

Codice della crisi d'impresa La continuità aziendale è il primo valore da tutelare

La svolta. Un focus a Como su contenuti e impatto della nuova normativa
La novità degli strumenti di prevenzione e della composizione negoziata

MARIA GRAZIA GISPI

Non esiste più il fallimento di una impresa, il nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza ha introdotto il termine liquidazione giudiziale e posto un principio chiave a guida di tutto il processo: continuità aziendale.

Le parole hanno la loro importanza e in questo caso corrispondono a un cambiamento sostanziale. Con l'entrata in vigore del nuovo Codice viene recepita la direttiva Insolvency europea e si aprono prospettive che solo le applicazioni nella prassi permetteranno di comprendere nelle loro ultime conseguenze.

I segnali

Viene accantonato il sistema di allerta e si rendono centrali le nuove misure che consentono di rilevare tempestivamente la presenza di uno stato di crisi e quindi di intervenire anche ricorrendo al nuovo istituto della composizione negoziata della crisi, strumento che si attiva su richiesta dell'imprenditore.

La composizione negoziata è un percorso riservato e stragiudiziale per agevolare il risanamento di quelle imprese che, pur trovandosi in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario tali da rendere probabile la crisi o l'insolvenza, hanno le potenzialità necessarie per restare sul mercato, anche con il trasferimento del-

l'impresa o di rami di azienda. Nei casi in cui si ritiene possibile e ragionevole il risanamento dell'attività, l'imprenditore in difficoltà si rivolgerà alla Camera di commercio di riferimento per richiedere la nomina di un esperto indipendente.

L'esperto incaricato, senza legami di natura personale e professionale con l'impresa e con altre parti interessate all'operazione di risanamento, dovrà agevolare le trattative dell'imprenditore con l'obiettivo di superare le difficoltà che possono portare alla crisi.

Una prima valutazione dell'impatto della nuova normativa è stata svolta dai dottori commercialisti Acb Group nell'incontro organizzato a Como dallo Studio dott. Ramiro Tettamanti con la collaborazione di Giovanni Casartelli e si è convenuto che il cambiamento innescato dal nuovo Codice è di portata epocale: ha posto fine a una legge che risaliva al '42 e segna un punto di svolta.

Il Codice della crisi prevede molte novità, in particolare il decreto accoglie la Direttiva europea Insolvency e sottolinea l'importanza della continuità aziendale intesa come il vero valore da preservare.

Se la legge fallimentare era impostata sulla soddisfazione del credito ed esprimeva una visione statica dell'impresa riferendosi al suo stato patrimoniale,

ora assume importanza il conto economico, la dinamicità e la continuità aziendale come mezzo per conservare la ricchezza.

Analisi precoce

Inoltre si raccomanda di sorvegliare in anticipo gli indicatori di una eventuale crisi. Il metodo è quello di una "analisi precoce" ed è questa la vera scommessa a cui si è chiamati a confrontarsi perché imprenditori e professionisti dovranno guardare più al futuro che al passato e prevedere cosa può accadere e cosa si potrà fare attraverso i tanti strumenti messi a disposizione.

Per questo ora il ruolo degli strumenti di programmazione come il piano industriale e il budget diventano strategici e fondamentali per quell'azione di vigilanza preventiva richiesta agli imprenditori.

Oltre alla prevenzione, l'altra grande novità della composizione negoziata apre a diverse soluzioni possibili. Esistono vari modelli di investimenti che riguardano le imprese in crisi: sull'attivo ma anche con investimento che riguardano il passivo, si possono comprare i crediti per poi eventualmente convertirli in capitale sociale, per esempio. A ciascun modello di investimento corrisponde un modello di proposta che può emergere nel corso della composizione negoziata e una valutazione at-

tenta delle opportunità sarà compito di quegli esperti indipendenti chiamati a intervenire.

Inoltre il Codice introduce l'impossibilità da parte dei creditori, nei cui confronti operano le misure protettive, di rifiutare unilateralmente l'adempimento dei contratti pendenti o di provocarne la risoluzione. E si introduce il principio della priorità per i creditori non assoluta ma relativa, per cui si abbandona la regola secondo cui il creditore di grado superiore deve essere integralmente pagato prima degli altri.

C'è poi l'introduzione del concordato semplificato, anche in questo caso la prassi farà comprendere meglio le implicazioni della nuova norma. Da sottolineare che il concordato minore è aperto anche ai lavoratori autonomi e alle professioni intellettuali, secondo la concezione europea per cui i professionisti sono equiparati alle imprese. La norma infatti è stata anche l'occasione per recepire in Italia la direttiva Ue 2019/1023 sulla ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni.

Dopo quasi due anni di attesa rispetto alla scadenza originariamente prevista del 15 agosto 2020, il Codice della crisi d'impresa convertito in Legge il 29 giugno 2022 è arrivato a destinazione e, operativo dal 15 giugno scorso, ha un mese di vita.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I fallimenti a Como e Lecco

Fallimenti per settore di attività variazioni %

	2019	2020	2021	Gen-Apr 2021	Var. % '21 su '20	Var. % '22 su '21
Manifatturiero	34	28	20	11	-28,6	266,7
Costruzioni	26	20	16	10	-20,0	100,0
Commercio	15	19	16	4	-15,8	0,0
Altre attività	62	44	54	17	22,7	-5,6
Totale	137	111	106	42	-4,5	40,0

Fallimenti per settore di attività variazioni %

	2019	2020	2021	Gen-Apr 2021	Var. % '21 su '20	Var. % '22 su '21
Società di capitale	88	76	79	26	3,9	-7,1
Società di persone	27	23	19	6	-17,4	200
Imprese individuali	14	8	5	7	-37,5	-
Cooperative	8	4	3	3	-25	-
Totale	137	111	106	42	-4,5	40



La figura dell'esperto accanto all'imprenditore

Dalle azioni di prevenzione alla composizione negoziata per la risoluzione della crisi, ecco cosa cambia con il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

L'imprenditore, individuale e collettivo, è tenuto a rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, a verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di con-

tinuità aziendale per i dodici mesi successivi e a valutare la ragionevole perseguibilità del risanamento tramite la composizione negoziata.

Si introduce quindi un percorso di composizione volontario e riservato al quale si accede tramite una piattaforma telematica. All'imprenditore si affianca un esperto, terzo e indipendente, per agevolare le trattative con i creditori ne-

La carta delle relazioni con l'estero «Possibile strumento di rilancio»

L'intervento

Mario Boselli analizza il tema dell'internazionalizzazione come leva per le Pmi

L'internazionalizzazione come possibile soluzione e strumento di prevenzione delle crisi per le pmi è il suggerimento presentato da Mario Boselli nel corso della tavola rotonda Acb Group sulla crisi di impresa, organizzata a Como dallo Studio dott. Ramiro Tettamanti, in considerazione della sua esperienza nell'ambito e come presidente della Fondazione Italia Cina.

Per internazionalizzazione delle piccole e medie imprese si intende soprattutto il commercio internazionale, quindi la

globalizzazione «che è un dato di fatto, al di là delle altre considerazioni di merito - premette Mario Boselli - probabilmente stiamo assistendo a un ripensamento della globalizzazione selvaggia, crescita senza condizionamenti, perché quello che è successo con le strozzature delle filiere industriali ha fatto riflettere sulla vulnerabilità del sistema».

Anche in assenza di un completo reshoring, è probabile che ci sarà un riavvicinamento delle forniture o produzioni dalla Cina ai paesi del Mediterraneo e quindi Nord Africa o vicino Oriente.

Nel caso del commercio internazionale, inteso nei due sensi di chi vende e chi acquista, Mario Boselli cita due esempi concreti di aziende che ha cono-



Mario Boselli, presidente della Fondazione Italia Cina

sciuto e che sono rappresentativi di una tipologia ampia. «La prima è un'azienda manifatturiera tessile che ha avuto dei problemi di competitività, risolti in modo brillante con l'importazione di prodotti, materie

prime e semilavorati, in condizioni favorevoli. Questo sostituendo una percentuale della parte produttiva con una parte invece commercializzata, ma senza distruggere tutta la produzione, piuttosto agendo con

una integrazione. Ci sono state conseguenze per l'occupazione, ma l'azienda, e con lei buona parte dei posti di lavoro, si è salvata».

Il ricorso a una percentuale a integrazione variabile di prodotto importato è una delle scelte più diffuse.

Il secondo esempio riguarda l'export per aziende troppo piccole per creare delle strutture all'estero. «Un'azienda del settore mobili voleva commercializzare i suoi prodotti in Cina dove, saggiamente, aveva visto un mercato con possibilità di sviluppo - continua Boselli - ma la dimensione non le consentiva un ingresso autonomo, per cui ha cercato alleanze per la distribuzione. In questo modo ha potuto potenziare la produzione in Italia e, con un distributore cinese, ha venduto quantità rilevanti fino a crescere sensibilmente».

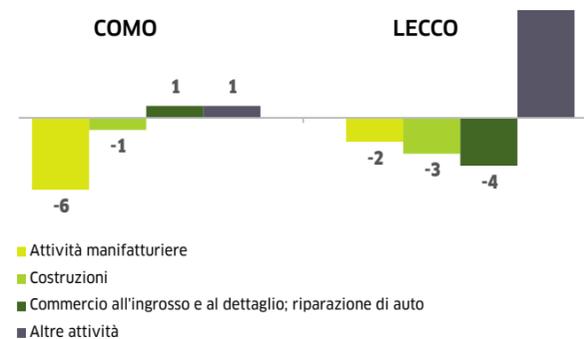
Due soluzioni diverse: chi compra in Cina e chi invece cerca partner per vendere, entrambe ora di fronte al problema della difficoltà a raggiungere il Paese. È da fine 2019 che ci

sono restrizioni per l'ingresso in Cina, difficilmente sarà possibile viaggiare nel 2022 e anche nel 2023, secondo le stime degli esperti, non sarà facile. Per gli imprenditori che hanno affari e interessi già avviati, con una struttura produttiva e collaboratori sul posto, è stato possibile continuare l'attività a distanza, ma chi vuole o avrebbe voluto avviare una relazione nuova si è trovato in grande difficoltà.

C'è poi una considerazione frutto di anni di osservazione delle attitudini e metodi degli imprenditori italiani all'estero con la quale Mario Boselli ha voluto concludere: «l'imprenditore italiano non è appariscente come il francese, non è eccezionale dal punto di vista tecnico come tedeschi, giapponesi o americani. Ma possiede la capacità unica di coniugare la tecnologia con la creatività e sono tanti i casi di successo che hanno alla base questa alchimia». Il pay off del Made in Italy potrebbe essere «bello ben fatto». «Finché riusciremo a fare del vero Made in Italy, avremo successo». **M. Gis.**

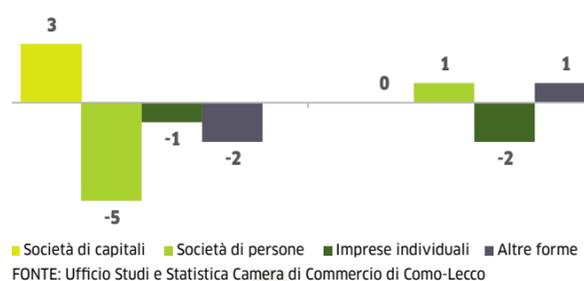
Variazione numero fallimenti per settore di attività

Anno 2021 rispetto al 2020 (valori assoluti)



Variazione numero fallimenti per forma giuridica

Anno 2021 rispetto al 2020 (valori assoluti)



FONTE: Ufficio Studi e Statistica Camera di Commercio di Como-Lecco



cessarie per il risanamento dell'impresa.

Un'ulteriore novità è l'istituto del concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio. Qualora le procedure attuate dall'imprenditore non abbiano dato esiti di tipo negoziale, interviene una soluzione di natura liquidatoria da attuare entro 60 giorni dalla relazione finale prodotta dall'esperto indipendente.

Inoltre si tutela la figura dell'imprenditore che voglia accedere alla composizione negoziata della crisi perché viene esplicitato il ruolo degli intermediari finanziari, i quali

sono invitati a partecipare alle trattative «in modo attivo e informato». Viene inoltre affermato che l'accesso alla composizione negoziata non costituisce, di per sé, una causa di sospensione o revoca degli affidamenti, che può essere disposta solo se richiesto dalla disciplina di vigilanza prudenziale.

C'è in questo l'intenzione di rendere gli istituti di credito parte attiva nel percorso che accompagna l'impresa verso l'uscita dalla crisi, impedendo l'adozione di comportamenti eccessivamente prudenti che pregiudicherebbero le prospettive di risanamento.

L'INTERVISTA DANIELA MONTEMERLO. Family Business Advisor
«Dalla solidità finanziaria alla governance: i temi da non sottovalutare»

«I FATTORI DI RISCHIO NELLE REALTÀ FAMILIARI»

Family business Advisor, Daniela Montemerlo insegna all'università dell'Insubria Management and Family Business e all'SDA Bocconi Family Business, Corporate Governance and Strategy e ha descritto le scelte improrogabili che le imprese familiari devono compiere, prima della crisi, per evitare di esserne travolte nel corso della tavola rotonda di Acb Group organizzata a Como dallo Studio dott. Ramiro Tettamanti.



Daniela Montemerlo

Quali elementi fanno entrare in crisi un'impresa familiare?

Sono tante le ragioni contingenti, ma i motivi a monte sono quattro.

C'è un tema legato alla solidità finanziaria. Secondo i dati dell'osservatorio della Bocconi dedicato alle imprese familiari sopra i 50 milioni emerge che più è debole la situazione finanziaria e il rapporto di indebitamento, peggiori sono le performance degli anni successivi. Quando aumenta il debito, peggiorano i risultati. La prima ragione è quindi legata alla solidità finanziaria ed è oggetto di lavoro su tempi lunghi. C'è poi una debolezza delle strutture e dei processi: osserviamo che il sistema della governance è spesso un passo indietro rispetto a quello che sarebbe necessario. Si dovrebbe rafforzare la squadra quando non è forte come dovrebbe.

La governance in genere è espressa dalla famiglia proprietaria, come è possibile modificarla?

È una questione di qualità della gestione: la debolezza, talvolta, delle persone al vertice riguarda

il pensiero strategico e il tempo che gli si dedica. Riguarda anche la forza di resistenza alle pressioni del particolare, difficile periodo che si sta attraversando e le competenze. Dietro a queste debolezze c'è in tanti casi una condizione legata alla famiglia proprietaria con il passare delle generazioni ma è anche dovuta a un modo di operare della generazione al comando. Si osservano tante famiglie in cui c'è una parte che fa fatica a restare nei processi e tante disunite dove sono emersi dei conflitti.

Quando la crisi si manifesta, come reagiscono le imprese familiari?

L'esperienza dice che di fronte alla crisi le imprese familiari vanno meglio delle non familiari. Dopo la crisi finanziaria del 2008

proprio le imprese familiari hanno reagito meglio e dalla crisi del 2020 sono uscite più rapidamente. Tutto questo con dei chiaroscuri: sempre secondo i dati dell'osservatorio dell'Università Bocconi, nel 2017 delle imprese familiari censite con più di 50 milioni di fatturato solo la metà era nella stessa classe di dimensione di dieci anni prima. L'altra metà era andata in crisi o si era ridimensionata o aveva cambiato comparto confermando un grande turn over. Quindi se è vero che hanno una grande resistenza, è anche vero che subiscono forti scostamenti.

Da cosa dipende?

Ci sono imprese familiari con famiglie proprietarie forti e altre no. Le famiglie proprietarie solide

hanno usato i loro punti di forza, come l'unità, le risorse finanziarie, le strutture e le persone di talento per riflettere su come tamponare i problemi nel breve e poi hanno pensato in modo strategico, guardando al breve ma anche al medio termine.

E ci sono imprese che sono invece state in balia di questa crisi terribile, dal punto di vista della strategia si sono fermate, tamponando le falle.

Dove la famiglia proprietaria era forte e unita ha fatto quadrato di fronte ai problemi, dove i conflitti stavano già crescendo sono esplosi.

Quali azioni bisogna agire in questi contesti?

Suggerisco di fissare tre riunioni urgenti: una tra familiari soci, tra le generazioni al comando. Unire la compagine proprietaria per decidere di fare quadrato e se ci sono dei conflitti ci si accordi per congelarli, salvo poi tornarci. È il momento di guardare al bene dell'azienda e di individuare di cosa ha bisogno. Si tratta anche di prepararsi ad affrontare gli investitori che si offrono di entrare nel capitale. Molte aziende di fronte a questo sono sguarnite. La seconda riunione sarà sulla strategia: ovvero guardare oltre ai risultati, un po' più lontano. La terza, infine, è per fare un ragionamento sulle persone, per verificare se è il momento di accelerare il ricambio generazionale o se c'è qualcuno da inserire. I dati, positivi, ci dicono che si può fare, si può superare una crisi, ma con un metodo e forti alleanze. **M. Gls.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Cambia il ruolo delle banche
Si valutano le potenzialità**

Credito

La centralità degli istituti finanziari e i nuovi paradigmi per superare le difficoltà

Una nuova unit dedicata alle aziende in crisi è stata avviata da Cherry Bank e i dossier inviati dalle pmi con le richieste di aiuto sono stati da subito oltre le aspettative. Si rende possibile un sostegno anche per quei casi che normalmente le banche non arrivano a supportare, purché, ed è la condizione necessaria, il business sia sostenibile.

Il ruolo della finanza nella gestione della crisi è stato analizzato da Giovanni Bossi, ad di Cherry Bank nella tavola rotonda Acb Group sulla crisi di

impresa, organizzata a Como dallo Studio dott. Ramiro Tettamanti.

Si suggerisce un nuovo modo di intendere la concessione del credito, non solo basata su garanzie legate alle performance del passato, ma anche guardando alle potenzialità che si possono esprimere per il futuro.

«Lo scopo è dare supporto alle piccole imprese familiari che, ci siamo resi conto, avranno sempre più necessità di sostegno da parte delle banche» ha spiegato Giovanni Bossi.

All'interno di Cherry Bank è nata da poco un'unità specifica che si occupa di situazioni speciali riferite a imprese, anche in attivo, che hanno dei problemi. «La riflessione che ha mosso a questa proposta parte dall'immaginare cosa accadrà il giorno



Decisivo il ruolo della finanza nella gestione delle crisi di impresa

in cui si interromperà il flusso di credito alle imprese in situazione di emergenza, quando saranno finite le moratorie e si interromperà l'onda degli strumenti straordinari che sono stati avviati per salvaguardare

imprese in gravi difficoltà - ha continuato Giovanni Bossi - ma in realtà quando finisce la pandemia vediamo che cominciano le strozzature della supply chain, cresce l'inflazione e tante imprese sono a rischio, anco-

ra di più ne vedremo con il tempo. Riteniamo che ci sarà un incremento di imprese che, tolte le agevolazioni, andranno in crisi e la domanda sarà forte. Ma sta anche accadendo qualcosa di importante».

In una fase di profonde modifiche degli assetti economici, ci sono imprese che hanno bisogno di ristrutturazione per poter stare nel cambiamento permanente.

Essere disponibili e ricettivi al cambiamento è faticoso, ancora di più una resistenza si osserva spesso nelle imprese familiari. Da qui i segnali di crisi e quando le banche vedono deteriorarsi il credito interrompono il sostegno alle imprese perché è molto raro che la situazione regredisca, se non a fronte di una forte discontinuità come un aumento di capitale o una acquisizione.

«Tuttavia in una situazione di questo tipo non è vero che l'impresa non sia supportabile, ma lo può essere con strumenti adeguati - ha aggiunto Giovanni Bossi - l'offerta creditizia rispetto alle imprese in difficoltà

è molto scarsa. Si sono affacciati fondi di varia natura che si sono occupati di queste situazioni, ma sono solo l'1% del fabbisogno. Noi abbiamo preso l'impegno di essere veloci e tempestivi nel dare risposte, sia positive che negative. Ci rivolgiamo a piccole imprese con business model sostenibili, che hanno bisogno di mettere a posto la finanza e non l'oggetto del loro lavoro e produzione».

La fascia di intervento finanziario comprende le imprese tra i due e i dieci milioni di euro di fatturato, la meno presidiata dagli strumenti finanziari.

«Prevediamo strumenti su misura e non prodotti standardizzati perché tutte le crisi sono diverse, quindi c'è una forte personalizzazione dell'intervento - ha concluso Giovanni Bossi - il nostro ruolo è accompagnare, velocemente, le imprese verso una soluzione. Il progetto è quello di poter fare tanti interventi mirati». Appena avviata l'attività, la risposta è stata tale da confermare la necessità di una formula creditizia ad hoc. **M. Gls.**