

Introduzione

di *Franco Vermiglio*

Avendo coordinato il lavoro del gruppo che ha realizzato questo volume, assolvero con piacere il compito di presentarlo, raccontando brevemente come è nata l'idea, come è stata portata avanti, qual è il suo contenuto e quali finalità si propone.

Il desiderio di dare un contributo per contrastare gli effetti della crisi economica provocata dalla pandemia Covid-19 è emerso e ha preso corpo in modo quasi spontaneo nel corso di una seduta del Comitato Culturale di ACB nei primi giorni di marzo, proprio a ridosso della prima chiusura totale. Eravamo riuniti per discutere sulla scelta dei temi della Convention annuale, che quest'anno avrebbe dovuto tenersi a Roma, come al solito nei primi di ottobre, e del Convegno per celebrare la ricorrenza del ventennale della costituzione di ACB, che avrebbe dovuto avere luogo a Milano, nel mese di novembre. Nessuno immaginava quale sarebbe stata la portata della crisi. Ma eravamo consapevoli che i danni all'economia sarebbero stati assai rilevanti. La chiusura forzata che costringeva tutti a restare a casa non era una semplice fermata. Era un evento traumatico, un terremoto che si abbattava su un sistema già debole, da tempo in affanno, che aveva già rivelato di essere privo di anticorpi e incapace di reggere alle sollecitazioni provenienti da fatti esterni. Insomma, appariva chiaro che, superata l'emergenza sanitaria, sarebbe stato necessario riparare i danni economici; e che nulla sarebbe stato più come prima.

Ci siamo subito resi conto che non era possibile pensare a due eventi, Convention e Convegno, peraltro previsti a distanza di un mese l'uno dall'altro; e che fosse giusto puntare sul secondo. L'emergenza ci offriva l'opportunità di riflettere sugli effetti economici della crisi, e le nostre riflessioni – quelle degli Studi del sistema ACB – potevano rappresentare il tema del Convegno da tenere a novembre per celebrare il ventennale della costituzione di ACB.

Le competenze specifiche degli Studi e la loro distribuzione capillare nel territorio rendevano ACB un osservatorio privilegiato, dal quale era possibile effettuare una ricognizione diretta dei bisogni delle imprese assistite, trarre da questa proposte capaci di rimuovere i nodi strutturali che condizionano il funzionamento

del sistema e dare così un contributo alla ripartenza. Le proposte potevano essere raccolte in un volume da presentare in quella occasione.

Definito così sommariamente il progetto, bisognava dargli corpo, organizzarsi; occorrevo delle linee guida e un metodo per raccogliere le informazioni e formulare le proposte.

Il Comitato Culturale ha trovato agevolmente l'intesa sui seguenti punti.

Le proposte non dovevano essere legate ai bisogni immediati, a sostegno dei quali sarebbero intervenuti gli aiuti che il Governo si apprestava a fornire; e non dovevano essere rivolte a favore di qualunque situazione di difficoltà, perché ciò avrebbe portato inevitabilmente alla diffusione di comportamenti opportunistici. Nello scenario che si andava delineando non era pensabile di riproporre le misure finanziarie e contabili di breve termine messe in atto per contrastare la crisi già esistente. Quelle misure erano decisamente superate e controproducenti. Accentuavano il rischio di estinzione delle imprese più fragili dal punto di vista finanziario, e con esse anche quelle che potevano essere risanate. Occorreva un cambio di passo, ma soprattutto occorrevo una nuova mentalità e nuovi strumenti. Bisognava privilegiare la semplicità e la chiarezza; puntare sulla premialità piuttosto che sulla sanzione; spostare l'ottica di osservazione dal breve al medio termine; selezionare le imprese che potevano essere risanate e proporre soluzioni funzionali alla ripartenza.

Ciò imponeva di interpretare le problematiche generate dalla crisi secondo uno schema di analisi fondato su tre profili: l'*esposizione* alla crisi; la *vulnerabilità*, vale a dire la capacità di reggere le tensioni economiche e finanziarie nei prossimi 12-24 mesi; la *resilienza*, ossia la capacità di recuperare.

Per coinvolgere gli Studi nella individuazione dei bisogni delle imprese assistite era necessario predisporre un questionario e chiedere loro di rispondere rapidamente a una serie di domande.

Per quanto le precedenti esperienze non fossero state incoraggianti, si era fiduciosi che in questa occasione, complice l'impossibilità di muoversi, le risposte non sarebbero mancate. Così è stato. Nel tempo assegnato hanno risposto tutti, e le risposte hanno consentito di individuare le aree tematiche di maggiore interesse.

Sulla base delle indicazioni raccolte e dei commenti fatti, si è deciso di concentrare l'attenzione solo su alcune aree tematiche; e, tenuto conto delle esperienze e delle disponibilità, sono stati nominati i coordinatori: Mauro Bini e Andrea Bonchi per l'area "Valore e Finanza"; Roberto Schiesari per l'"Innovazione"; Giuseppe Corasaniti per la "Tributaria"; Franco Michelotti e Lorenzo Galeotti Flori per quella "Crisi e Procedure"; Angelo e Michele Casò per l'"Informazione societaria".

Ai coordinatori è stato chiesto di sollecitare la partecipazione degli Studi, di seguirne il lavoro, di mettere insieme le riflessioni e le proposte, di rispettare l'ampiezza assegnata e la scadenza convenuta; insomma, è stata data loro responsabilità dell'area tematica di competenza.

Si prevedeva di ricevere tutti i contributi entro la fine di settembre e di presentare il volume a novembre. Pensavamo che per quella data saremmo stati liberi

di muoverci e di incontrarci. Nessuno, in cuor suo, credeva alla seconda ondata, anche se i virologi e gli igienisti ne parlavano. Purtroppo, ci siamo accorti che avevamo fatto i conti senza l'oste. Infatti, siamo nuovamente bloccati e non sappiamo se e quando finiranno le limitazioni, e non ci sarà alcun Convegno. C'è solo il volume; e ciò grazie al costante impegno di Giorgio Miani, Luisa Pagin e di tutta la struttura di ACB.

Sono stati raccolti 31 contributi: alcuni individuali, altri in collaborazione. Si tratta di saggi, casi tratti da esperienze concrete, proposte. All'infuori di due contributi, che affrontano argomenti di carattere generale, tutti gli altri sono inseriti in aree tematiche omogenee.

Le proposte trovano la loro giustificazione nelle riflessioni e nei casi che le precedono. Tra esse ci sono anche quattro disegni di legge: il primo è inserito nella area dell'Innovazione; due in quella della Crisi e Procedure; uno nell'area Tributaria.

Le diverse aree tematiche sono legate da un *fil rouge* che traspare anche dall'ordine nel quale sono presentate.

L'area tematica su Valore e Finanza è introduttiva: affronta questioni preliminari, fornisce una chiave di lettura; può essere considerata propedeutica alle altre.

Contiene i contributi dei coordinatori – Mauro Bini e Andrea Bonechi – ed è arricchita da tre casi curati: i primi due, riguardanti rispettivamente la ristrutturazione dell'indebitamento finanziario e il ricorso all'equity, da Salvatore Basile; il terzo, sulla ristrutturazione del passivo, è opera di Giorgio Berta e Enzo Colleoni.

Poiché non è possibile sostenere tutte le imprese che si trovano in difficoltà – molte delle quali lo erano già prima della pandemia –, bisogna selezionare correttamente quelle che meritano di essere recuperate, perché intrinsecamente sane; e occorre adeguare gli strumenti di sostegno, soprattutto quelli a disposizione delle banche.

Un approccio fondato sull'analisi fondamentale e sulla valutazione d'azienda – osserva Bini – “consente non solo di risalire al merito dell'impresa ad essere salvata o ristrutturata o liquidata”, e consente anche “di individuare come invertire le cause del declino per le imprese risanabili”.

Tutte le imprese stanno vivendo una condizione di grande difficoltà. Per soddisfare le esigenze di liquidità generate dalla crisi sono costrette ad incrementare il livello del debito bancario, e tutto lascia prevedere che lo saranno ancor di più se le restrizioni dovessero continuare. In questa prospettiva è verosimile che aumentino le insolvenze, e con esse le sofferenze delle banche e il deterioramento del loro patrimonio.

Se le banche dovessero mantenere “gli attuali criteri di valutazione delle imprese, dei loro piani industriali, dei loro piani di ristrutturazione, in definitiva del rischio di credito – rileva Bonechi – non potrebbe che prospettarsi un razionamento del credito che, a sua volta, rafforzerebbe la recessione”. Ne consegue che le banche dovranno organizzarsi per selezionare correttamente le imprese che possono

essere risanate e per concentrare le loro energie sulla gestione professionale delle relazioni con queste imprese.

Strettamente collegata all'area Valore e Finanza c'è quella sulla Innovazione, che è stata coordinata da Roberto Schiesari.

La pandemia ha fatto crescere l'esigenza di innovazione. Per sopravvivere, e per adeguarsi al continuo cambiamento del contesto nel quale operano, le imprese non possono fare a meno di cambiare, di modificare per migliorare. La ripartenza dipende dalla loro capacità di innovare prodotti, processi e modelli di business.

L'innovazione riguarda soprattutto le PMI e anche il mondo delle professioni.

Questa area tematica presente nove contributi (capitoli) redatti da professionisti della rete ed è arricchita da quattro casi presentati da imprenditori e manager di alto profilo. Il primo e il terzo capitolo sono di Roberto Schiesari.

Nel primo capitolo l'autore spiega perché è necessario accelerare il processo di innovazione e come questo processo può contribuire al raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità, dell'economia circolare e della transizione energetica; nel terzo considera le *aggregazioni orizzontali* che possono essere eseguite mediante con operazioni alternative a quelle di M&A; segue il box di approfondimento curato da Michele Aloise, che espone il caso della Elex Italia, Società Consortile per azioni della quale è direttore generale.

Nel secondo capitolo, Alberto Righini parla delle *aggregazioni verticali* realizzabili tra le aziende che, pur restando indipendenti nella proprietà, si sottopongono contrattualmente ad un indirizzo unico di direzione e coordinamento ovvero ricorrono alla nomina di un amministratore unico persona giuridica. Un box di approfondimento del manager Luca Manuelli chiarisce come l'epidemia Covid ha cambiato il quadro economico e competitivo delle aziende.

Andrea Cortellazzo, nel quarto capitolo, si sofferma sull'innovazione digitale e spiega come le "piattaforme digitali" consentono alle aziende di non essere più circoscritte in un luogo fisico e focalizzate nelle loro risorse interne, ma possono sfruttare le risorse di terzi per crescere e competere in modo più efficace.

Nel quinto capitolo, Alberto Camusso considera il sistema della proprietà intellettuale tra *open innovation* e nuove sfide; auspica la crescita delle capacità di interazione tra imprese e mondo della ricerca e l'orientamento sistematico di quest'ultimo al mercato.

Carlo Asquini, nel sesto capitolo, tratta degli ecosistemi innovativi ed espone un interessante caso di successo. Un box di approfondimento – dal titolo Ecosistema Startup, open innovation e made in Italy, ad opera di Marco Gay, AD di Digital Magics e Presidente di Confindustria Piemonte – spiega perché serve essere inseriti in un ecosistema innovativo e perché occorrono una policy per l'innovazione e un piano di politica industriale che abbia al centro il digitale.

Marco Pironti, nel settimo capitolo, esamina il rapporto pubblico-privato e sottolinea come modelli di collaborazione innovativa aperta possono contribuire a risolvere le classiche problematiche imprenditoriali, quali l'asimmetria informativa, le lungaggini burocratiche e la mancanza di capitale umano. Un box di ap-

profondimento curato da Nicolò Farronato e Veronica Scuotto, rispettivamente responsabili del Team di Innovazione del Comune di Torino e del Circular Innovation Lab dell'Università di Torino, dal titolo *La risposta della Smart City tra innovazione e resilienza*, riferisce sulle esperienze maturate.

Nel capitolo ottavo Renato Cinelli affronta il tema delle *lean production* e industria 4.0. Alla domanda se le PMI possano avviare innovazioni di questo tipo, risponde che tali cambiamenti erano già necessari, ma sono divenuti impellenti nel nuovo scenario.

Il capitolo nono è dedicato all'innovazione nel mondo della professione. Ne parlano Franco Michelotti e Andrea Bonechi, i quali illustrano il progetto di legge sulla Società di Lavoro Professionale presentato nel 2011 dal Consiglio Nazionale dei Dottori commercialisti ed Esperti Contabili, che aveva trovato il consenso delle altre professioni rappresentate nel CUP. All'epoca Andrea Bonechi faceva parte del Consiglio Nazionale e aveva la delega alla riforma delle professioni.

L'area tematica "Crisi e Procedure", coordinata da Franco Michelotti e Lorenzo Galeotti Flori, offre sei contributi che interessano anche le imprese in crisi già prima dell'emergenza sanitaria, dai quali traspare un segnale di forte discontinuità. Il salvataggio dell'impresa diviene l'obiettivo principale della procedura; e da esso discendono tutti gli altri, dalla conservazione dei posti di lavoro al soddisfacimento dei creditori.

Le riflessioni sul tema partono dal saggio di Paolo Rinaldi sulle misure adottate dal Governo e sulle comunicazioni della Commissione UE che le hanno ispirate. Seguono quelli di Franco Michelotti e Giovanni Casartelli, i quali, nel secondo capitolo, propongono una nuova procedura concorsuale a carattere conservativo, e nel terzo descrivono le semplificazioni da apportare alla disciplina del concordato preventivo.

Lorenzo Galeotti Flori e Gianfranco Peracin nel loro contributo espongono le problematiche che ostacolano l'efficacia del piano attestato di risanamento aziendale.

Il saggio di Marco Porcaro illustra le opportunità che il ricorso all'aggregazione di imprese può dare per fronteggiare la crisi. Quello di Andrea Foschi mette in evidenza come la procedura di segnalare alla Centrale dei rischi i nuovi importi dei crediti ristrutturati solo dopo l'adempimento del concordato rappresenti un ostacolo alla riattivazione dei rapporti con il sistema bancario.

Gli effetti della pandemia hanno accentuato e reso più evidenti le carenze del nostro sistema tributario e l'esigenza di interventi correttivi efficaci.

L'area Tributaria è stata coordinata da Giuseppe Corasaniti e contiene tre contributi.

Il primo è opera dello stesso coordinatore, di Nicoletta Paracchini e di Fabrizio Ruggeri. Giuseppe Corasaniti si è soffermato su alcune modifiche, quali la deducibilità degli interessi passivi, la possibilità di riportare in avanti le perdite fiscali senza limitazioni quantitative, la revisione dei coefficienti di ammortamento, gli

incentivi alla capitalizzazione delle imprese, la disciplina degli accantonamenti e delle perdite su crediti, la disciplina del consolidato fiscale, l'uso della leva fiscale per incentivare processi produttivi ecosostenibili e disincentivare le produzioni inquinanti, la soppressione dell'IRAP; le misure agevolative per gli investimenti in ricerca e sviluppo, la revisione del sistema di tassazione per le imprese individuali, società di persone e professionisti. Nicoletta Paracchini e Fabrizio Ruggeri hanno considerato ulteriori razionalizzazioni, a proposito della fiscalità dell'inventiva e del recesso del socio persona fisica da s.r.l.

Il secondo contributo è di Paolo de' Capitani di Vimercate: affronta il tema della tassazione della *digital economy*.

Il terzo, di Caterina Corrado Oliva, tratta del rapporto tra contribuente e Amministrazione finanziaria nel procedimento e nel processo e contiene proposte di riforma.

L'area tematica sull'informazione societaria, coordinata da Angelo e Michele Casò, comprende due contributi: uno sul bilancio delle imprese OIC *adopter* in tempo di crisi, di Alessandro Savoia; e uno sul bilancio degli Enti del Terzo Settore, di Lucia Tacchino.

Savoia si sofferma sul principio di continuità dell'attività d'impresa. Osserva che in contesti eccezionali come quello attuale "si rendono necessari provvedimenti di regolazione altrettanto eccezionali". Tuttavia si chiede se era davvero indispensabile un intervento legislativo per disciplinare l'applicazione di questo principio nel bilancio dell'esercizio 2019 da parte delle imprese in crisi per effetto della pandemia. Si chiede inoltre se per i bilanci del 2020 occorreranno regole eccezionali o non sarà preferibile "un pieno ritorno alle regole applicabili a contesti ordinari di crisi, per i quali la materia contabile per la gestione delle imprese in difficoltà è già oggi ben disciplinata nell'ambito del codice civile, e ancor più, dall'insieme di regole tecniche rinvenibili dal *corpus* dei principi contabili emanati dall'Organismo Italiano di Contabilità".

Nel saggio successivo, Lucia Tacchino esamina i nuovi schemi di bilancio per gli Enti del Terzo Settore previsti dal nuovo decreto ministeriale dello scorso marzo. La nuova disciplina colma un vuoto normativo che era causa della mancanza di trasparenza di un settore di fondamentale importanza nel sistema Paese. L'autrice auspica che all'intervento legislativo faccia seguito un adeguato set di specifici principi contabili.

Completano il volume due contributi che affrontano argomenti generali: la formazione in Italia e le semplificazioni amministrative.

Il primo è di Roberto Giordano, Fabrizio Mannato e Gennaro Napoli. Trae spunto dall'appello che Ferruccio De Bortoli ha rivolto dalle colonne del Corriere della Sera del 16 maggio alla borghesia responsabile, affinché assuma l'onere di un progetto ambizioso per la crescita del capitale umano. Gli autori ricordano l'esperienza dell'Istituto di Studi Storici – del quale Roberto Giordano è AD – fondato nell'immediato dopoguerra da Benedetto Croce e Raffaele Mattioli per sostenere

la formazione di una classe dirigente adeguata; e collegano quella esperienza ad ACB. Osservano al riguardo che, pur trattandosi di due realtà per molti aspetti diverse, rappresentano entrambe una risposta concreta alle esigenze di alta formazione al di fuori dell'Università.

Il secondo è di Gianluca Sgaravato: tratta della semplificazione delle norme. L'autore sostiene che la mancanza di chiarezza genera incertezza interpretativa e dà spazio alla burocrazia; e tutto ciò si riflette negativamente sull'attività delle imprese. Auspica norme semplici e chiare e certezza dei tempi dell'azione della Pubblica Amministrazione.

Gli effetti della pandemia hanno messo in evidenza i limiti e le contraddizioni del sistema economico generale; hanno fatto capire che il calo del fatturato e degli utili di interi settori produttivi, la chiusura delle imprese, le perdite di posti di lavoro non colpiscono solo i diretti interessati, ma coinvolgono tutti. Paradossalmente anche coloro – pochi – che dalla pandemia hanno tratto vantaggi economici.

Insomma, è emerso che bisogna intervenire subito e in modo deciso; e che non basta migliorare le regole esistenti. Occorre ricostruire, riformare il sistema, partendo dalle esigenze delle imprese. Perché è l'impresa – intesa nella accezione che è propria della dottrina economico aziendale italiana – il centro nel quale convergono, con variabile intensità, gli interessi di coloro che hanno rapporti con essa, compresi le società nel suo complesso. Ed è compito dell'impresa riuscire a dare a tutti adeguata soddisfazione.

Le riflessioni e le proposte contenute nel volume affrontano alcuni nodi strutturali del sistema Paese e suggeriscono soluzioni tendenti a rimuoverli e ad agevolare la ripartenza. Nascono dalla esperienza di professionisti, molti dei quali sono anche impegnati nel campo della ricerca, e di autorevoli manager e imprenditori.

Hanno come **destinatari** immediati e diretti imprenditori, manager, professionisti, ricercatori, regolatori, e persino il legislatore; e hanno anche un destinatario mediato: la società nel suo complesso.

Provengono da un osservatorio privilegiato, ma non hanno alcuna pretesa di completezza e non sono frutto di un'analisi completa.

Rappresentano il contributo che ACB ha sentito di dare, perché crede che le professioni intellettuali non abbiano solo il compito di fornire gli specifici “servizi” tipici di ciascuna di esse, ma anche quello, ben più ampio, di contribuire al progresso della società, ponendosi come cinghia di trasmissione tra scienza e società e, più in generale, tra la continua evoluzione del pensiero umano e i bisogni concreti della comunità.

Si tratta di un contributo limitato e parziale.

Ma è ciò che ACB poteva dare in questo particolare momento.

Siamo tutti chiamati a dare un contributo se vogliamo ripartire al più presto.

L'alternativa è salvarsi tutti o soccombere.