

RIORGANIZZAZIONE D'IMPRESA ANTICRISI

1. Sintesi delle procedure consentite dalla Legge Fallimentare:

- **Art. 67, comma 3, lett. d).** E' uno strumento privatistico di gestione della crisi d'impresa basato su di un Piano di rilancio predisposto dall'imprenditore – che appaia *“idoneo a consentire il risanamento dell'esposizione debitoria dell'impresa e ad assicurare il riequilibrio della sua situazione finanziaria”* – asseverato da un professionista indipendente il quale è chiamato ad attestare la *“veridicità dei dati aziendali e la fattibilità del piano”*. Non è previsto il coinvolgimento del Tribunale. Gli atti, i pagamenti e le garanzie concesse dall'impresa in esecuzione del menzionato Piano sono sottratti all'azione revocatoria. Inoltre, gli Amministratori, nel dare esecuzione a tale Piano, sono protetti dal rischio di accusa di preferenzialità nei pagamenti (art. 217**bis**). Tale strumento, tuttavia, non inibisce la possibilità per i creditori dell'Azienda di avviare azioni esecutive e cautelari contro la stessa. Le rende però sconsigliabili ai creditori medesimi, che, seguendo il Piano, hanno ottime possibilità di recuperare interamente il loro credito. A seconda del contenuto del piano può essere opportuno che le Banche e/o il Socio prestino all'Azienda l'assistenza finanziaria nell'entità necessaria per consentire lo sviluppo del Piano (di solito triennale o quinquennale). Pur non essendo previsto alcun obbligo di pubblicità per il piano, il DL Monti dell'agosto 2012, ha introdotto la possibilità per l'Azienda di pubblicare lo stesso nel registro delle imprese. In caso di pubblicazione, ai sensi dell'art. 88 TUIR, l'Azienda gode di un beneficio fiscale costituito dalla circostanza che *“la riduzione dei debiti dell'impresa non costituisce sopravvenienza passiva per la parte che eccede le perdite, pregresse e di periodo, di cui all'art. 84”*.

- **Art. 182**bis**.** E' uno strumento privatistico di gestione della crisi d'impresa, mediante il quale l'imprenditore che raggiunge un accordo con il 60% dei propri creditori può chiedere al Tribunale l'omologazione dello stesso accordo presentando, anche in tale caso, un Piano di rilancio, e la relazione resa da un professionista indipendente sulla *“veridicità dei dati aziendali e sull'attuabilità dell'accordo stesso con particolare riferimento alla sua idoneità ad assicurare l'integrale pagamento dei creditori estranei nel rispetto dei seguenti termini:*
 - (a) *entro centoventi giorni dall'omologazione, in caso di crediti già scaduti a quella data;*
 - (b) *entro centoventi giorni dalla scadenza in caso di crediti non ancora scaduti alla data dell'omologazione”*.

Anche in caso di ricorso a tale strumento, la parte finanziaria è essenziale. L'Impresa si rilancerà, rispettando il Piano industriale e risparmiando a danno dei creditori con cui è stato raggiunto il citato accordo (spesso le Banche). La Società continua ad essere gestita dal suo CdA nel corso dell'esecuzione del piano (il Tribunale interviene ai soli fini dell'omologa). L'accordo ha efficacia dal giorno della sua pubblicazione sul registro delle imprese e, anche in tale ipotesi, gode dei benefici fiscali previsti dall'art. 88 TUIR di cui si è detto a proposito del piano ex art. 67, comma 3, lett. d). Dalla data di pubblicazione e per i sessanta giorni successivi i creditori per titolo o causa anteriore alla data di pubblicazione non possono iniziare o proseguire azioni esecutive o cautelari sul patrimonio del debitore. Il debitore, durante il corso delle trattative con i propri creditori, autocertificando il corso delle stesse e presentando, tra l'altro, la dichiarazione di un professionista indipendente circa *“l'idoneità della proposta, se*

accettata, ad assicurare l'integrale pagamento dei creditori con i quali non sono in corso trattative o che hanno comunque negato la propria disponibilità a trattare", può chiedere al tribunale che gli effetti di sospensione delle azioni esecutive e cautelari siano anticipati a tale fase. Il Tribunale provvede con decreto concedendo un termine non superiore a sessanta giorni per il deposito dell'accordo di ristrutturazione.

- **Concordato preventivo.** E' uno strumento di gestione della crisi di impresa mediante il quale il debitore deposita una domanda innanzi al Tribunale mediante la quale presenta ai propri creditori una proposta basata su di un piano pluriennale la cui articolazione è rimessa alla libera determinazione del debitore (liquidazione – prevedendo la cessione di tutti i beni della società -, continuità – prevedendo la prosecuzione dell'impresa - o misto) che potrà prevedere la ristrutturazione dei propri debiti e la soddisfazione dei crediti – eventualmente anche suddividendo i creditori in classi per posizione giuridica e interessi economici omogenei – attraverso qualsiasi forma, anche mediante cessione di beni, accollo o altre operazioni straordinarie. Occorre precisare che la proposta deve essere articolata in modo da rispettare l'ordine delle cause legittime di prelazione dei creditori, sicché i creditori privilegiati – salvo il caso in cui i beni su cui grava la garanzia dei creditori privilegiati non siano capienti rispetto al credito dei medesimi (nel qual caso può essere loro imposto uno stralcio dei propri crediti) – devono essere soddisfatti integralmente mentre i chirografari possono essere falcidiati.

Contestualmente all'apertura della procedura di concordato preventivo il Tribunale nomina uno o più commissari giudiziali i quali vigilano sull'amministrazione dell'Impresa nel corso della procedura e sull'esecuzione del piano ove lo stesso venga approvato dai creditori e omologato dal Tribunale.

Sin dal deposito della domanda di concordato, l'Imprenditore subisce uno spossessamento attenuato: continuerà ad essere a lui demandata la gestione ordinaria dell'impresa, sotto la vigilanza del commissario, mentre per il compimento degli atti di straordinaria amministrazione dovrà richiedere l'autorizzazione del Tribunale. Successivamente alla pubblicazione della domanda sul registro delle imprese, è precluso ai creditori per titolo o causa anteriore alla domanda di iniziare o proseguire azioni esecutive o cautelari sul patrimonio del debitore (tutti questi creditori partecipano al concorso e devono essere soddisfatti secondo la proposta prospettata dal debitore; il debitore, in caso di concordato con continuità aziendale, può richiedere l'autorizzazione al pagamento dei creditori anteriori essenziali alla continuità medesima e funzionali al miglior soddisfacimento dei creditori),

Sulla proposta concordataria i creditori, che, come detto, possono essere suddivisi in classi secondo posizione giuridica e interessi economici omogenei, sono chiamati ad esprimere il proprio voto. Non sono però ammessi al voto i creditori soddisfatti integralmente (i privilegiati). Il concordato è approvato in caso di voto favorevole da parte della maggioranza dei crediti (per importo, non per testa) ammessi al voto; in caso di suddivisione dei creditori in classi, tale maggioranza deve essere registrata nel maggior numero delle classi (i creditori che non esprimono il proprio voto sono computati tra quelli favorevoli alla proposta di concordato).

In caso di esito favorevole della votazione, il Tribunale – compiuto un controllo di legittimità – omologa il concordato, che, a questo punto, diventa vincolante per tutti i creditori, inclusi quelli che hanno espresso voto contrario. L'esecuzione del piano sottostante allo stesso è rimessa

all'Impresa ed avviene sotto la vigilanza del Commissario giudiziale che riferisce al Giudice degli eventuali fatti pregiudizievoli per gli interessi dei creditori che si verificano nel corso dell'esecuzione medesima.

Con il DL Monti dell'agosto 2012 è stata concessa all'Azienda in crisi la possibilità di presentare una **domanda di concordato c.d. "in bianco"** e cioè con riserva di produrre la proposta concordataria vera e propria nel termine concesso dal Tribunale. Tale termine, in caso di pendenza di istanze contro l'Impresa, è di sessanta giorni mentre, in assenza di istanze di fallimento, può essere individuato nel periodo compreso tra sessanta e centoventi giorni. Tali termini possono essere prorogati, in caso di giustificati motivi di non oltre sessanta giorni, giungendo quindi ad un massimo di centottanta giorni. La presentazione di tale domanda produce l'effetto di precludere ai creditori per titolo o causa anteriore alla domanda di iniziare o proseguire azioni esecutive o cautelari sul patrimonio del debitore. Anche dalla presentazione della domanda di concordato "in bianco", l'imprenditore subisce lo spossessamento attenuato di cui si è sopra detto, sicché il compimento degli atti di straordinaria amministrazione dovrà essere sottoposto all'autorizzazione del Tribunale.

Nel termine concesso dal Tribunale, peraltro, il debitore potrà, in alternativa, presentare o una domanda vera e propria di concordato o richiedere l'omologazione di un accordo di ristrutturazione ex art. 182*bis*.

Con il recente decreto del 21 giugno 2013, n. 69 si è intervenuto sullo strumento del concordato "in bianco" prevedendo la possibilità per il Tribunale, con il decreto di concessione del termine, di nominare, già in tale fase, un commissario con poteri di controllo e, inoltre, analitici obblighi informativi a carico del debitore.

- **Fallimento**. Si registra, su istanza del debitore, di uno o più creditori o del pubblico ministero (è stata eliminata l'iniziativa d'ufficio da parte del Tribunale), quando vi è una situazione di insolvenza. La necessità di accertare tale situazione, in caso di istanza da parte di uno dei soggetti a ciò titolati, si può presentare, ad esempio, nell'ipotesi in cui le summenzionate procedure di composizione della crisi non riescono a perseguire, per qualsiasi ragione, l'obiettivo di risanamento dell'impresa. Ovviamente il fallimento porta con sé un'infinità di problemi penali e civili che andrebbero evitati "a tutti i costi". [E' pur vero, però, che in presenza di una situazione di crisi insanabile ricorrendo agli strumenti compositivi di cui si è sopra detto, gli obblighi di diligenza a carico degli amministratori impongono che questi presentino istanza di fallimento in proprio per evitare di aggravare il dissesto dell'impresa così pregiudicando ulteriormente le ragioni dei creditori.]

2. **Il DL Monti**, concepito per facilitare i processi concordatari per le Società in crisi -in una situazione di mercato gravissima non solo per le Imprese di Costruzione-, ha avuto però la negativa conseguenza del moltiplicarsi delle domande stesse, molto spesso anche nella completa ignoranza di quelli che sarebbero potuti essere i successivi passi industriali. Ciò ha inevitabilmente prodotto, causa l'impossibilità del creditore ad agire, un "effetto catena" mostruoso, a mio avviso con la conseguenza di un ulteriore depauperamento del sistema industriale italiano. Tralasciando poi i singoli casi di "imprenditori" che hanno utilizzato il Decreto in questione per "togliersi dai guai", non ripatrimonializzare l'Azienda, insomma semplicemente "salvarsi" a spese dei propri fornitori e

creditori. A tale situazione si è tentato di porre rimedio con l'ultimo decreto del 21 giugno 2013, n. 69 con il quale, come si è sopra anticipato, da un lato, è stata prevista la possibilità per il Tribunale di nominare, già nella fase "in bianco", il commissario con poteri di controllo e, dall'altro, sono stati rafforzati gli obblighi informativi a carico del debitore prevedendo che lo stesso nell'adempiere agli stessi debba informare il Tribunale, tra l'altro, delle evoluzioni intervenute nella predisposizione del piano.

3. Qui si apre un aspetto imprenditoriale e industriale vero. Ci sono imprenditori e ci sono affaristi, e non vanno confusi né mischiati. L'industriale ha a cuore la sua Azienda, i suoi dipendenti ed i suoi fornitori, perché sa bene che la sua "forza industriale" è rappresentata da questi soggetti. L'affarista ha a cuore il proprio portafoglio. Il "non industriale e non affarista" ha semplicemente paura, oppure non ha le energie, la forza e la volontà necessarie a superare i momenti di crisi (che inevitabilmente nella vita si presentano)

4. Ma allora come possono i Costruttori far fronte alla crisi? Chiaro che la domanda, e la risposta, si pongono in forte ritardo rispetto all'origine della crisi stessa. Tale momento si inquadra nell'agosto 2008, con l'inizio della crisi finanziaria in Europa. Dalla crisi finanziaria è conseguita una crisi industriale dalla quale siamo ben lontani dall'uscire. Personalmente penso però che la ripresa (in termini di uscita dalla recessione e di ripresa di crescita del PIL) sia ormai alle porte (fine 2013) e che produrrà i suoi primi effetti proprio sul nostro settore. D'altra parte un' altrettanto grave crisi colpì il Mondo delle Costruzioni, nel 1992-94 con l'operazione Mani Pulite. Tale situazione, all'epoca peculiare del nostro settore e di alcuni altri, non universalmente generalizzata come quella di oggi, mise a durissima prova la capacità di resistenza delle Imprese Italiane, molte delle quali fallirono, furono liquidate, si fusero (si pensi ad Impregilo) per avere la forza di resistere al "ciclone". Alcune operazioni ebbero successo (Progetto Concordia, appunto Impregilo), altre situazioni degenerarono in fallimenti e liquidazioni. In ogni caso, proviamo a trarre giovamento da un'esperienza passata (dolorosa) per capire cosa cercare di fare oggi, in questa crisi universale (e quindi diversa dalla precedente citata). Tra i processi aggregativi dei nostri giorni vale sicuramente la pena citare la prevista fusione tra Salincostruttori ed Impregilo (che segue alla già avvenuta acquisizione di Todini da parte di Salini) così come l'acquisizione da parte di Condotte di Cossi (avvenuta negli scorsi anni e non certo a causa di crisi della Società) e di INSO (Società non in crisi, a differenza del suo Azionista-Consortio Etruria), nonché l'acquisizione da parte di Rizzani de Eccher di Sacaim.

5. **Innanzitutto il discorso "finanziario".** L'impresa non sopravvive se non ha alle spalle Istituti di Credito che la sostengano. Perché ciò avvenga occorre
 - Serietà comportamentale e serietà nella redazione dei Bilanci e dovizia di informazioni relative
 - Capacità relazionale. Le Banche sono fatte da persone. Quindi vanno seguite e informate, correttamente, dei fatti rilevanti dell'Azienda.
 - Informativa costante. Le Banche sono sensibili a questo aspetto.
 - Cercare di strutturare il proprio debito in modo adeguato, possibilmente nel medio lungo termine e non "a breve" o "a revoca". Chiaro che ciò si ottiene meglio nei periodi buoni rispetto a quelli di difficoltà. Tendenzialmente, un debito a medio lungo si può prorogare o rinnovare

con relativa facilità, uno “a revoca” molto meno. La finanza va strutturata quando “non se ne ha bisogno”. In casi di crisi, occorre affermare la propria credibilità, personale ed imprenditoriale. Il panorama che le Banche hanno davanti è complessivamente desolante. Un imprenditore serio viene sempre ben apprezzato. E’ anche loro convenienza farlo.

- La finanza è fondamentale per una gestione corretta nell’ordinario, e pronta ad affrontare periodi di crisi in momenti straordinari (anche per ottenere sostegno all’interno di una delle procedure indicate ai primi punti). Va quindi seguita con particolare attenzione sempre, anche nei momenti buoni e particolarmente in quelli difficili. Va seguita con l’attenzione che le mutevoli regole e persone della finanza richiedono. Quindi anche con personale giovane che sia attento ai nuovi vari prodotti/regole finanziarie, nonché Leggi e procedure, che sono in continua evoluzione.
- Devo purtroppo sottolineare, al riguardo, che ho sempre visto “saltare” (cioè, in generale, andare in difficoltà), Società ed Imprese per “asfissia finanziaria” piuttosto che per reali problemi tecnici o economici. Certamente tra i due prevale il primo aspetto. Che viene normalmente trascurato, mentre dovrebbe essere il “primo pensiero”

6. In secondo luogo, il discorso “mercato”. Chiaro che il mercato italiano abbia difficoltà particolari.

Il nostro debito pubblico, pari al 130% del PIL, non consente grande programmazione e possibilità di investimenti. Il Mercato immobiliare soffre di una crisi lunga e persistente. Se i prezzi delle abitazioni sono scesi, negli ultimi tre anni, di quasi il 30% (media nazionale, ma ovviamente con tutte le dovute e documentabili differenze tra le varie Regioni, città, quartieri), se sono crollati i prezzi dei capannoni industriali e di logistica, se gli uffici non si vendono, se gli alberghi non rendono, il dato più impressionante è il crollo verticale delle transazioni effettuate. E’ quasi scomparsa la domanda, a fronte di un’offerta che non riesce più, da un paio d’anni, a mantenere i prezzi. Ciononostante le transazioni nel mercato nazionale continuano a scendere.

Il mercato nazionale, che va comunque presidiato in quanto ogni Impresa deve avere il suo Paese ed Organi politici di riferimento, e deve contribuirne allo sviluppo, giovandosi dei suoi servizi e delle sue strutture, cercando anche di migliorarne l’efficienza, è comunque insufficiente. Va presidiato, non abbandonato, ma è insufficiente. La lentezza ed i dannosi errori della Pubblica Amministrazione rendono indispensabile una corretta, accorta, continua gestione del contenzioso nel caso di Opere Pubbliche.

Nel caso invece di Opere private, il contenzioso è normalmente secondario, anche in funzione di rapporti personali che si instaurano e della volontà di conservarsi il Cliente per altri lavori futuri. In tale contesto di mercato non si può, comunque, regalare nulla.

In tale contesto, fortemente negativo, oggi e prospetticamente, di mercato italiano, certamente occorre sprovincializzarsi e cercare mercati alternativi.

Ci sono mercati molto vicini (Africa del Nord) dove molte Imprese Italiane si sono insediate con successo. Penso a Condotte in primis, poi Impregilo, Pizzarotti, Rizzani de Eccher, ma anche a realtà di medio- piccole dimensioni come la SPIC di Castelfranco Veneto. Chiaro che occorre avere la voglia/capacità di investire, i giusti contatti, la conoscenza delle regole di Paesi diversi (ma che, in buona parte, hanno assorbito la cultura europea occidentale, in particolar modo quella francese). Tali mercati sono vicinissimi a noi, hanno soldi da investire e necessità di crescere.

Altri mercati interessanti sono quelli europei, perché l'Europa non è tutta in crisi allo stesso modo. La Germania non è il Portogallo.

Ad esempio **nell'ex DDR** abbiamo realizzato (e stiamo realizzando) operazioni immobiliari di ottimo successo anche in questo periodo. Un esempio: a **Lipsia**, città di 600.000 abitanti, sulla Direttrice del Corridoio 1 con fermata obbligatoria di ogni treno, centro industriale e universitario tra i più importanti della Germania, si comperano le migliori abitazioni a 1.500-2.000 €/mq ancora oggi, con resa del residenziale del 6-7%. Siamo sicuri di non andare a vedere questo mercato? Rimaniamo a Brescia?

Quindi anche dal punto di vista immobiliare, le occasioni sono tante e importanti. Basta un po' di struttura e qualche minimo investimento per andarle a cercare.

Dalla mia esperienza, la concorrenza, nemmeno quella locale, non ha la qualità del know how italiano. Aldilà della nota fantasia e flessibilità, noi siamo sicuramente più abituati a soffrire.. Aggiungiamo che le stesse Banche tedesche sono ben propense, oggi, a finanziare le nostre Operazioni. Chiaro che la struttura societaria ed il grado di indebitamento devono essere credibili. In sintesi: guardiamo non ai mercati lontani (salvo casi particolari, se magari andiamo al seguito di Clienti italiani e conosciuti) ma a quelli vicini e più facili. Da Milano si va a Berlino nella stesso tempo in cui si va a Roma

7. **Processi aggregativi.** Ho già citato Impregilo, virtuoso esempio, nel 1994, di processo aggregativo tra Cogefar, Lodigiani, Girola e la vecchia Impregilo. Non credo in un grande futuro per le medie Imprese Italiane, la cui capacità di investimento è normalmente scarsa. Credo invece nei processi aggregativi che possono nascere (come nel caso dell'allora Impregilo già citato) da "situazioni di crisi" o possono nascere dalla visione dell'Imprenditore di un futuro diverso ed in linea con le tendenze del mercato. Chiaro che è una cultura da creare, ma inevitabile in un contesto come quello in cui viviamo ed in cui vivremo nei prossimi (tanti) anni.

Il processo di M&A per la media Impresa a mio avviso è ineluttabile. O si avvia questo o ci si rassegna a diventare "realità di nicchia" o semplicemente a scomparire, ovvero a diventare "preda" di Gruppi più grossi. Quest'ultima soluzione può essere considerata tutt'altro che disprezzabile, nel momento in cui si gode dei vantaggi di un Azionista forte e si rimane al comando della (ex) propria Azienda. Da questo punto di vista, funzionano bene le Imprese che riescono a mantenere saldo il Management dell'"acquisita", con l'imprenditore ancora alla guida, ben supportato dalle strutture del nuovo Azionista di riferimento (in tale caso, l'esempio Condotte/Cossi è veramente virtuoso).

In ogni caso, il fattore dimensionale deve essere ben valutato. I processi aggregativi sono normalmente ben visti dalle Banche che rimangono, in ogni caso, sempre protagonisti delle varie situazioni.

8. **Attenzione ai costi e alla qualità.** L'attenzione ai costi, nei confronti di dipendenti, fornitori, consulenti è diventata una mezza ossessione. E' corretto che ci sia, ma attenzione a buttar via la qualità. Un grande dirigente deve rimanere. La Qualità di un fornitore non va scartata. Sono la forza dell'Impresa, se vuole essere veramente Impresa.

Per andare sui mercati suindicati occorre il corretto know how.

So di dire un'ovvietà, ma tutti dovremmo sempre ricordarci che si fa Impresa non da soli, ma con nostri dirigenti, impiegati, fornitori, consulenti di fiducia.

Questo concetto va ricordato anche quando si sceglie, causa "forza maggiore", di adire ad una procedura di quelle indicate all' inizio di questa relazione. Anche in questo caso, e nella scelta della procedura, va ricordato che l'Impresa è un coacervo di forze. Se si deludono, non ci sono più. E l'Impresa muore.

Giorgio Robba