



## **Crisi d'impresa**

### **Gestione delle ristrutturazioni del debito e gestione del credito problematico: sintomi, contatto con il cliente e possibili soluzioni.**

#### **Introduzione**

Il credito problematico è oramai di ampia portata ed ogni azienda può mostrarne i sintomi soltanto se adeguatamente monitorata e, anche, stimolata dalla banca. Ciò consente a quest'ultima di avere un quadro tempestivo delle condizioni di affidamento, ma anche la possibilità di accompagnare in modo proattivo l'impresa verso la risoluzione della sua fase di crisi senza esserne, come in passato, spettatore passivo. Tutto ciò presuppone la conoscenza in tempo reale della situazione economico-patrimoniale oltre che finanziaria dell'azienda e la capacità di attivare gli strumenti negoziali che la rinnovata legge fallimentare rende disponibili tanto per il creditore, quanto per i suoi creditori.

#### **Conoscere il cliente: quello che i numeri non dicono**

**Sintomi:** la periodica verifica dei dati economico-patrimoniali è uno strumento cognitivo molto efficace da affiancare al tipico controllo andamentale di per sé eloquente per quanto attiene però ai flussi di cassa allargata (ovvero comprensiva del numerario a scadenza) e non alla situazione patrimoniale dell'azienda. Imporre al cliente la periodica (anche ogni 3 mesi) redazione di una situazione economico-patrimoniale, alla stregua di un bilancio di verifica, significa verificare anche la capacità dell'azienda di rendicontare il proprio stato con tempestività, ma in particolare l'evoluzione dei conti finanziari e patrimoniali. Dalla verifica periodica di determinati conti si può apprezzare in primis la corretta tenuta della amministrazione o meno, ma nondimeno i primi sintomi di problematicità che, affiancati alle evidenze andamentali dei conti, rendono la banca in grado di prevenire azioni scorrette.

**Una diagnosi:** tra ciò che i numeri non dicono vi è a mio avviso la capacità del cliente di fornire alla banca proprio i numeri. In buona sostanza, se il cliente è impresa affidabile, lo è anche sotto il profilo della corretta tenuta dell'amministrazione e anche la semplice richiesta di una situazione patrimoniale aggiornata può dar conto se la situazione in azienda è o meno sotto controllo. L'azienda che non ha una tenuta dei conti tempestiva ed affidabile, poco affidabile è anche allorquando rassicura la banca circa operazioni o sviluppi perché non è in grado di misurarli e, dunque, tutto è fondato sull'intuito della persona, che non può essere sufficiente in un rapporto di credito.

**Gli effetti sui conti:** nelle imprese almeno strutturate in forma di società di capitali, vi sono poi le riprese fiscali che hanno effetti economici e ciò invero può alterare i risultati di bilancio. Il trattamento delle sopravvenienze e delle insussistenze, dei finanziamenti soci, delle imposte anticipate e differite sono in grado tutti di alterare i risultati d'esercizio, ma soprattutto gli aggregati intermedi quali reddito operativo, lordo e netto, reddito prima delle imposte. Tenuto conto che ciò influisce sulle riclassificazioni che i vari sistemi informatici delle banche fanno, anche le conseguenti risultanze che ne vengono tratte possono essere alterate. Invero, poi, vi sono talune poste contabili che non sono diretta conseguenza della fiscalità, ma sono una conseguenza di comportamenti fortemente condizionati dalla stessa. Il riferimento principale è alla svalutazione dei crediti, molto spesso ritardata e comunque condizionata dalla frequente indeducibilità dei costi che ne conseguono. Molto spesso, infatti, la svalutazione dei crediti viene ritardata al momento in cui il costo che ne deriva in bilancio diventa deducibile onde evitare di chiudere un bilancio con un risultato depresso e comunque dover pagare le imposte per effetto della relativa ripresa fiscale in aumento. Va da sé che tali comportamenti posticipano le evidenze di criticità nell'attivo patrimoniale e solo l'induzione sapiente da parte della banca ad una disclosure relativamente alla rotazione dei crediti può fornire elementi valutativi integrativi ai dati di bilancio esposti. Non potendo la banca contare sulla volontarietà del comportamento del cliente, che può essere restio ad aprirsi o anche solo essere "molto ottimista", è opportuno che la verifica dei dati economico-patrimoniali periodica sia affiancata da talune evidenze contabili collaterali in grado di mostrare lo stato di salute dei crediti dell'azienda.

## **L'approccio attivo alla crisi d'impresa da parte della Banca**

Con la legge n. 134/2012 (conversione del DL 83/2012) dal 11 settembre 2012 si assiste ad un rinnovato quadro normativo afferente le imprese in crisi e, soprattutto, le forme cautelative per favorire la loro attività negoziale finalizzata al superamento della crisi stessa.

E' ampliata l'area degli atti che godono di esenzione da revocatoria, quali le cessioni di immobili aziendali, ma anche atti e pagamenti eseguiti non soltanto in esecuzione di concordati e di accordi di ristrutturazione omologati, ma anche successivi al semplice deposito della domanda di concordato ex art. 161, sesto comma, ovvero con riserva di definizione del piano del concordato o di ristrutturazione dei debiti ex art. 182-bis. In tale eventualità, giova ricordare che sono comunque possibili non solo gli atti ordinari di gestione, ma anche straordinari se autorizzati e che ciò produce crediti destinati ad essere in prededuzione nella eventuale successiva procedura.

Sempre in questo contesto, si deve ricordare che la presentazione della domanda, anche con riserva di definizione del piano, rende inefficaci le ipoteche giudiziali iscritte nei 90 giorni antecedenti.

Anche il solo accordo di ristrutturazione ha oggi una copertura dai creditori più aggressivi nella fase in cui si attuano le trattative con i creditori, di fatto sminuendo la portata della c.d. "corsa agli atti" che oggi, di fronte ad una negoziazione efficace, non si traduce in alcun vantaggio assicurando invece solo i relativi costi al precedente.

Il c.d. "concordato con continuità" (art. 186-bis) è una nuova formula atta a consentire, prevalentemente alle imprese che partecipano a gare ed appalti pubblici, di assicurarsi la continuità nei contratti pubblici e nell'ambito di gara, così favorendo soluzioni concordatarie che prevedano il sostegno finanziario per l'esecuzione delle opere appaltate. In tale contesto, la banca può ragionevolmente tutelare il proprio credito consentendo la piena valorizzazione del lavoro svolto.

*Ma soprattutto l'art. 182-quinques offre condizioni di lavoro alla banca che debbono indurre ad un rinnovato approccio. La prededucibilità assicurata ai nuovi finanziamenti nei casi di continuazione della attività rendono possibili l'uscita dalla crisi d'impresa molto più che in passato, dove l'azienda aveva per intero l'onere di autofinanziare la prosecuzione dell'attività, quasi sempre destinata così all'insuccesso.*

Vi è infine un'altra norma, invero rivoluzionaria, per la quale l'atteggiamento passivo in sede di voto di un concordato è d'ufficio un consenso, invertendo radicalmente ogni pregressa prassi.

*Se ne deduce che – per la Banca - la miglior forma di tutela del credito problematico è condurre l'impresa a risolvere i propri problemi, dettandone se del caso le condizioni anche radicali (sostituzione del management, passaggio di proprietà ....) e contando sull'affiancamento di professionisti (commercialisti ed avvocati) specializzati nella crisi d'impresa non soltanto per la individuazione delle migliori soluzioni, ma anche per fornire attestazioni veramente terze, veritiere e critiche.*

La formulazione di piani di ristrutturazione o di concordati ben negoziati con la platea dei creditori e soprattutto sviluppati quando ancora l'impresa ha le capacità per farlo, sarà la miglior forma di tutela dei valori e dunque del credito.