico. Infatti, se nelle ipotesi di cd. *sofferenze* - cioè a dire quando il debitore non ripaghi il debito contratto essendo caduto in uno stato di insolvenza, anche se non accertato giudizialmente - il debitore versa, per definizione, in uno stato di (almeno sostanziale) insolvenza, anche nelle ipotesi cd. di *inadempienze probabili* il rischio che l'insolvenza possa manifestarsi è comunque non trascurabile, giacché si tratta di esposizioni per le quali la banca valuta improbabile, senza il ricorso ad azioni quali l'escussione delle garanzie, che il debitore adempia integralmente alle sue obbligazioni contrattuali.

Infatti, se con riferimento alle posizioni in sofferenza, c'è da chiedersi con quali disponibilità il debitore (insolvente) potrebbe acquistare dalla banca il credito che lo riguarda, per compensarlo, in generale meccanismi di questo genere incentiverebbero comportamenti di *moral hazard*, dal momento che non si capirebbe per quali ragioni un debitore dovrebbe onorare il proprio impegno per l'intero ammontare dell'esposizione sapendo che, nel prosieguo, potrebbe viceversa estinguerlo con un esborso di gran lunga inferiore. Inoltre, nel caso di apertura di una procedura concorsuale, potrebbe configurarsi una violazione della *par condicio creditorum* (giacché l'imprenditore finirebbe per rimborsare la banca a detrimento di tutti gli altri creditori) e ciò potrebbe ripercuotersi in termini negativi su una platea potenzialmente anche vasta di altre imprese creditrici di quella “cessionaria” del NPL; ne potrebbero addirittura derivare, di conseguenza, riflessi sul piano penale, per bancarotta preferenziale.

Da ultimo, sotto il profilo della legislazione e della tecnica bancaria, poiché operazioni come quella ipotizzata incidono negativamente sulla «sana e prudente gestione» della banca, ossia sul profilo teleologico principale dell'attuale ordinamento bancario: potrebbe sì, al più, recare alla banca qualche vantaggio (di modesta entità) nel breve termine, ma accompagnato da gravi rischi legali e soprattutto-un incremento sconsiderato del rischio di credito per il futuro. *Rebus sic stantibus*, la proposta di cui si discute potrebbe, al più, trovare qualche spazio di applicazione nel contesto di concordati, di accordi di ristrutturazione omologati o di piani di risanamento (ancorché sia ben più facile immaginare in tali casi il subentro nel credito della banca da parte di un terzo), stante la non revocabilità dei relativi atti esecutivi.

Si ritiene, pertanto, necessaria una sensibilizzazione normativa in merito:

- all'utilizzo delle società fiduciarie che, seppur regolamentate, spesso consentono la schermatura di iniziative censurabili;
- alla gestione delle criptovalute, monete non controllate da Stati sovrani, potenzialmente atte a mascherare pagamenti volutamente clandestini;
- agli appalti caratterizzati dall'aggiudicazione sulla base del massimo ribasso (con relativa completa rivisitazione del codice degli appalti);
- alla gestione del personale nell'ambito del subappalto al fine di consentire l'emersione dell'attività criminosa (*rectius*: garanzie del contratto lavorativo e dei relativi aspetti previdenziali);

- alla possibilità del lavoratore in fase esecutiva di soddisfarsi sui patrimoni frutto dell'attività criminale;
- alla valutazione in sede di giudizio da parte del Giudice del Lavoro dei sintomi caratterizzanti lo stato di decozione dell'impresa, soprattutto a fronte della gestione illegale delle risorse umane;
- alla nascita di una disciplina operativa soggettiva tra imprese ed istituti di credito, i quali negli ultimi tempi con l'accentramento del potere gestionale hanno dissipato una conoscenza del territorio e delle aziende operanti sullo stesso, così pregiudicando molte iniziative meritevoli di attenzione.

In particolare la specifica conoscenza del *core business* dell'imprenditore è da considerarsi essenziale al fine di individuare con prontezza eventuali operazioni inusuali.

In definitiva, considerando il nostro tessuto imprenditoriale, bene comune produttore di ricchezza, l'attenzione ai temi sovrarichiamati è indispensabile al fine di salvaguardare il legittimo operato delle aziende in un ambito di sana concorrenza commerciale, presidiata da una normativa attuale, chiara, coerente e soprattutto potenzialmente ottemperabile.

Ovvero quanto si auspica da uno Stato moderno e competitivo in un mercato sempre più internazionale, in contrasto ad un altrettanto sviluppata criminalità.

- **Nei confronti dei professionisti, proposta di diffondere specifici indicatori di anomalia con riferimento alle operazioni che possono riguardare il mondo imprenditoriale, affinché i professionisti che affiancano le imprese possano cogliere con sufficiente grado di attendibilità la presenza di elementi di concreto rischio di infiltrazioni criminose;**
- **Con riferimento agli intermediari finanziari, proposta di sollecitare l'aggiornamento e l'adeguamento degli indicatori pubblicati nel 2010;**
- **Relativamente al subappalto, proposta di introdurre strumenti di *due diligence* per incentivare e sviluppare una rete di controlli interni al fine di indurre l'impresa a scegliersi partner affidabili.**

Comitato scientifico:

- Denise Archiutti** (Consigliere di amministrazione Veneta Cucine, Componente Consiglio generale Federlegno Arredo, Componente del Consiglio di Presidenza di Assarredo)
- Vania Brino** (Professoressa associata di Diritto del lavoro, Direttrice del Master in Diritto del lavoro e della previdenza sociale, Università Ca' Foscari Venezia)
- Stefano Buccini** (Magistrato presso la Procura della Repubblica di Venezia)
- Maurizio Castro** (Commissario straordinario del Gruppo ACC, Direttore Scientifico Master CUOA in Crisis & Change Management)
- Agostino Cortesi** (Professore Ordinario di informatica, Coordinatore del corso di Dottorato di ricerca in Informatica, Università Ca' Foscari Venezia)
- Roberto Crosta** (Segretario Generale Camera di Commercio di Padova, Segretario Generale Unioncamere del Veneto)
- Patrizio Dei Tos** (Amministratore delegato ITLAS – Gruppo Labor – Presidente Confindustria Serbia)
- Fausto Franchini** (Dirigente Gruppo Mediobanca)
- Carlo Garavaglia** (Dirigente Gruppo Mediobanca)
- Maurizio Gasparin** (Direttore Area programmazione e sviluppo strategico della Regione del Veneto)
- Ines Maria Luisa Marini** (Presidente della Corte d'Appello di Venezia)
- Fabrizio Marrella** (Professore Ordinario di diritto internazionale, Direttore Master IBATAX, Università Ca' Foscari Venezia)
- Valentina Montesarchio** (Vice Segretario Generale Unioncamere del Veneto)
- Luigi Perina** (Presidente della Sezione Lavoro della Corte d'Appello di Venezia)
- Francesco Perrone** (Magistrato presso il Tribunale di Padova, Sezione Lavoro)
- Adalberto Perulli** (Professore Ordinario di diritto del lavoro, Direttore Master GESAM, Coordinatore Centro studi giuridici, Università Ca' Foscari Venezia)
- Luca Romano** (Direttore Local Area Network, Padova)
- Antonio Pone** (Direttore INPS Veneto)
- Maurizio Salvalaio** (Avvocato, Presidente Casinò di Venezia Gioco s.p.a., Presidente Federgiochi, Consigliere generale Confindustria Venezia, Componente comitato direttivo nazionale Confcommercio Fipe - Roma)
- Roberto Senigaglia** (Professore ordinario di Diritto privato, Vicedirettore del Dipartimento di Economia, Università Ca' Foscari Venezia)
- Giuseppe Venier** (Amministratore delegato Umana S.p.a.)
- Alberto Urbani** (Professore Ordinario di Diritto commerciale, Università Ca' Foscari Venezia)
- Gianluca Vidal** (Dottore Commercialista, Revisore, Commissario Straordinario)
- Antonio Viotto** (Professore Ordinario di Diritto tributario, Università Ca' Foscari Venezia)
- Alessandra Zanardo** (Professoressa Associata di Diritto commerciale, Università Ca' Foscari Venezia)
- Michele Zuin** (Dottore Commercialista, Assessore al Bilancio, Società Partecipate, Tributi ed Economato del Comune di Venezia)