

Crisi e risanamento n. 40/2020

La rielaborazione dei piani concordatari alla luce della pandemia

di Alessandro Solidoro –dottore commercialista e revisore legale

I diversi impatti della pandemia sulla gestione delle procedure concorsuali – la vittima illustre dell'emergenza: il Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza – la normativa "ordinaria" in materia di rielaborazione dei piani concordatari, l'[articolo 161](#), comma 3, L.F. e l'[articolo 172](#), comma 2 L.F. – i rimedi in prevenzione elaborati dalla best practice professionale – l'impatto del Covid-19 sui termini concordatari regolati dall'[articolo 9](#), D.L. 23/2020 convertito in L. 42/2020– focus su concordato in bianco, la variegata giurisprudenza di merito – conclusione sull'adeguatezza del Legislatore dell'emergenza e sul coinvolgimento dei diversi stakeholders nel percorso di salvaguardia delle procedure meritevoli di prosecuzione.

Premessa

L'emergenza legata al Covid-19 non poteva non investire anche il mondo delle procedure concorsuali.

I profili di analisi possibili sono davvero molti, tra questi:

- la modalità di funzionamento dei Tribunali;
 - le differenti tipologie di sospensione nei termini propri delle singole procedure;
 - la concreta compatibilità delle regole tecniche economico – aziendali tipiche della redazione dei piani e delle relative attestazioni, rispetto alle mutate condizioni di totale incertezza sugli scenari prospettici macroeconomici, di mercato, di settore, di posizionamento nel mercato;
 - perfino, in definitiva, la stessa adeguatezza degli strumenti esistenti a fronteggiare una crisi di dimensioni non ancora censibili, ma di caratteristiche mai riscontrate dal secondo dopo guerra a oggi.
- Detta adeguatezza va misurata non solo rispetto alla profondità della crisi ma anche, sotto il profilo organizzativo, rispetto alla concreta capacità dei Tribunali di assorbire il presumibile picco di procedure atteso, e infine rispetto alla rigidità dei principi di redazione dei piani e di quelli di *assurance* sulla fattibilità dei medesimi, tali da rendere sostanzialmente non attestabili quelli funzionali non solo alle procedure in continuità, ma finanche quelli liquidatori, stante le incertezze in ordine all'esistenza di offerte per l'acquisto dei beni e alla determinazione dei relativi valori dopo un blocco assoluto della domanda in molti settori merceologici.

La prima e più importante vittima nel mondo concorsuale dovuta all'emergenza Covid-19 è stato proprio il nuovo Codice della crisi d'Impresa e dell'insolvenza (Codice) regolato dal D.Lgs. 14/2019.

Detto Codice, già oggetto di un "correttivo" approvato dal Governo in sede preliminare sarebbe dovuto entrare in vigore (per la parte preponderante della normativa) il 15 agosto 2020.

L'intervento dell'[articolo 23](#), D.L. 23/2020 (Decreto Liquidità) oggetto di conversione con L. 40/2020 ha differito l'efficacia del Codice al 1° settembre 2021, data ritenuta congrua per esaurire gli effetti straordinari dell'emergenza.

Diverse sono le motivazioni sottostanti tale scelta:

- la situazione emergenziale, con una conseguente rivisitazione delle finalità, ha indotto la volontà di non aggravare le difficoltà del periodo con quelle che sarebbero sopravvenute per effetto della necessità di elaborare nuove prassi interpretative. Ciò ha fatto ritenere che il *set* tradizionale di strumenti per affrontare l'insolvenza, relativamente ben noto e ormai stabile, potesse consentire una operatività più semplice e immediata per tutti i protagonisti dei processi di gestione della crisi (giudici, cancellerie, professionisti, *advisors*, legali, attestatori e anche creditori);
- la rilevanza attribuita nel Codice alle procedure di allerta e in particolare i meccanismi di "*early warning*" destinati a intercettare la crisi nella sua fase prodromica avrebbero rappresentato nel nuovo contesto macro - economico una rete a maglie troppo fitte, destinata a intercettare anche imprese la cui crisi è da iscriversi unicamente alle conseguenze del Coronavirus e che, presumibilmente, potrebbero ristabilire condizioni di economicità nella gestione in piena autonomia, senza il ricorso all'attività degli Organismi di composizione della crisi;
- non si è inteso smentire la finalità del Codice, che è salvaguardare il più possibile la continuità aziendale, diretta o indiretta e lasciare la procedura di liquidazione giudiziale (già fallimento) come *extrema ratio* per le insolvenze irreversibili;
- il Codice applicato nel nuovo contesto emergenziale avrebbe ottenuto il risultato opposto, essere il Codice del "fallimento" invece che della "crisi";
- consentire la perfetta coerenza delle disposizioni del Codice con quelle della emananda Direttiva europea sull'insolvenza (Direttiva UE 1023/2019).

All'interno di questa vasta gamma di temi, l'attenzione di questo articolo si focalizza sullo specifico argomento della rielaborazione dei piani concordatari alla luce della pandemia.

La normativa ordinaria in materia di rielaborazione dei piani concordatari

Il “piano” rappresenta il primo e fondamentale tassello alla base di tutti gli strumenti di risanamento e ristrutturazione del debito previsti dal Legislatore (piani di risanamento ex [articolo 67](#), L.F., accordi di ristrutturazione ex [articolo 182-bis](#), L.F., concordati preventivi ex [articolo 160](#), L.F. accordi di cui all'[articolo 182-septies](#), L.F.).

I piani analizzano la crisi e le sue cause, individuano le scelte idonee a rimuoverle, proiettano nel tempo i risultati economici, e sulla base di flussi generati dalla gestione economica, delle dinamiche del capitale circolante, della gestione degli investimenti e di quelle finanziarie, pervengono, in funzione della esposizione debitoria, al risanamento delle stesse e al riequilibrio finanziario all'interno delle forme e dei vincoli propri di ciascun istituto giuridico.

Caratteristica specifica del piano del concordato preventivo è il controllo esercitato da parte degli organi delle procedure.

In termini operativi ciò si riflette in una particolare attenzione alle scadenze ravvicinate nel breve periodo delle situazioni economiche, finanziarie e patrimoniali attese.

Questo per consentire agli organi della procedura di verificare puntualmente l'andamento di breve periodo, (che sarà nell'immediato pregiudizievole delle ragioni dei creditori per effetto della maturazione inerziale delle perdite non ancora influenzata dagli effetti delle azioni di risanamento previste a piano) controllando come il percorso volto al contenimento dei risultati economici negativi e al loro riassorbimento trovi progressiva, continua, realizzazione.

Il risultato del piano concordatario, sia esso in continuità o liquidatorio, è quello di pervenire a stimare le risorse finanziarie necessarie allo sdebitamento e la modalità di generazione delle stesse.

L'obiettivo è quello di trasformare grandezze economiche e patrimoniali in grandezze finanziarie, cioè in flussi di cassa liberi al servizio del debito, tenuto conto della dimensione quantitativa di quest'ultimo e della sua struttura qualitativa (ovverosia in funzione della sua natura prededucibile, privilegiata e chirografaria).

Il raffronto tra i flussi del piano e il debito genera, in ambito concordatario, il concreto contenuto della proposta ai creditori.

In considerazione della circostanza che la dinamica delle grandezze economiche future è oggettivamente soggetta all'alea di ogni previsione, al fine di non rendere necessaria la riformulazione continua dei piani per tenere conto delle mutate condizioni sottostanti gli stessi, i piani e le correlate attestazioni hanno sviluppato tecniche idonee ad “assorbire” eventuali scostamenti senza necessariamente costringere a riformulare le proposte concordatarie conseguenti.

La prudenza nella stima delle risorse attraverso l'adozione di ipotesi conservative, il mantenimento di un "buffer" di cassa, la previsione di tempi di realizzo degli eventuali *assets* liquidabili più che congrui, una prudentiale valutazione in ordine alla natura chirografaria o privilegiata dei crediti, una accorta valutazione dei fondi rischi sia in relazione alle circostanze note che possono alterare l'entità del debito da soddisfare, sia in relazione a quelle non note (che peraltro nella prassi regolarmente si verificano) sono alcune tra le risposte tecniche atte a fronteggiare gli scostamenti della realtà rispetto alle previsioni e alle stime e quindi a fronteggiare scostamenti nei piani al fine di rendere non necessarie modificazioni nelle proposte ai creditori.

Tale attività di analisi del rischio di piano trova il suo attore principale, nonché responsabile, nell'attestatore chiamato, *inter alia*, ad esprimersi positivamente in ordine alla fattibilità del piano intesa come "possibilità di realizzazione della proposta nei termini prospettati"¹.

Valutare attentamente il rischio intrinseco nel piano (certamente maggiore nei concordati in continuità che in quelli liquidatori) e adottare le necessarie conseguenti cautele, ovvero gli strumenti di mitigazione che possono essere azionati per impattare eventuali scostamenti negativi di piano, è attività tipica dell'attestatore per rappresentare al ceto creditorio l'alta probabilità di realizzazione di quanto previsto, consentendo allo stesso di acquisire una informazione adeguata al fine della espressione del voto.

In questo contesto di riferimento, chiarita la relazione tra piano e proposta e le modalità di affrontare il rischio inerente all'uno e quindi all'altra, si tratta di valutare le possibilità di modificare il piano concordatario una volta depositata la proposta.

La fattispecie è espressamente prevista dall'[articolo 161](#), comma 3, L.F. che prevede che l'attestazione dell'esperto che attesta la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità del piano deve essere presentata anche nel caso di modifiche sostanziali della proposta o del piano.

La norma va usata in correlazione con l'[articolo 172](#), L.F. che al comma 2 prevede la possibilità di modificare la proposta fino a 15 giorni prima dell'adunanza dei creditori.

È, quindi, evidente come il piano possa essere modificato dopo il deposito della proposta, ma prima dell'ammissione di cui all'[articolo 163](#), L.F., ovvero anche dopo l'ammissione, ma fino a 15 giorni prima della adunanza dei creditori.

In linea di massima non si può escludere che le modificazioni di piano siano più di una, anche se è logico trarne ricadute negative in termini di apprezzamento circa la serietà della elaborazione del piano stesso e della conseguente attestazione.

¹ Corte di Cassazione, SS.UU. n. 1521/2013.

Occorre precisare che la Suprema Corte, con [sentenza n. 10826/2017](#) ha sottolineato, nella vigenza dell'[articolo 175](#), comma 2, L.F. che il limite temporale di modifica della proposta è rigoroso e senza distinzione alcuna tra modificazioni migliorative o peggiorative.

Caso poi particolare è quello trattato dal Tribunale di Vicenza, con decreto 30 aprile 2019, che afferma come il debitore concordatario che voglia impedire la presentazione di una proposta concorrente ai sensi dell'[articolo 163](#), comma 4, L.F. deve presentare la sua proposta dall'inizio, non potendo elevare la percentuale originariamente inferiore al 30% in un momento successivo e solo in funzione di eventuali proposte concorrenti che siano state presentate o siano in procinto di esserlo:

“insomma: le condizioni di partenza del gioco non possono cambiarsi in corso d'opera a scapito dei creditori, che pure hanno il diritto di votare su proposte concorrenti migliorative”.

L'impatto del Covid-19 sui termini concordatari

L'[articolo 9](#), D.L. 23/2020 (c.d. Decreto Liquidità) oggetto di conversione con L. 40/2020, prevede alcuni interventi straordinari rispetto al chiaro impianto normativo rappresentato nel paragrafo che precede. Lo scopo espressamente perseguito dal Legislatore della emergenza è impedire, o cercare di impedire, che le soluzioni alternative al fallimento vengono travolte dalla impossibilità di mantenere i termini originali, non consentendo così il risanamento che avrebbe permesso la salvaguardia dei complessi aziendali.

In primo luogo, i termini di adempimento dei concordati preventivi, degli accordi di ristrutturazione, degli accordi di composizione della crisi e dei piani del consumatore omologati aventi scadenza in data successiva al 23 febbraio 2020 sono prorogati di 6 mesi.

Ciò ha rilievo rispetto ai principi di risoluzione del concordato sanciti dall'[articolo 186](#), L.F., quindi il ricorso per risoluzione, in caso di inadempimento non di scarsa importanza, potrà essere proposto dal creditore decorsi 18 mesi (in luogo di 12) dall'ultimo adempimento previsto dal piano omologato.

Il secondo intervento ha riguardato i procedimenti di omologazione dei concordati e degli accordi di ristrutturazione pendenti alla data del 23 febbraio 2020. Per questi, il debitore può presentare istanza di proroga al Tribunale sino all'udienza fissata per l'omologazione con la richiesta di massimo ulteriori 90 giorni per la presentazione di un nuovo piano o di una nuova proposta.

Tale proroga decorre dalla data del decreto di concessione e non è richiedibile una seconda volta.

L'istanza non è ammissibile – e forse è stato pleonastico affermarlo – nell'ipotesi si sia già tenuta l'adunanza dei creditori, ma non si siano raggiunte le maggioranze di legge ex [articolo 177](#), L.F..

Diverso è il terzo caso, ovvero quando si intendono modificare solo i termini originariamente previsti per l'adempimento delle obbligazioni concordatarie (o dell'accordo di ristrutturazione).

Fino all'udienza di omologazione può essere depositata apposita memoria, che comprovii i motivi della richiesta e conseguentemente faccia istanza per l'assegnazione di nuovi termini non superiori a 6 mesi rispetto alle scadenze originarie.

È chiaro che questa norma consente una modificazione unilaterale dei termini da parte del debitore.

Il Tribunale deve acquisire il parere del Commissario Giudiziale e verificare la sussistenza dei presupposti di cui all'[articolo 180](#), L.F., procedendo quindi all'omologazione, dando espressamente atto delle nuove scadenze.

Discorso a parte meritano i c.d. "concordati in bianco".

Il debitore che ha ottenuto la concessione del termine di cui all'[articolo 161](#), comma 6, L.F. che sia già stato prorogato dal Tribunale può, prima della scadenza, presentare istanza per la concessione di ulteriore proroga sino a 90 giorni, anche nei casi in cui è stato presentato ricorso per la dichiarazione di fallimento. L'istanza deve indicare gli elementi che rendono necessaria la proroga con specifico riferimento ai fatti sopravvenuti per effetto dell'emergenza epidemiologica Covid-19. Il Tribunale, acquisito il parere del Commissario Giudiziale se nominato, concede la proroga quando ritiene che l'istanza si basa su concreti e giustificati motivi. Si applicano poi i commi 7 e 8, articolo 161, L.F.. Ove ci si trovi nella diversa fattispecie di pendenza di un concordato in bianco per il quale non si sia ottenuta la proroga, ci si interroga se sia invocabile la sospensione applicabile al decorso dei termini per il compimento di ogni atto processuale. Infatti, l'[articolo 36](#) del "Decreto Liquidità" ha prorogato il termine del 15 aprile 2020 previsto dall'[articolo 83](#), comma 1 e 2, D.L. 18/2020 (convertito con modifiche con L. 27/2020) fino all'11 maggio 2020. Il dibattito oscilla tra opposti orientamenti dei Tribunali di merito. Alcuni ritengono i termini di cui all'articolo 161, comma 6, L.F. come termini sostanziali e non processuali, escludendo conseguentemente la sospensione ex articolo 83, D.L. 18/2020². Invece altri

² Tribunale di Bolzano, ufficio Fallimenti, Aggiornamento circolare, 9 aprile 2020: "Premesso che i termini di cui all'articolo 161, comma 6, L.F. sono da sempre considerati da questo Tribunale – in conformità all'orientamento ormai maggioritario e consolidato in giurisprudenza – termini di natura sostanziale e non processuale, e come tali non soggetti alla sospensione feriale e ora a quella dettata dall'emergenza Covid-19, si chiarisce che con la precedente circolare si era concessa provvisoriamente e in via eccezionale la sospensione dei termini in assenza di previsioni specifiche che tenessero conto della grave situazione di emergenza a tutela delle imprese in stato di difficoltà. Ora invece, alla luce della nuova previsione contenuta nell'art. 9 co. 4 D.L. 8 aprile 2020, n. 23, il debitore una volta ottenuto il termine, nonché la proroga dello stesso ex articolo 161, comma 6, L.F., ha la facoltà di chiedere una ulteriore proroga sino a 90 giorni. La predetta disposizione, confermando in tal modo la natura sostanziale dei detti termini, precisa che gli stessi già concessi e prorogati ai sensi dell'articolo 161, comma 6, L.F. continuano a decorrere anche nel periodo di sospensione straordinaria (9 marzo – 30 giugno 2020), con la facoltà di chiedere una proroga aggiuntiva, eccezionale e motivata fino a 90 giorni" www.tribunaledibolzano.it/it/news.

Tribunali ritengono si tratti di termini di natura processuale e quindi investiti dalla previsione di cui al citato [articolo 23](#), D.L. 23/2020³.

In ordine al coordinamento della sospensione dei termini processuali qui in commento con quelle ulteriormente previste dalla normativa ordinaria ed emergenziale soccorre con chiarezza la “*circolare per il periodo 16 aprile 2020 – 11 maggio 2020 e per c.d. fase B sino al 30 giugno 2020 a seguito emergenza da Coronavirus*” emanata dalla Sezione Fallimentare del Tribunale di Milano in data 15 aprile 2020⁴ che recita:

“I commissari potranno chiarire, in caso di dubbi sui termini di deposito della proposta che tutti i termini slittano avanti dopo il giorno 11 maggio 2020, salvo ulteriore proroga legislativa. Se si tratta di concordati nuovi, cioè che hanno depositato dopo il 9 marzo 2020, tutto il termine assegnato dal Collegio inizia a decorrere il 12 maggio 2020. Se si tratta di concordati che avevano avuto l’assegnazione del termine prima del 9 marzo 2020, per cui una parte dello stesso era decorso prima che venisse pubblicata ed entrasse in vigore ai sensi del Decreto 11/2020 la sospensione dei termini, dopo la cessazione della stessa decorrerà la parte di termine ancora non trascorso (tutto ciò è completamente avulso da eventuali altre proroghe che le parti, in virtù di altre disposizioni di legge intendessero o potessero richiedere).”

Sempre nell’ambito delle domande c.d. prenotative, è stata poi introdotta la facoltà per il debitore che, entro la data del 31 dicembre 2021, ha ottenuto la concessione dei termini previsti all’[articolo 161](#), comma 6 (o all’[articolo 182-bis](#), comma 7, L.F.) di depositare un atto di rinuncia alla procedura, dichiarando di avere predisposto un piano di risanamento ai sensi dell’[articolo 67](#), comma 3, lettera d), L.F.. Occorre che il piano attestato sia pubblicato nel Registro Imprese corredato dal deposito della documentazione relativa. Si ritiene che tale norma non stravolga in maniera sostanziale l’iter procedurale, atteso che – nonostante non fosse espressamente disciplinata - tale facoltà era già insita nella prassi operativa. Tuttavia, va precisato che il vero elemento di discontinuità rispetto al passato va individuato negli effetti della domanda prenotativa, che attribuisce ora all’imprenditore che intende rinunciare per avere concluso un piano attestato ex articolo 67, L.F. di rendere pubblico necessariamente il piano.

In ultimo si segnala il novellato comma 5-ter che prevede che il termine massimo concesso al debitore di 60 giorni (prorogabili di non oltre 60 giorni) in pendenza di istanza di fallimento non trovi

³ Ex pluribus Tribunale di Novara, decreto 14 del 10 marzo 2020 e successivi 17 del 19 marzo 2020, 21 del 14 aprile 2020, www.tribunaledinovara.it/news.

⁴ In attesa di pubblicazione sul sito del Tribunale.

applicazione ai ricorsi presentati ai sensi dell'[articolo 161](#), comma 6, L.F. depositati entro il 31 dicembre 2020. Occorrerebbe chiarire se la presente disposizione trovi applicazione anche alla procedura pendenti alla data di conversione del Decreto Legge (*i.e.* 6 giugno 2020).

Conclusioni

Come si è visto, la rielaborazione dei piani concordatari è prassi con la quale ci si è confrontati frequentemente anche anteriormente all'emergenza pandemica.

Il faro che ha indirizzato il Legislatore e la giurisprudenza è stato quello di consentire comunque ai creditori di essere tempestivamente informati in ordine alle modifiche dei piani e delle proposte concordatarie e di evitare che il consenso dei creditori venisse a formarsi rispetto a una proposta non più attuale.

Da qui l'esigenza normativa di presentare eventuali modifiche di piano e proposta entro un congruo termine rispetto alla adunanza dei creditori.

Si è anche visto come la migliore prassi abbia cercato di rendere il numero dei casi in cui si rende necessario effettuare delle modifiche il più limitato possibile. Ciò attraverso la redazione di piani caratterizzati da un adeguato livello di prudenzialità tale da assorbire eventuali *shock* nella fase dell'esecuzione, così da non riflettersi su tempi e percentuali di soddisfacimento dei creditori.

Gli attestatori hanno concorso a tale processo attraverso l'elaborazione di adeguate "*sensitivity analysis*" per verificare *ex ante* la tenuta dei piani di fronte al non completo realizzarsi delle ipotesi sottostanti. Tuttavia, appare evidente come tutto il *set* normativo e delle migliori pratiche appaia completamente inadeguato di fronte all'emergenza Coronavirus, ai suoi impatti – ancora in larga misura non misurati, né misurabili – e alla durata degli stessi.

Qual è stata la risposta del Legislatore della emergenza limitatamente alle procedure di concordato?

La risposta è stata: dare tempo.

Dare tempo per l'esecuzione degli stessi (6 mesi, si è sopra visto) per la riformulazione delle proposte, per formulazione *ex novo* delle proposte.

La domanda successiva risulta dunque essere se concedere ulteriori tempi - che oscillano dalla sospensione generale dell'attività processuale dal 23 febbraio 2020 all'11 maggio 2020, al maggior termine di 90 giorni consentito per il deposito della proposta dopo il deposito di un concordato preventivo e l'ottenimento del relativo termine e successive proroghe, al termine di 90 giorni per riformulare il piano dei concordati in fase di omologa, ai 6 mesi di proroga degli adempimenti per i

concordati e accordi di ristrutturazione omologati scadenti dopo il 23 febbraio 2020 – è una misura idonea allo scopo di salvaguardare le procedure meritevoli di prosecuzione, o meno.

La domanda va suddivisa in relazione alle procedure di cui ci occupiamo.

Da un lato le procedure concordatarie già in fase *post* omologa, di esecuzione potranno beneficiare di un differimento dei termini di adempimento di 6 mesi.

Alla luce delle fosche previsioni economiche attualmente predominanti⁵, l'assunto sottostante l'intervento legislativo, appare già essere superato, giustificando ampiamente le Cassandre che ipotizzano già a partire dal prossimo mese di settembre un netto incremento delle situazioni di insolvenza irreversibile.

Tutte le procedure concordatarie in fase *ante* omologa invece possono, a diverso titolo, beneficiare di proroghe dei termini per la presentazione dei piani e delle proposte, ma è opinione di chi scrive che detti maggiori termini non incidano sulla più evidente criticità dei piani, siano essi liquidatori o in continuità.

I piani presuppongono l'elaborazione di previsioni di valori e tempi delle future cessioni di beni, ovvero di ricavi e costi di gestione in un orizzonte temporale di breve – medio periodo per i concordati in continuità. Oggi l'unica previsione concretamente formulabile è una contrazione drammatica dei ricavi, un tentativo di contenimento dei costi variabili e semi variabili, certamente non equivalente alla riduzione dei ricavi, un rallentamento, ove non un blocco, nella dinamica del capitale circolante, in attesa di interventi di sostegno, dove previsti, in termini di finanziamenti garantiti o di contributi, ancora più settorializzati, a fondo perduto. Se a questo si somma che la durata del periodo di incertezza non è uguale a livello mondiale, perché diversi sono i tempi di contagio e quindi i momenti di chiusura e di riapertura dell'attività economica, ben si comprende come la redazione di un piano, anche “semplicemente” liquidatorio e soprattutto la sua attestazione divengono esercizi professionali particolarmente complessi, se non impossibili.

Questa situazione è sotto gli occhi di tutti e, se si vuole continuare a cercare una soluzione per il mantenimento sul mercato di aziende valide seppur all'interno di “scatole” imprenditoriali non più sostenibili occorre che ciascuno degli *stakeholders* faccia la propria parte:

– il Legislatore operi una scelta più coraggiosa, non solo di tipo dilatorio, ma con interventi più sostanziali, non escludendo l'introduzione temporanea di nuovi strumenti c.d. “*soft touch*” con minore controllo giudiziale e più responsabilizzazione degli organi gestori e di controllo;

⁵ EU Spring Economic Forecast: PIL Italia 2020 – 9,5%, PIL Italia 2021 +6,5%

- i debitori, ai quali si chiede ancora maggiore tempestività nell’elaborare strumenti di controllo e previsione della gestione e una immediata capacità di risposta decisionale;
- i creditori, da cui ci si attende un atteggiamento pienamente consapevole rispetto alla concreta utilità dell’esercizio di azioni esecutive individuali o collettive;
- i Tribunali, chiamati a una attenzione ancora più marcata alla continuità aziendale come concreto strumento per un miglior soddisfacimento anche fortemente falciato dei creditori;
- i redattori di *best practice* professionali, da cui si aspettano norme di comportamento in merito alla “fattibilità” dei piani più probabilistiche e meno assolute;
- da ultimo, ma primi sul campo, i professionisti che redigono e attestano piani dovranno sviluppare una attenzione ancora più marcata alla analisi per scenari, uno scetticismo professionale sistematico, una formulazione di analisi di sensitività che individuino soglie minimali di soddisfacimento ed esigano adeguati interventi di garanzia, dove la solidità delle stime non risultasse adeguata.