

Inumeri di Unioncamere: in crescita sia composizione negoziata sia liquidazione giudiziale

Data Stampa 6901-Data Stampa 6901

Crisi d'impresa a due velocità

Più chance per le strutturate, rischio default per le piccole

Pagina a cura

DI ALESSANDRO FELICIONI

Crisi d'impresa a due velocità. Chi si attiva prima e si struttura meglio ha molte più chance di ripresa; del resto è anche evidente: i problemi, quasi mai, fanno irruzione come un temporale estivo. Più spesso si annunciano piano: un margine che si assottiglia, un debito che si allunga, un fornitore che aspetta, una banca che ascolta meno. Poi, a un certo punto, la crisi smette di essere un'avvisaglia e diventa una pratica. È qui che la quarta edizione dell'Osservatorio Unioncamere offre una chiave di lettura preziosa: più che una geografia delle difficoltà, racconta una cronologia della crisi. In altre parole, ci dice che in Italia il vero spartiacque non è soltanto tra imprese sane e imprese malate, ma tra imprese che arrivano in tempo agli strumenti di regolazione e imprese che ci arrivano quando ormai è troppo tardi.

I dati. I numeri generali sono eloquenti. Nel 2025 le aperture complessive delle procedure monitorate salgono a 13.470, in aumento del 15,5% rispetto all'anno precedente. Cresce con decisione la composizione negoziata, che passa a 1.776 istanze e segna un robusto +69% sul 2024. Sale anche il concordato semplificato, da 85 a 143 domande. Gli accordi di ristrutturazione dei debiti restano sostanzialmente stabili a 348 aperture, mentre il concordato preventivo arriva a 895 procedure. Soprattutto, però, continua a dominare la scena la liquidazione giudiziale, che tocca quota 9.869 aperture, con un ulteriore +7,2%. È il dato che pesa di più: la crisi aumenta, ma soprattutto continua troppo spesso a chiudersi nel modo più traumatico.

Differenze quantitative e qualitative. Eppure il segnale interessante è qualitativo. La composizione negoziata, nata per intercettare prima la difficoltà e tentare una via d'uscita ordinata, non appare più come uno strumento di nicchia o da laboratorio. Anzi. Le imprese che nel 2025 vi fanno ricorso mostrano una struttura ormai ricono-

scibile: 40 addetti medi e un valore medio della produzione superiore a 16 milioni di euro. Non basta. Lo stesso Osservatorio segnala che questo valore medio era di circa 4 milioni nel 2021, era salito a 10 milioni nel 2024 e supera oggi i 16 milioni. Tradotto: gli strumenti di emergenza anticipata cominciano a essere usati da aziende più attrezzate, più consapevoli, più capaci di leggere i segnali del deterioramento prima che diventino insolvenza conclamata.

Qui sta il punto, e qui si riconosce il filo rosso dell'intero rapporto: chi si muove prima, in media, è anche chi è più strutturato. Gli accordi di ristrutturazione dei debiti lo confermano con ancora maggiore nettezza: nel 2025 riguardano imprese con 89 addetti medi e circa 11 milioni di euro di valore medio della produzione. Non vuol dire che le imprese più grandi stiano meglio per definizione. Vuol dire però che possiedono più strumenti interni, più presidio manageriale, più assistenza professionale, e dunque più possibilità di tentare una terapia prima dell'ultima spiaggia. In Italia, insomma, la cultura della prevenzione della crisi attecchisce dove l'impresa ha già una certa ossatura.

La liquidazione giudiziale. Sul versante opposto c'è la fotografia più severa, quella della liquidazione giudiziale. Qui il profilo medio cambia radicalmente: 8 addetti per impresa, 3 milioni di euro di valore della produzione. È il volto di aziende più piccole, più esposte, meno patrimonializzate, spesso prive di quella strumentazione minima che consente di vedere arrivare la crisi con qualche mese d'anticipo. Non è solo un dato statistico: è quasi una lezione di politica industriale. Perché ci ricorda che il problema della crisi d'impresa, in Italia, non riguarda soltanto le norme e le procedure. Riguarda la taglia delle aziende, la qualità degli assetti, la capacità di leggere i numeri prima che i numeri presentino il conto.

Il concordato preventivo. Da questo punto di vista, il concordato occupa una terra di mezzo. Le imprese che vi ricorrono

hanno una dimensione media di 32 addetti e circa 7 milioni di valore della produzione. L'Osservatorio osserva peraltro una certa somiglianza dimensionale con le imprese che entrano in composizione negoziata, ma con un dettaglio rivelatore: nel concordato cresce il peso delle microimprese. È come se, tra i due strumenti, la differenza vera non fosse tanto giuridica quanto temporale. La composizione negoziata è il tentativo di fermare la caduta. Il concordato preventivo è spesso il tentativo di organizzarla.

La distribuzione territoriale... La crisi non si concentra soltanto nelle aree deboli del Paese: si addensa, piuttosto, dove il tessuto produttivo è più fitto. La Lombardia guida quasi tutte le classifiche regionali, con 439 composizioni negoziate, 103 accordi di ristrutturazione, 241 concordati preventivi e addirittura 2.055 liquidazioni giudiziali. In altre parole, il cuore economico del Paese è anche il luogo in cui la crisi emerge con maggiore evidenza. Non perché lì si stia peggio in assoluto, ma perché lì c'è più impresa, più mercato, più selezione competitiva. La crisi, insomma, non vive ai margini: abita il centro del sistema.

... e per settore. Nella composizione negoziata prevale la manifattura (28,6%), seguita dal commercio (21%) e dalle costruzioni (10,2%). Nel concordato preventivo tornano davanti manifattura e commercio; nella liquidazione giudiziale pesano soprattutto costruzioni (21,9%) e commercio (21,8%), con la manifattura al 16,7%. Sono i comparti classici dell'economia reale italiana, quelli che fanno volume, occupazione, filiera. E proprio per questo il rapporto di Unioncamere va letto senza indulgenze folcloristiche: non racconta la crisi di un sottobosco residuale, ma quella di una parte importante del capitalismo quotidiano, quello che tiene insieme territorio, lavoro e credito.

L'evoluzione. Se si mettono in fila le quattro edizioni dell'Osservatorio Unioncamere, (in realtà la quarta, relativa all'anno 2025 assorbe la terza relati-



va al primo semestre dell'anno) la prima impressione è che negli ultimi anni non si sia consumato soltanto un aumento delle procedure, ma un cambiamento più sottile e più interessante: è cambiato il momento in cui una parte delle imprese prova a gestire la crisi. E questa lettura conferma il filo del pezzo principale: in Italia si va sempre più verso una crisi a due tempi, o meglio a due velocità. C'è chi tenta di muoversi prima, usando strumenti negoziali o di ristrutturazione; e c'è chi continua ad arrivare alla soglia dell'insolvenza quando lo spazio per trattare si è già ristretto.

Il punto decisivo, che attraversa tutte le edizioni dell'Osservatorio, è il profilo delle imprese che scelgono gli strumenti. La composizione negoziata, col passare del tempo, si è popolata di aziende mediamente più strutturate: il valore medio della produzione passa da circa 4 milioni nel 2021 a 7 milioni nel 2022, a 9 milioni nel 2023, a 10 milioni nel 2024, fino a superare i 16 milioni nel 2025. La liquidazione giudiziale, invece, continua a riguardare imprese molto più piccole e fragili: nel 2023 il valore medio della produzione era attorno ai 2 milioni, nel 2024 scendeva a 1 milione, nel

2025 era pari a 3 milioni, con una dimensione occupazionale che resta comunque molto contenuta. È qui che la chiave di lettura si salda: non basta che esista uno strumento anticipato, bisogna anche avere struttura, organizzazione e consulenza per usarlo in tempo.

La cultura della prevenzione. Non stupisce, allora, che la stessa Unioncamere, nella seconda edizione, segnali quanto sia ancora debole la cultura della prevenzione: su oltre 662 mila imprese che hanno depositato il bilancio 2023, solo il 3,5% ha dichiarato di aver istituito adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili idonei a cogliere per tempo la crisi. È un dato apparentemente laterale, ma in realtà spiega moltissimo. Se la prevenzione resta rara dentro l'impresa, la crisi continua a emergere tardi. E quando emerge tardi, il diritto può accompagnare, contenere, persino ordinare; difficilmente può fare miracoli.

Conclusioni. La verità, in fondo, è meno consolante di quanto dicano le statistiche di superficie. Gli strumenti per intercettare e gestire la crisi oggi esistono, e cominciano perfino a essere usati meglio. Ma restano soprattutto appannaggio delle

imprese che hanno struttura, consulenza, organizzazione, cioè quelle che qualche difesa ce l'hanno già. Le altre, le più piccole, continuano ad affacciarsi alla crisi quando non c'è più molto da negoziare e quasi tutto da liquidare. E allora il punto non è celebrare l'aumento delle procedure "virtuose", ma prendere atto di un fatto più scomodo: in una parte larga del sistema produttivo italiano la prevenzione arriva ancora come un lusso, mentre la liquidazione resta la vera normalità.

L'andamento degli anni non smentisce, ma anzi rafforza la tesi di fondo. Il Codice della crisi ha aperto un varco, e quel varco oggi è visibile soprattutto nella crescita poderosa della composizione negoziata. Ma la storia che raccontano i numeri non è ancora quella di un sistema che intercetta presto la difficoltà diffusa; è quella di un sistema in cui le imprese più attrezzate cominciano a usare gli strumenti prima del tracollo, mentre una larga fascia del tessuto produttivo continua a conoscere la crisi quasi soltanto nel suo stadio terminale. In altre parole: cresce la cassetta degli attrezzi, ma la vera emergenza resta il ritardo con cui molti la aprono.

— © Riproduzione riservata — ■

Crisi d'impresa, tre anni di procedure nell'Osservatorio Unioncamere

Procedura	1ª ed. - anno 2023		2ª ed. - anno 2024		4ª ed. - anno 2025	
	Addetti medi	Valore prod. media	Addetti medi	Valore prod. media	Addetti medi	Valore prod. media
Composizione negoziata	39	9 mln €	56	10 mln €	40	16 mln €
Concordato semplificato	14	2 mln €	15	4 mln €	16	7 mln €
Accordi di ristrutturazione dei debiti	51	5 mln €	70	13 mln €	89	11 mln €
Concordato preventivo	36	7 mln €	33	6 mln €	32	7 mln €