

## CRISI D'IMPRESA

---

### ***Il risanamento passa dalle logiche e arriva agli strumenti, non viceversa***

di **Claudio Ceradini**

---

Da inguaribili ottimisti apriamo con oggi un **ciclo**, speriamo virtuoso, in cui ci riproponiamo di percorrere, conoscendo il punto di **partenza** e **parte** del percorso, la via del **risanamento** dell'impresa in **crisi**.

Procederemo con ordine, esaminando le **logiche** prima e gli **strumenti** un attimo dopo, per un tempo oggi non prevedibile, poiché il percorso stesso è in **rapida** quanto **significativa** e fisiologica evoluzione e, come detto, ne **conosciamo** bene la **genesì**, la parte ad oggi nota del suo sviluppo, ma non, e altrimenti non potrebbe essere, i **cambiamenti** di cui sarà oggetto, nel tempo.

Inizieremo con il capire quale debba essere l'**approccio** professionale all'analisi e alla, possibilmente **precoce**, individuazione delle condizioni di **crisi**, in una fase in cui le misure necessarie di riequilibrio reddituale e patrimoniale possano rientrare in **ordinarie** logiche di risparmio e ottimizzazione, prima che strumenti **invasivi** e talvolta drammatici divengano **irrinunciabili**. In quella fase, di **diagnosi precoce**, la soluzione passa dalla **correzione tempestiva** e determinata dei conti e delle filiere di **costo**, iniziative che l'imprenditore esperto, attento e sveglio sa assumere, se del caso supportato dal consiglio di chi dall'esterno riesce in molti casi ad avere una visione più **asettica** e meno condizionata dalle relazioni e dalle abitudini. Ne uscirà un giudizio, una valutazione, che costituiscono il **driver** principale del piano, la *conditio sine qua non*, necessaria anche se **non sufficiente**. Se il conto economico **regge**, o può reggere a valle degli interventi, lo sviluppo del piano **ha senso** e si può procedere al successivo momento, quello in cui trova definizione il **fabbisogno finanziario**, e quindi i soldi che servono to *feed the animal*, come dicono gli anglofili.

In ogni caso l'impresa in difficoltà deve avere il **tempo** di reagire e di ritrovare la via del guadagno. In questo spesso l'imprenditore è **spiazzato** e deve operare in ambiti che non gli sono storicamente familiari, purtroppo, dovremmo dire. E' il territorio della **tattica**, di quegli accorgimenti ed attenzioni che **limitano** il **rischio** e favoriscono la **prosecuzione** del lavoro in

una condizione che somiglia alla normalità, che in realtà **non è**. Il rapporto con le **banche** che tendono a rientrare, con i **fornitori** che insistono per ricevere il pagamento, con il **personale**, e non ultimo con l'**erario**, troppo trascurato ed invece talmente importante da poter **compromettere**, se mal gestito, l'intero progetto di recupero. Ognuno di questi aspetti richiede un **approfondimento**, perché nei pochi casi fortunati in cui si possa giocare **d'anticipo** sul default, sapere cosa fare, come comportarsi e che consigli dare è importante, talvolta **determinante**.

Procederemo poi alla verifica dei diversi strumenti che possono **assistere**, mai sostituire, il piano di risanamento. La Legge Fallimentare ne prevede **numerosi**, di cui **quattro** utilizzabili anche se in circostanze totalmente diverse tra loro.

Il **piano attestato**, sopravvalutato alla sua nascita ed attribuito di doti **taumaturgiche** che gli sono estranee, conserva tuttavia la capacità di escludere il rischio di **revocatoria** nella successiva procedura di fallimento, nella denegata, ma statisticamente concreta, ipotesi che il piano non abbia **successo**. Ha l'indiscutibile vantaggio di essere **unilaterale** e per nulla invasivo, oltre che **portatore** di seppur modeste soddisfazioni fiscali, oltre che di sempre più vive **preoccupazioni** per il professionista chiamato a giudicarlo **fattibile**.

L'**accordo di ristrutturazione del debito**, intelligente nella sua struttura, e tuttavia **acerbo** nell'applicazione, di fatto **possibile** quando la parte significativa dei creditori è costituita da pochi soggetti, preferibilmente **banche** o grandi **società**, ed il piano possa prevedere la disponibilità di **denaro** in misura cospicua, per il pagamento dei **creditori dissenzienti**. Strumento flessibile, convenzionale ed ormai pacificamente **fuori** dal novero delle procedure **concorsuali**, e tuttavia **difficile** da applicare in modo efficace.

Il **concordato preventivo**, strumento concorsuale estremamente duttile e di cui l'esperienza professionale e giurisprudenziale ha probabilmente percorso solo **parte** delle **potenzialità**, soffre però di problemi di **gioventù**, naturali per un istituto radicalmente **modificato** due volte in dieci anni. Taluni aspetti sono **estremamente critici**, la giurisprudenza di merito **ondivaga** e spesso in **contrasto** con quella di **legittimità**, per un quadro di fondo difficile da interpretare ed utilizzare. Eppure è in grande **ascesa**, eccessiva, dopo l'introduzione nel settembre del 2011 della facoltà di **prenotazione** della procedura, in attesa che il piano sia confezionato. Troppo spesso **prenotazione** diventa sinonimo di **dilazione**, fine a se stessa, sino a diventare semplicemente e tristemente l'anticamera del **fallimento**, la madre di tutte le procedure concorsuali, ma nel contempo *extrema ratio*, che **raramente** lascia spazio a scenari di anche solo parziale **continuità**.

Raramente, dicevamo, ma non proprio mai, perché le criticità del concordato **preventivo** stanno sempre più spesso riportando di moda un istituto che sembrava **desueto** e che proprio dal fallimento origina: il **concordato fallimentare**. L'ampiezza delle opzioni che offre, ragguardevole e di impianto **simile** alla versione "**preventiva**", l'anzianità di carriera della sua forma attuale ed alcuni indubbi **vantaggi** in termini di incisività sul debito erariale, ne fanno uno strumento **affidabile** e talvolta straordinariamente utile, anche se per definizione

**intempestivo.**

In questo percorso **logico**, che difenderemo accuratamente, non potremo probabilmente evitare incursioni in argomenti che, di volta in volta, appaiano **irrinunciabili**, anche se “fuori dal coro”.

**Ci vediamo allora ogni martedì sulle pagine di Euroconference NEWS.**

*P*