

Risoluzione della crisi d'impresa: la riforma che verrà

L. Ponti e V. Roggiani, PeR consulting

Il Disegno di legge per la riforma del diritto fallimentare, attualmente al vaglio del Senato, al di là di nuove regole per gli addetti ai lavori, pone l'accento su un tema centrale: la continuità dell'azienda volta al superamento della crisi al fine di evitare la cessazione dell'attività.

Si tratta di una rivoluzione culturale perché l'impresa viene riportata al centro della crisi con l'obiettivo della prosecuzione dell'attività, in un mix di interessi dei creditori e di salvaguardia del tessuto economico imprenditoriale.

La rivoluzione culturale passerà quindi da una nuova definizione dello stato di crisi intesa come "probabilità di futura insolvenza".

La capacità di prevedere e quindi anticipare la crisi sarà il fattore critico di successo per la salvaguardia dell'azienda e per fare della crisi un'opportunità di apertura al cambiamento e alla discontinuità.

Non si ritiene eccessivo il termine di "rivoluzione culturale" dal momento che l'obiettivo del superamento della crisi può essere raggiunto solo se ci sarà una condivisione di intenti tra tutti gli stakeholders presenti al tavolo della crisi: l'imprenditore, le banche, i fornitori strategici, i consulenti, i sindacati, i dipendenti ed anche le istituzioni. Queste ultime, soprattutto, dovranno farsi portavoce della diffusione della cultura della anticipazione della crisi.

Il mantenimento in vita della realtà aziendale sarà reso fattibile ad una duplice condizione: che lo stato di crisi

emerga per tempo rendendo la crisi reversibile e che non si potrà prescindere dal supporto da parte delle banche per l'erogazione delle risorse finanziarie in grado di sostenere il cambiamento nel medio-lungo termine.

Per quanto riguarda la prima condizione di fattibilità, l'obiettivo della nuova riforma si realizzerà attraverso i campanelli di allerta che dovranno risuonare all'interno dell'azienda.

Si è già scritto su queste pagine che educare alla gestione anticipata della crisi significa, in poche parole, fornire agli imprenditori gli strumenti per riconoscere con anticipo la crisi al fine di mettere in atto, per tempo, azioni che permettano di superarla. In tal modo, si potrà assicurare alla realtà economico-territoriale una prospettiva di continuità, generando un impatto positivo in termini di occupazione e di crescita.

L'imprenditore dovrà essere affiancato, nella preventiva disamina dei segnali di allerta, dai professionisti che tutti i giorni prestano la loro attività a supporto dell'azienda: il collegio sindacale, gli organismi di vigilanza, la società di revisione, i dottori commercialisti, i legali. Essi dovranno, con la loro attività, fornire supporto al monitoraggio e alla diagnosi precoce del rischio di insolvenza a salvaguardia del presupposto della continuità aziendale.

I segnali in grado di allertare l'azienda, affinché possa essere promosso con sufficiente anticipo l'intervento volto a gestire una nascente crisi, sorgono in genere dall'operatività aziendale e sfociano nell'ambito finanziario fino al livello più estremo di mancanza di flussi di cassa per ripagare la gestione corrente.

Ad esempio, dal punto di vista dei segnali finanziari, vi sono la difficoltà a corrispondere mensilmente i contributi previdenziali o tributari, la discontinuità nel pagamento dell'iva, le progressive



Lago di Bomba

riduzioni degli affidamenti da parte delle banche, l'accumularsi delle fatture non pagate con il progressivo allungamento dei tempi di pagamento.

I segnali di carattere operativo sono specifici di ciascuna realtà aziendale ed in generale riguardano la tendenziale riduzione del fatturato, la riduzione del potere di negoziazione con i propri fornitori, la difficoltà di gestione operativa, l'annullamento degli ordini da parte dei clienti, la fuoriuscita dei dipendenti con le migliori capacità.

L'implementazione di un efficiente sistema di controlli interni attraverso l'assunzione di figure specifiche e/o il supporto di professionisti, permetterebbe in molti casi di intercettare per tempo i segnali del cambiamento e del progressivo dissesto.

Per fare ciò, sarà fondamentale cambiare anche le logiche di analisi e valutazione. Da un lato, sarà necessario adottare un diverso punto di vista temporale: non si dovranno analizzare solo bilanci ed indici riferiti al passato ma, al contrario, bisognerà adottare una valutazione prospettica attraverso la redazione di piani industriali seri e prudenti. Dall'altro lato, anche l'oggetto dell'analisi dovrà essere diverso: non si dovrà più guardare agli utili di bilancio ma al flusso di cassa che l'azienda è e sarà in grado di produrre per sostenere i debiti.

La seconda condizione di fattibilità per il mantenimento in vita dell'azienda, dopo la tempestiva identificazione dei segnali di crisi, è rappresentata dalla disponibilità in capo all'azienda di risorse finanziarie interne e esterne.

Infatti, in tutte le crisi aziendali, il punto di svolta per il superamento della crisi passa attraverso la disponibilità di adeguati flussi finanziari.

Le sole risorse finanziarie prodotte dall'azienda, in un contesto di difficoltà, non sono sufficienti a creare le condizioni per la discontinuità.

Occorre perciò che la rivoluzione culturale per il superamento della crisi investa anche gli istituti di credito e la loro disponibilità a finanziare le piccole medie imprese nei contesti di difficoltà e di risanamento.

Occorre altresì che gli istituti cerchino di entrare nel merito dello sforzo posto in atto dall'azienda, senza chiudere i rubinetti della finanza ai primi segnali di difficoltà.

E' infatti soprattutto attraverso il finanziamento dei piani industriali in continuità che le banche potrebbero fare la differenza nel rendere reversibile la crisi. Si parla ovviamente di piani industriali veritieri e corretti, non dei libri dei sogni tante volte presentati ai tavoli della crisi.

Al tavolo della risoluzione della crisi dovranno sedersi non solo le aziende, i professionisti e le banche ma anche le Istituzioni, in particolare quelle più vicine al sistema imprenditoriale, affinché si facciano promotrici della diffusione della cultura della crisi presso le imprese locali.

Il legislatore ha già dato concretezza al favor nei confronti della continuità aziendale e in questo senso deve essere letta l'apertura alla transazione fiscale e previdenziale ex art. 182 ter. Il prossimo passo sarà appunto la riforma che verrà.