

## Sommario

# 4 GDC Aprile 1997



- 10 Volontari e non dilettanti  
di *Salvatore Accardo*
- 12 Un ponte dell'Italia con la Cina  
di *Francesco Serao*
- 14 Programma del Convegno Nazionale  
"No profit: solidarietà risorsa del duemila"
- 16 Da Londra una ricetta per salvare le  
imprese pericolanti  
di *Aurelio Valente*
- 25 Giudici Tributari, nessun segnale  
di *Giuseppe Ferrarese*

- 39 Non solo dottori commercialisti.  
Il filo d'oro della compartecipazione
- 42 Se è irrituale, è fuori moda  
di *Giuseppe Rebecca*
- 46 La struttura del patrimonio e gli  
inventari negli Enti locali  
di *Marco Elefanti*
- 53 Come eravamo  
a cura di *Giuseppe Rebecca*
- 54 Candidati ad essere agenti di sviluppo  
di *Annamaria Barbato Ricci*
- 57 Cambiano volto le Onlus  
di *Gianpaolo Valente e Diego Arolfo*

### EDITORIALE

- 2 È l'ora di dare efficienza all'impresa solidale  
di *Domenico Contini*

### L'INTERVISTA

- 4 Garanti affinché il no profit non si snaturi  
di *Giorgio Sganga*

### L'OPINIONE

- 8 L'esperienza di Telethon: solidarietà per  
sconfiggere le malattie genetiche  
di *Susanna Agnelli*

### CONSULENZA AZIENDALE

- 20 Risparmio fiscale: eludo o evado?  
di *Giuseppe Girello*

### ATTIVITÀ DEL C. N.

- 27 Relazione tecnica, basta l'iscrizione

### FINESTRA SUGLI ORDINI

- 44 A Taranto il terzo convegno itinerante  
sull'Arbitrato.  
Interessante incontro a Lametia Terme.  
Fallimento: ora c'è il formulario.

### DE IURE CONDITO

- 60 Norme fiscali, tassello importante per  
regolare il no profit

### NOVITÀ EDITORIALI

62

### LETTERE

- 64 Registro dei revisori, punizione ingiusta  
ai giovani.  
Corsi di management per giovani  
imprenditori

## 29 INSERTO RELAZIONE SULL'ATTIVITÀ SVOLTA DAL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE NEL PRIMO SEMESTRE DAL PROPRIO INSEDIAMENTO

Ogni articolo firmato esprime esclusivamente il pensiero di chi lo firma e pertanto ne impegna la responsabilità personale

Mensile a cura del Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti

DIRETTORE RESPONSABILE  
**GIORGIO SGANGA**

#### REDAZIONE

**Alberto Arrigoni, Rodolfo Di Dato,  
Giuseppe Ferrarese, Giuseppe Rebecca,  
Corrado Zanichelli**

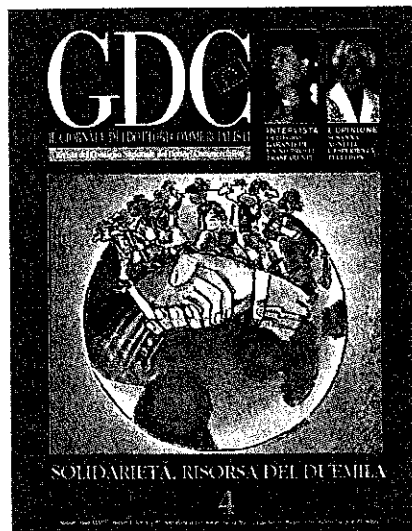
#### HANNO COLLABORATO INOLTRE

Giovanni Castellani, Roberto De Falco,  
Marcello Del Prete, Massimo Mastrogiacomo, Vito Scarpeni

#### CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI

**Loris Mancinelli** Presidente  
**Francesco Serao** Vicepresidente  
**Luigi Martino** Segretario  
**Mario Zanon** Tesoriere  
**Ferruccio Barbi** Consigliere  
**Giuseppe Giarlotta** Consigliere  
**Giuseppe Farneti** Consigliere  
**Lucio Mariani** Consigliere  
**Giovanni Nidasio** Consigliere  
**Giorgio Sganga** Consigliere  
**Francesco Tanini** Consigliere

00187 Roma - Via Poli, 29  
Telefono (06) 675861 R.A. - Fax (06) 67586348



in copertina: Stan Gorman - The Image Bank

PROGETTO GRAFICO E IMPAGINAZIONE  
**Angelo Mastria Service**

CONSULENZA GIORNALISTICA  
**Annamaria Barbato Ricci**

#### EDITORE

**Ipsos Editore S.r.l.**  
Strada 1, Palazzo F6 - 20090 Milanofiori Assago  
Telefono (02) 824761

#### CONCESSIONARIA DI PUBBLICITÀ

**CEPE S.r.l.**  
Via Melzi D'Eril, 16 - 20154 Milano  
Telefono (02) 34530462 r.a.  
(02) 33103331/2 - Fax (02) 33103336

FOTOCOMPOSIZIONE  
**Ipsos Editore S.r.l.**

#### STAMPA

**Rotolito Lombarda S.p.A.**  
Via Roma 115/A  
20096 Pioltello - Milano

Associato all'USPI

Autorizzazione Tribunale di Roma n. 8017  
del 6 aprile 1961



Prezzo di copertina L. 1.000. Valido solo ai fini fiscali  
Finito di stampare il 25/03/1997

# DA LONDRA UNA RICETTA PER SALVARE LE IMPRESE PERICOLANTI

di Aurelio Valente\*

Una procedura stragiudiziale chiamata "London Approach" offre una strada inedita per risolvere casi di risanamento aziendale

**I**l modo in cui le banche rispondono alle richieste di aiuto delle aziende in difficoltà finanziaria è cruciale. È nell'interesse di tutti che le imprese che presentano ragionevoli prospettive di vitalità possano sopravvivere e che quelle che costituiscono, per unanime riconoscimento, casi disperati vengano messe nelle mani dei liquidatori. Questa chiara esortazione rivolta alle banche non è stata mossa da un imprenditore in difficoltà, ma dal dr Pen Kent della Bank of England come inizio del suo commento dell'esperienza inglese della procedura stragiudiziale nota come "London Approach".

Rispetto ad una procedura giudiziaria d'insolvenza l'esperienza londinese ha dimostrato il vantaggio, pure per i creditori, di cooperare nella ricerca della possibilità di un salvataggio, inteso come accordo per mantenere o ampliare il supporto finanziario ad una società che diversamente sarebbe costretta a cedere la sua attività. L'approccio londinese ai risanamenti aziendali, incoraggiato da diversi anni dalla Banca d'Inghilterra, non definisce "regole" o orientamenti dettagliati, ma si limita ad indicare alcuni principi generali che governano il modo in cui le banche e gli altri creditori dovrebbero rispondere alla notizia che una società verso la quale sono esposti si trova in difficoltà finanziarie.

I principi fondamentali sono:

- le banche sono solidali, pur in presenza di difficoltà finanziarie manifestate, nel senso che continuano a rendere utilizzabili le linee di credito ed i servizi accordati all'impresa in difficoltà;
- le decisioni sulla sorte della società vengono assunte, dopo un necessario approfondimento, sulla base di informazioni affidabili e pienamente condivise da tutti i creditori;
- le banche operano congiuntamente per raggiungere un'opinione comune circa l'effettiva sanabilità della società.

In estrema sintesi l'obiettivo di fondo dell'approccio è di assicurare che le decisioni sulle prospettive delle imprese siano trasparenti, ponderate e ben fondate. Per contenere le gravi conseguenze della profonda recessione avutasi agli inizi degli anni '90, la Banca d'Inghilterra incoraggiò questo approccio, ritenendolo il modo più ragionevole per rispondere alle difficoltà finanziarie delle imprese, attraverso l'orientamento delle trattative verso una conclusione soddisfacente.

L'esperienza maturata dall'applicazione dell'approccio londinese è stata sicuramente positiva. Tra le diverse esigenze da considerare vi è quella di prestare la massima attenzione nel minimizzare i costi delle consistenze tecniche e giuridiche necessarie per i risanamenti, che possono aggravare la carenza di capitale circolante già sofferta dall'impresa in difficoltà, specie se tali spese sono eccessive in rapporto alla dimensione ed alla situazione di difficoltà dell'impresa. Da qui la necessità di concordare tra le banche e l'impresa la scelta di professionisti indipendenti o società in grado di fornire la consulenza specialistica non solo per la stesura del piano, ma per la decisiva fase di attuazione del piano e di monitoraggio delle diverse misure in esso previste, nell'ottica di assicurare una consulenza globale all'impresa in difficoltà.

Come suggerimento per sviluppare un'attenzione maggiore per le situazioni di difficoltà delle imprese di minori dimensioni può essere utile l'attivazione di sinergie tra banche, Camere di Commercio, Associazioni imprenditoriali, finanziarie regionali, professionisti specializzati ed organismi operanti in loco, magari convenzionando per le PMI, a cura delle Associazioni di categoria, studi di consulenza o società (come la Gepi) operanti nel campo specifico dei risanamenti aziendali. Si tratta in buona sostanza di sviluppare nelle diverse realtà economiche una maggiore attenzione ed una più proficua azione di interventi concertati per la soluzione delle diverse problematiche dei risanamenti aziendali.

Un altro punto di estremo interesse è la concreta realizzabilità di operazioni

(\*) Ordine di Bari

di cessione dei crediti delle banche coinvolte nei risanamenti, al fine di ridurre il numero delle parti in causa. Ciò può facilitare la ricerca di una soluzione stragiudiziale, transitoria o definitiva, con la fornitura da parte di istituzioni specializzate del necessario sostegno di nuova finanza, nell'ambito di un intervento giudicato valido secondo le logiche del mercato e diretto a ripristinare nel pieno rispetto delle regole di trasparenza e correttezza la credibilità delle imprese nei confronti del ceto creditorio. Per minimizzare il rischio che comportamenti disomogenei o tentativi di rientro immediati possano innescare la fase acuta della irreversibilità della crisi è stata ritenuta importante, nell'ambito dell'approccio londinese, l'attivazione di un codice di comportamento per minimizzare le complicazioni o i disimpegni che di frequente si registrano durante la fase di messa a punto del piano di risanamento.

Pur con i limiti derivanti da una procedura volontaria di tipo stragiudiziale, che richiede necessariamente l'unanimità dei consensi per ridurre i rischi di opposizioni o di reazioni da parte dei creditori non consenzienti, la concertazione sperimentata in Inghilterra è già un significativo passo verso una procedura di risanamento, del tipo di quella prevista dal "Chapter II" americano, che attraverso la previsione dell'intervento del giudice e la sostituzione del voto di maggioranza rispetto al voto unanime, riduce significativamente il rischio di un eventuale blocco decisionale nella fase decisiva circa il futuro dell'impresa, dando a questa la possibilità di formulare un piano di risanamento con la "protezione giudiziale" contro iniziative promosse da singoli creditori. Si viene così a rafforzare l'importanza della fase di analisi della sanabilità delle imprese, riducendo i rischi e le incertezze che la valutazione ex-post dei comportamenti dei diversi soggetti possono comportare specie se i tentativi di risanamento non hanno buon esito.

La caratteristica di flessibilità e di correttezza, insieme al concreto impegno di cooperazione corretta e costruttiva, ha determinato l'affermazione del "London approach" come procedura di vasta accettazione da parte del ceto bancario, sulla base della positiva esperienza acquisita negli ultimi anni nel gestire le difficoltà finanziarie delle imprese. Non sono certo mancati resistenze e criticità nella conduzione delle trattative per la risoluzione delle crisi, ma generalmente queste sono state affrontate con impegno e cooperazione e nella maggior parte dei casi non si sono dimostrate insormontabili.

L'esperienza londinese dimostra come la ricchezza di esperienza che la comunità bancaria accumula nel gestire le difficoltà finanziarie delle imprese viene a costituire un rilevante patrimonio di professionalità utilizzabile prontamente nella piazza finanziaria in cui la concertazione diventa una regola di condotta per la gestione anticipata e cooperativa delle crisi aziendali.

Pure nella realtà londinese l'esperienza dei risanamenti aziendali ha individuato la mancanza di una completa e tempestiva conoscenza di informazioni sull'effettiva situazione finanziaria dell'impresa da parte della maggior parte delle banche, a testimonianza di una diffusa tendenza a considerare il rapporto bancario come semplice attività di transazione (transaction banking) e non come relazione bilaterale stretta ed articolata (coporate banking).

Senza voler richiamare le note problematiche della diffusa pratica dei fidi multipli ci si può limitare a suggerire ad entrambe le parti impegnate nelle relazioni creditizie che sia l'impresa debitrice che la banca creditrice devono operare concretamente per un sostanziale e rapido miglioramento dell'informazione societaria fornita dall'impresa e nell'utilizzo appropriato che di essa viene fatto dagli operatori bancari nell'ambito di un rapporto più stretto con il segmento "imprese" della propria clientela, da conoscere e seguire meglio specie nei momenti di difficile congiuntura o di crisi aziendale. ■

