



Mediazione trasformativa e prevenzione crisi finanziaria del consumatore e dell'impresa

Dr. Giovanni Matteucci

10.01.2023

giovannimatteucci@alice.it

La Legge Fallimentare del 1942 era basata sul concetto che l'impresa insolvente dovesse essere espulsa dal mercato (ricollegandosi, in parte, al broccardo "*Decoctor, ergo fraudator*", '300) ⁱ. Da una ventina di anni, invece, si è compreso -anche nell'Italia contemporanea- che il mantenimento in vita di una azienda è una ricchezza potenziale per la collettività, per cui nell'ordinamento giuridico italiano sono stati introdotti degli strumenti che cercano di raggiungere questo scopo.

La Legge Prodi (amministrazione straordinaria delle grandi imprese in crisi) è del 1979, la normativa sul sovraindebitamento per i consumatori e le piccole aziende del 2013, il Codice della Crisi dell'Impresa e dell'Insolvenza - CCII (versione finale, si spera!) del 2022. Quest'ultimo ha sostituito completamente la Legge Fallimentare del 1942. ⁱⁱ

Inoltre, al fine di cercare di mantenere in vita le aziende, lì dove possibile si è cercato di inserire nell'ordinamento

- indici di allerta dell'insolvenza, per fare emergere tempestivamente quest'ultima; primo tentativo - abortito- da parte della Commissione ministeriale Trevisanato (insediata nel 2001); poi, Commissione Rodorf (insediata nel 2015); da ultimo il CCII, la cui versione definitiva (si spera !) è del 2022;
- attività negoziale tra debitore e creditori gestita da un esperto, sia nella normativa sul sovraindebitamento, che in quella della CCII, introducendo in quest'ultima (art. 12 e segg.) un istituto di nuovo conio, la composizione negoziata di crisi di impresa.

In entrambe le procedure, c'è poi la possibilità, da parte del debitore, di chiedere al tribunale misure protettive del patrimonio, necessarie per condurre le trattative e avere il tempo per raggiungere una soluzione. ⁱⁱⁱ

Il tutto, ripeto, per cercare di mantenere in vita le aziende, lì dove possibile.



Pur considerando che questi nuovi indirizzi devono ancora radicarsi nella mentalità ed operatività degli addetti ai lavori, quali sono stati i risultati finora registrati?

L'operatività degli indici di allerta è stata ulteriormente rinviata, per cui nulla si può ancora dire. L'utilizzo dell'attività negoziale, previsto dalle norme, purtroppo è rimasto principalmente sulla carta e nelle parole di docenza nei corsi di formazione.

Alcuni dati:

Procedure di sovraindebitamento - Iscrizioni per tipo di procedimento

	Istanze gestite dagli OCC	Piano consumatore	Accordo	Liquidazione patrimonio
2017	2.139	51%	33%	16%
2018	4.919	51%	24%	24%
2019	6.747	40%	23%	37%
2020	6.003	43%	19%	37%
2021	7.700	42%	18%	40%

Fonte: www.websat.giustizia.it

Nelle procedure di sovraindebitamento, quelle relative al piano del consumatore, che non prevedono attività negoziale ma solo un decreto del giudice, sono le più numerose; quelle che necessitano di un accordo da parte dei creditori sono in calo costante; aumentano sempre più quelle di liquidazione. Cioè, le speranze di risolvere la situazione di indebitamento per vie negoziali sono ben poche, per cui si ricorre all'attività liquidatoria.

Composizione negoziata crisi di impresa ad un anno dall'avvio

Domande presentate al 15.11.2022

Le misure richieste ed alcune dichiarazioni da parte delle imprese

Totale	475	
Misure protettive	326	69%
Misure sospensive	238	50%
Test pratico	158	33%
Risorse finanziarie	121	25%
Sottosoglia	38	8%
Gruppi imprese	45	10%



Fonte - Unioncamere, *La composizione negoziata della crisi d'impresa ad un anno dall'avvio*, 16.11.2022
<https://www.unioncamere.gov.it/comunicazione/primo-piano/crisi-dimpresa-un-anno-di-composizione-negoziata-presentato-il-rapporto-unioncamere>

Nella composizione negoziata della crisi di impresa il 70/80% delle misure richieste sono quelle protettive o/e sospensive, per evitare un probabile pignoramento o bloccarne l'esecuzione. Tali misure vengono prima valutate da un esperto e poi decise da un magistrato; è probabile che l'attività negoziale sia rara. Inoltre, solo due le procedure, con esito positivo, concluse nel primo anno di vita dell'istituto.

I motivi di questi risultati, poco soddisfacenti, sono principalmente due:

- 1.- ci si attiva quando la situazione finanziaria è ormai scarsamente recuperabile;
- 2.- non vengono utilizzate adeguate tecniche di comunicazione e negoziali, *in primis* con l'indebitato.

1' – Quando la situazione economico finanziaria di un'impresa comincia a deteriorarsi, chi se ne rende subito conto sono l'imprenditore, il commercialista e il bancario che segue il rapporto. E tutti e tre, in genere, cercano di nascondere la polvere sotto il tappeto.

L'imprenditore, al manifestarsi della crisi, pensa a difficoltà temporanee, ricorda a sé stesso quando in passato ha superato difficoltà apparentemente analoghe, ricorre al credito "fai da te", aspetta la "manna del cielo", che non arriva.

Il commercialista che assiste il debitore nella gestione aziendale in genere si concentra su contabilità e rapporti con il fisco e, anche lui, adotta soluzioni di efficacia temporanea (rateizzazione dei debiti); quando poi si rivolge al collega esperto nelle procedure negoziali e/o concorsuali, la situazione è quasi irreversibile. Ancor di più nel momento, in cui si chiede l'intervento dell'avvocato.

Il bancario fa alcune telefonate al cliente per chiedere la regolarizzazione del rapporto, dopodiché ci sono gli obiettivi commerciali trimestrali da raggiungere ed il rapporto problematico entra in una zona d'ombra (in genere, poi, egli ha poca dimestichezza con le procedure legali). Passano le settimane, la situazione peggiora, nell'ambito della banca il rapporto viene riclassificato tra gli *Unlikely to pay*, se non addirittura tra i *Non performing loans*. A quel punto cala la saracinesca ed accordi negoziali, forse possibili in precedenza, in genere lasciano il posto solo a due alternative: rientro a rate mensili entro 18 / 24 mesi; recupero coattivo del credito o sua cartolarizzazione.

2'- Si sarebbe potuto fare qualcosa altro? Quando e come?

Se l'indebitato presenta bilanci in ordine, l'analisi attenta di questi ultimi permette previsioni adeguate. Ma la contabilità in ordine non è così diffusa. Dal 1999 in Italia esiste un indice di allerta valido nel 70/75% dei casi, gratuito, esistente presso le banche: è il *rating* che queste attribuiscono a tutte le posizioni di rischio. Quando il *rating* peggiora è opportuno attivarsi, ben prima della notifica di un decreto ingiuntivo. Purtroppo l'attenzione a questo indice di allerta, al di fuori delle banche, è scarsissima. ^{iv}

Attivarsi con chi?

Innanzitutto con il debitore. Questi spesso non percepisce correttamente la realtà. Si focalizza su alcuni debiti, sottostima l'importanza degli altri. Molte volte attribuisce la colpa della situazione ad alcuni soggetti (es. un cliente che non ha pagato una commessa di rilievo) o ad alcuni enti (classico



il rancore nei confronti della banca, che non concede più credito; o ha applicato tassi definiti usurari; o ha consigliato un tipo di operazione rivelatasi onerosa, es. un derivato). Il fisco poi è diventato il “Moloch” che prende ma non dà’.

Il primo passo da fare è l’elenco completo dei debiti e dei relativi creditori, con l’indicazione di eventuali privilegi e garanzie, che li assistono. Sembra un’ovvietà, ma - come già detto - il debitore troppo spesso si focalizza su alcuni rapporti e nella sua mente scompaiono altri. Con l’ausilio anche della documentazione rilasciata dai vari enti (Banca d’Italia, Agenzia delle Entrate, ecc.), è opportuno ricostruire insieme a lui gli accadimenti degli ultimi anni. E in genere non si tratta di un’operazione meramente contabile. Molto spesso c’è da rammentare il “vissuto” ed il perché di determinati rapporti deterioratisi, anche dal punto di vista personale. Poi, decidere come comunicare la situazione ai congiunti, ai collaboratori, ai creditori stessi, sulla base delle relazioni, che il debitore ha fino ad allora intrattenuto con i singoli. La comunicazione è essenziale.

Nel contempo, bisogna fare in modo che l’indebitato riacquisisca fiducia in sé stesso e nella possibilità che possa venire a capo della situazione; che lui stesso individui possibili vie di uscita, alcune anche psicologicamente dolorose; che lui stabilisca come interagire -spesso in maniera diversificata- con i creditori,

Se la situazione finanziaria non è ancora del tutto deteriorata, margini di manovra con questi ultimi esistono: esporre chiaramente la situazione, avvalorandola anche con documenti ufficiali, e negoziare con loro possibili soluzioni, tenendo in considerazione i loro punti di vista, le loro necessità. Le banche hanno una molteplicità di prodotti, che possono essere adeguati al variare delle situazioni. Il fisco ha varie possibilità operative. I creditori privati sono quelli con probabile maggiore flessibilità.

Quindi, accanto a strumenti tecnici, rivalutazione della situazione da parte dell’indebitato, consapevolezza di potercela fare, riconoscimento delle posizioni dei creditori e tecniche di comunicazione. Ben sapendo che in situazioni di crisi finanziaria due sono i fattori che scarseggiano: il denaro ed il tempo per trovarlo. Di conseguenza, non attardarsi.

Alcuni esempi.

A - Socio di s.n.c. chiusa da tre anni, dopodiché consulente nel settore del marketing. La s.n.c. aveva lasciato debiti con fornitori, banche e fisco. Questo signore paga i fornitori, azzerava i debiti con le banche, è oggetto di pignoramento per e. 90.000 da parte di Equitalia presso il suo nuovo datore di lavoro. Esito negativo. Rescinde il rapporto di lavoro.

Attiva la procedura di sovraindebitamento, proponendo di versare e. 500 mensili per 10 anni. Patrimonio aggredibile zero. Fu sollevato un dubbio: “*Siamo sicuri che non ci siano residui debiti fiscali della s.n.c.?*”. Obiezione, da parte del professionista: “*Ma se è chiusa da tre anni!*”. Dopo forti insistenze, e tempo perso, si riesce ad avere l’estratto di ruolo a nome della s.n.c.: debito e. 530.000. Il debito complessivo, quindi, passa da e. 90.000 ad e. 620.000. Chiusura totale a voler riesaminare il rapporto e deposito del ricorso. Respinto.

La mancata redazione per tempo dell’elenco completo dei debitori e la cristallizzazione delle posizioni psicologiche furono i fattori determinanti per l’esito negativo della procedura. ^v

B - Il sovraindebitato, dipendente pubblico, tra il 2006 ed il 2014 aveva ottenuto undici prestiti personali (di cui quattro rinnovati con la stessa banca -pagando ogni volta commissioni consistenti- e



altri due estinti), un modesto fido per scoperto di conto corrente e due carte di credito. Un prestito era assistito da cessione del quinto dello stipendio, un altro da delega di pagamento di ulteriore quinto (c.d. "doppio" quinto). Patrimonio aggregabile nullo.

Nel 2017 comincia a non pagare le rate di alcuni prestiti, vengono bloccate le carte di credito, riceve ingiunzione di pagamento. Ricorre alla procedura di sovraindebitamento.

Semplice la ricostruzione dell'elenco dei debiti bancari, grazie a visura individuale della Centrale dei Rischi e Crif. Essendo dipendente pubblico e non intestatario di immobili, zero debiti con il fisco.

Il problema era valutare la meritevolezza, cioè se quel numero impressionante di prestiti personali (11) era stato chiesto, ed ottenuto, per motivi degni di tutela e se il pagamento delle rate, al momento dell'assunzione dei debiti, era compatibile con il reddito (responsabilità della banca).

No problemi familiari e di salute, stile di vita morigerato. Il sovraindebitato era consapevole della situazione in cui si trovava, ma non si capacitava di come fosse stato possibile arrivarci. Aveva fiducia in sé stesso, per cui non c'era bisogno di ricostituirla.

Essenziale fu, da parte dell'*advisor*, la conoscenza operativa della concessione di un prestito personale contro estinzione di uno precedente, soprattutto l'eccessiva onerosità a volte di questa operazione, che in genere apporta un sollievo finanziario modestissimo ed un aggravio dei costi. Si differenziarono poi le banche che avevano operato in maniera adeguata da quelle che non avevano rispettato la normativa del credito.

Importante, poi, fu coinvolgere nei colloqui la moglie, la quale, ricordando il contesto temporale dei rinnovi di vari prestiti e la fondatezza della posizione di alcune banche, indusse il marito ad accettare una falciatura del debito non eccessiva.

Il tentativo di comunicazione con i legali di alcune banche naufragarono, nella convinzione ferrea - da parte loro- dell'intangibilità della cessione del quinto dello stipendio. La sottolineatura di una Watna (la cessione del quinto non è, tecnicamente, una garanzia) non fu presa per nulla in considerazione.

A ben chiarire la situazione provvide poi il magistrato. ^{vi}

C - Ditta artigiana costituita nel 1992, con clienti dapprima in territorio provinciale, poi a livello nazionale ed anche internazionale, in comparti merceologici differenziati. Il fatturato aumentato sette volte tra il 2004 ed il 2013, grazie alla vincita di una importante gara di appalto. Esperienza, quest'ultima, terminata nei primi mesi del 2015 con ripercussioni negative sui ricavi.

L'azienda, molto sottocapitalizzata, aveva fatto ricorso in maniera corretta al credito bancario. Nel 2008 c'era già arretrato nel pagamento delle imposte, ammontare fortemente cresciuto negli anni successivi a causa di penali ed interessi di mora. Acquisito nel 2013 l'appalto di cui sopra, aumentati fortemente i ricavi, l'artigiano chiese la rateizzazione del debito fiscale, con pagamenti regolari purtroppo solo fino a metà 2016.

Debiti a maggio 2018

- banca	7%
- fisco e previdenza	93% (a ruolo e carichi pendenti)
- totale	100%

nonostante che tra il 2013 ed il 2018 fossero stati versati al fisco cifre consistenti.

Pagamenti con i fornitori in regola.



Da un punto di vista negoziale, di particolare interesse era la situazione psicologica del sovraindebitato. Sfiduciato, distaccato dalla realtà. Nei colloqui per quantificare il debito e decidere il da farsi, continuava a ripetere che con le banche era in regola. Ma lo diceva quasi in maniera meccanica, ripetitiva. Ci volle del tempo per comprendere che tale “fissazione” dipendeva dal fatto che - causa i continui consistenti pagamenti al fisco - solo il ricorso al credito bancario permetteva di sostenere le spese vive quotidiane e quelle minime per mandare avanti il lavoro; era quindi “vitale” che il rapporto con la banca fosse assolutamente regolare.

Fu necessario analizzare il percorso temporale dell’accumularsi del debito ed i motivi (in parte dipesi da sue decisioni), nonché riconoscere che gli enti fiscali hanno le loro regole da rispettare. Si riuscì poi a fargli riacquistare fiducia in sé stesso e nelle sue capacità di lavoro. Il tutto curando molto la comunicazione e facendo ricorso ad una delle doti primarie del mediatore, la pazienza.

Nei rapporti con i creditori si partì dal riconoscimento delle loro posizioni negoziali e fu preparato uno schema sintetico, ma completo, della situazione debitoria, con la proposta di un piano di rientro, dettagliato negli importi e nelle scadenze temporali.

In relazione alla banca, chi gestiva il rapporto riconobbe la correttezza del cliente e prese in considerazione le proposte di rinegoziazione del debito. Ma il successivo intervento dell’ufficio legale comportò il “calo della saracinesca”.

Con i rappresentanti delle agenzie fiscali, invece, si individuarono gli strumenti più efficaci previsti dalla normativa.

Si attese l’entrata in vigore della legge sulla pace fiscale (Legge di Bilancio 2019, art. 1, c.188), che prevedeva, in caso di decreto di omologa di accesso alla procedura di sovraindebitamento, la falcidia del 90% del debito tributario, preponderante nella situazione in oggetto. Depositato il ricorso in cancelleria del tribunale pochissimi giorni prima della scadenza prevista dalla legge, sottolineata l’urgenza, il magistrato deliberò l’omologa in soli due giorni. ^{vii}

Per concludere.

Negli ultimi anni nell’ordinamento giuridico italiano sono stati introdotti istituti che prevedono un’attività negoziale tra debitore e creditori, gestita da un soggetto terzo, esperto e neutrale. Ci vorrà del tempo prima che queste procedure vengano ben comprese e utilizzate adeguatamente. Per ora i risultati di tipo negoziale sono deludenti.

L’importante è attivarsi per tempo, considerando che, al manifestarsi della crisi finanziaria, tutti, ma proprio tutti, cercano di nascondere la polvere sotto il tappeto.

La crisi finanziaria comporta aspetti umani e famigliari, progetti ed illusioni non realizzatisi, perdita di fiducia in sé stessi e scarso riconoscimento delle ragioni degli “altri”. Elementi tutti da prendere in attenta considerazione. Le tecniche della mediazione trasformativa, nella gestione di queste problematiche, possono essere di notevole efficacia.

Giovanni Matteucci



-
- ⁱ Giovanni Matteucci, *“Insolvenza e negoziazione in Italia: uno sguardo al passato per comprendere il presente e, forse, prevedere un po’ del futuro”*, in *Il Fallimentarista*, 2013
http://www.ilfallimentarista.it/insolvenza_negoziazione_sguardo_storico
- ⁱⁱ Corte Suprema di Cassazione, *Fallimento ed altre procedure concorsuali, in genere, Nuovo Codice della crisi di impresa e dell’insolvenza - Attuazione della Direttiva UE n. 1083/2019 c.d. Insolvency - d.lgs. n. 83/2022*. Ufficio del massimario e del ruolo, 15.9.2022
https://www.cortedicassazione.it/cassazione-resources/resources/cms/documents/Rel087-2022_NOV._NORMATIVA.pdf
- Michele Vietti, *Codice della crisi e direttiva Insolvency*, Altalex, 28.11.2022
https://www.altalex.com/documents/news/2022/11/28/codice-cri-si-direttiva-insolvency?utm_source=Eloqua&utm_content=WKIT_NSL_Altalex-00048117&utm_campaign=WKIT_NSL_AltalexFreeEngagedOnly04.12.2022_LFM&utm_econtactid=CWOLT000004805153&utm_medium=email_newsletter&utm_crmid=
- Raffaella Brogi, *Codice della crisi d’impresa: gli strumenti di regolazione della crisi di tipo negoziale*, Altalex, 20.12.2022
https://www.altalex.com/documents/2022/12/20/codice-cri-si-impresa-strumenti-regolazione-cri-si-tipo-negoziale?utm_source=Eloqua&utm_content=WKIT_NSL_Altalex-00048591&utm_campaign=WKIT_NSL_AltalexFreeEngagedOnly25.12.2022_LFM&utm_econtactid=CWOLT000004805153&utm_medium=email_newsletter&utm_crmid=
- ⁱⁱⁱ -. **L.3/2013**, nella versione originale: **Art. 7, 1** - *“Il debitore in stato di sovraindebitamento può proporre ai creditori, con l’ausilio degli organismi di composizione della crisi ... un accordo di ristrutturazione dei debiti ...”*.
Art. 13, - *“... 2 - “L’organismo di composizione della crisi risolve le eventuali difficoltà insorte nell’esecuzione dell’accordo e vigila sull’esatto adempimento dello stesso, comunicando ai creditori ogni eventuale irregolarità. ... “*.
-. **Codice della crisi**, prevede una intera procedura di nuovo conio, la Composizione negoziata della crisi :
Art. 12 “1 - L’imprenditore commerciale e agricolo può chiedere la nomina di un esperto al segretario generale della camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura, nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell’impresa, quando si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico – finanziario, che ne rendono possibile la crisi o l’insolvenza e risulta perseguibile il risanamento dell’impresa, 2- L’esperto agevola le trattative tra l’imprenditore, i creditori ed eventuali soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di cui al comma 1, anche mediante il trasferimento dell’azienda o di rami di essa.
Art. 18 - L’imprenditore può chiedere ... l’applicazione di misure protettive del patrimonio.
Art. 19 – Quando l’imprenditore formula la richiesta di cui all’art. 18, c1, con ricorso presentato al tribunale, chiede la conferma o la modifica delle misure protettive e, ove occorre, l’adozione dei provvedimenti cautelari necessari per condurre a termine le trattative.
- ^{iv} Giovanni Matteucci, *Indice di allerta: esiste, funziona, ma non viene usato*, Altalex 2016
<https://www.altalex.com/documents/news/2016/04/28/indice-di-allerta>
- ^v Giovanni Matteucci, *Sovraindebitamento e fisco: No Creditor Worse Off e rottamazione cartelle fiscali*, Altalex, 2018 - <http://www.altalex.com/documents/news/2018/01/26/sovraindebitamento-e-fisco-no-creditor-worse-off-e-rottamazione-cartelle-fiscali>
- ^{vi} Tribunale di Grosseto, 11 Novembre 2019, *Effetti della procedura di sovraindebitamento sulle cessioni di crediti futuri*, Pubblicato 08/02/20, Segnalazione e massime del Dr. Giovanni Matteucci – Il Caso
“La procedura di sovraindebitamento sospende le procedure esecutive, per cui il medesimo effetto sospensivo (e, con l’omologazione, risolutivo) si ha anche nei confronti delle cessioni di credito futuro a garanzia della restituzione dei prestiti, quali la cessione del quinto dello stipendio. Per quanto riguarda la durata del piano, anni 7 circa, è opportuno non aderire aprioristicamente ad un criterio predeterminato, bensì considerare l’alternativa migliore per i creditori”.
https://news.ilcaso.it/news_7171/08-02-20/Effetti_della_procedura_di_sovraindebitamento_sulle_cessioni_di_crediti_futuri
- ^{vii} Giovanni Matteucci, *Pace fiscale e sovraindebitamento: ok alla liquidazione di patrimonio futuro*, Altalex, 2019
<https://www.altalex.com/documents/news/2019/06/25/pace-fiscale-sovraindebitamento-liquidazione-patrimonio-futuro>