

Strumenti per la costruzione di un piano di risanamento: la cassetta degli attrezzi del codice della crisi

Relatore | Marco Ceola
m.ceola@infinance.it

15 maggio 2025

IL PERCORSO DALLA AUTOVALUTAZIONE ALLA NOMINA DELL'ESPERTO

1

MISURAZIONE DEI SINTOMI

inutile procrastinare e rimandare i problemi,
gli indicatori misurano anche la dimensione tempo



COSA È RICHiesto ALL'IMPRESA?

STRUMENTI E INDICATORI DI ADEGUATO ASSETTO

Es. Analisi andamentale e KPI's

2

CASSETTA PRONTO SOCCORSO

non solo dati storici ma anche prospettici sia di tesoreria
che economico-patrimoniali

COSA È RICHiesto ALL'IMPRESA?

BUDGET DI TESORERIA | **BUSINESS PLAN**
(almeno biennale)



3

E se nonostante tutti i presidi e gli strumenti
non si è in equilibrio finanziario?

FARE IL "TAMPONE"

è il momento di nominare
l'esperto che assiste l'impresa?



TEST PRATICO PRELIMINARE

2

Test verifica perseguibilità risanamento



Che ruolo riveste il test pratico ?

*«L'art 5 bis risulta modificato nella rubrica e nel secondo comma al fine di **rafforzare l'utilizzo del test pratico di risanamento**.....La relazione illustrativa chiarisce l'intenzione di rendere tale test uno strumento generale di analisi delle condizioni di salute dell'impresa, utilizzabile dall'imprenditore sempre e quindi a prescindere dall'apertura delle trattative della composizione negoziata».*



CORTE SUPREMA DI CASSAZIONE
UFFICIO DEL MASSIMARIO E DEL RUOLO

Relazione su novità normativa.

Rel. n. 10

Roma, 30 gennaio 2025

Red. Alessandro Farolfi e Guido Romano

OGGETTO: FALLIMENTO ED ALTRE PROCEDURE CONCURSUALI - IN GENERE -
Correttivo ter al Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza - Modifiche e finalità
del d.las. n. 136 del 2024,

Art. 5-bis

((Pubblicazione delle informazioni, del test pratico e della lista di controllo))

1. Nei siti istituzionali del Ministero della giustizia e del Ministero dello sviluppo economico sono pubblicate informazioni pertinenti e aggiornate sugli strumenti per la anticipata emersione della crisi, sugli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza e sulle procedure di esdebitazione previsti dal presente codice e dalle leggi speciali dettate in materia di amministrazione straordinaria delle grandi imprese in crisi e di liquidazione coatta amministrativa. Le informazioni di cui al primo periodo sono inserite in apposita sezione dei siti internet dedicata alla crisi d'impresa, facilmente accessibile e di agevole consultazione.

2. ((Nei siti istituzionali di cui al comma 1 sono altresì disponibili un test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento e una lista di controllo particolareggiata, adeguata anche alle esigenze delle micro, piccole e medie imprese, che contiene indicazioni operative per la redazione dei piani di risanamento, nell'ambito della composizione negoziata e degli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza.)) Il contenuto della lista di controllo è definito con il decreto dirigenziale di cui all'articolo 13.

Il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

Il "test pratico" preliminare

Consente all'imprenditore di verificare la ragionevole perseguibilità del risanamento.
È un semplice strumento che aiuta a misurare il grado di difficoltà dell'impresa ed eventualmente procedere con maggiore consapevolezza all'invio dell'istanza di nomina dell'Esperto.

TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

L'entità del debito che deve essere ristrutturato		
debito scaduto	1,00 €	+
<i>(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)</i>	1,00 €	
debito riscadenziato o oggetto di moratorie	1,00 €	+
linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	1,00 €	+
rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni <i>(per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni)</i>	1,00 €	+
investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	1,00 €	+
ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	1,00 €	-
nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	1,00 €	-
stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	-1,00 €	-
TOTALE A	4,00 €	

Valore non utilizzato nel computo del TOTALE A



Effettua il test

[Istruzioni per il test](#)

I flussi annui al servizio del debito		
stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime	1,00 €	
investimenti di mantenimento annui a regime	1,00 €	-
imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	1,00 €	-
TOTALE B	-1,00 €	

Grado di difficoltà del risanamento (1)	0,00	Grado di difficoltà non calcolabile
-----------------------------------------	-------------	-------------------------------------

Il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

Per svolgere un test preliminare di ragionevole perseguibilità del risanamento:

1. bisogna disporre di un piano prospettico d'impresa;
2. in assenza, ci si può limitare ad esaminare l'indebitamento ed i dati dell'andamento economico attuale, depurando quest'ultimo da eventi non ricorrenti.

Test pratico preliminare



(A) Entità del debito che deve essere ristrutturato

(B) Flussi finanziari liberi annui al suo servizio

Il numeratore: l'entità del debito che deve essere ristrutturato

L'entità del debito che deve essere ristrutturato è pari a:

- **Disponibilità finanziarie dell'impresa (PFN a breve)**
- Debito scaduto (con dettaglio dell'eventuale importo relativo ad iscrizioni a ruolo)
- + debito riscadenziato o oggetto di moratorie
- + linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo (*fido di cassa e portafoglio non fronteggiato*)
- + rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni (*principal + interests*)
- + investimenti relativi alle iniziative industriali (*di ristrutturazione*) che si intendono adottare e verosimilmente finanziare da soli (*data la probabile scarsa possibilità di accesso al credito*)
- - ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (*immobili, partecipazioni, impianti e macchinari che non servono più*) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale
- - nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti (*anche fin. soci*)
- - stima dell'eventuale Margine Operativo Netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti (*da sommare al debito*)
- = **Debito che deve essere ristrutturato**
- - eventuale importo a stralcio stimato (*concretamente realizzabile a seguito delle trattative con i creditori!*)
- = **Totale debito che deve essere ristrutturato**

Il denominatore: i flussi finanziari liberi al servizio del debito che deve essere ristrutturato

I flussi annui al servizio del debito che la gestione dell'impresa è mediamente in grado di generare a regime prescindendo dalle eventuali iniziative industriali sono pari a:

- stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo a regime, e quindi depurato da componenti straordinarie quali contributi, minori costi del lavoro garantiti dalla ClG covid, ecc.
- - investimenti di mantenimento annui a regime in Capitale Circolante e Cap.Ex
(*scarso accesso al credito?*)
- - cash flow fiscale annuo che dovrà essere versato.

= Totale flussi annui al servizio del debito



I parametri

L'impresa è **prospettivamente in equilibrio economico** se presenta, a decorrere almeno dal secondo anno, flussi annui di cui a [B], superiori a zero e destinati a replicarsi nel tempo, il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal risultato **del rapporto tra il debito che deve essere ristrutturato [A] e l'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito [B]**:

Grado di difficoltà	Descrizione
≤ 1	Difficoltà contenute
$>1 \text{ e } \leq 2$	L'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento. <i>La redazione del piano d'impresa assume minore rilevanza.</i>
$> 2 \text{ e } \leq 4$	Il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare. <i>Assume precipua rilevanza il piano redatto sulla base della check-list.</i>
$> 4 \text{ e } \leq 6$	La presenza di un Margine Operativo Lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda. <i>Assume precipua rilevanza il piano redatto sulla base della check-list.</i>
> 6	L'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime, si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese).



Dalla teoria alla pratica



Ruolo piano di risanamento



Analisi progetto Piano di Risanamento

E' quel documento che, unitamente alla relazione sull'attività esercitata e al piano finanziario semestrale, alimenta il set documentale che l'impresa deve redigere e depositare in istanza di accesso alla composizione negoziata.

➤ Art 17 comma 3 lettera b) CCII evidenzia tra i documenti da produrre:

b) un progetto di piano di risanamento redatto secondo le indicazioni della lista di controllo di cui all'art 13, comma 2, e una relazione chiara e sintetica sull'attività in concreto esercitata recante un piano finanziario per i successivi sei mesi e le iniziative che intende adottare.



Il contenuto del Piano di Risanamento

Il documento deve contenere:

- ✓ Ambito organizzativo dell'impresa
- ✓ Situazione contabile aggiornata
- ✓ Strategia di intervento
- ✓ Flussi finanziari prospettici e risanamento del debito

Obiettivo del Piano di Risanamento

- ✓ Dimostrare l'effettiva possibilità di risanamento dell'impresa che possa permettere il ritorno agli equilibri aziendali.



Il Piano di Risanamento – lista di controllo particolareggiata

Un tool indispensabile per affrontare un piano di risanamento è la lista di controllo particolareggiata ex art 13 c. 2 CCII.

La lista di controllo è suddivisa in 6 macrocategorie a loro volta articolare in quesiti che consentono all'imprenditore di gestire quanto richiesto dalla norma in riferimento al progetto del piano di risanamento.



La check-list (lista di controllo) particolareggiata con indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento e per la analisi della sua coerenza

<i>Organizzazione dell'impresa</i>	→	Analisi disponibilità: risorse tecniche, skill, monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale, KPI, budget tesoreria a 6 mesi
<i>Situazione contabile e andamento corrente</i>	→	Situazione contabile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 gg., redatta nel rispetto dell'OIC 30
<i>Strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi</i>	→	Individuazione delle cause della crisi e dei possibili rimedi, valutando l'efficacia delle strategie di intervento
<i>Proiezioni dei flussi finanziari</i>	→	Redazione di un accurato processo per la stima e la verifica della coerenza dei flussi finanziari
<i>Risanamento del debito</i>	→	Sostenibilità del piano di risanamento con particolare riferimento ai flussi finanziari liberi al servizio del debito
<i>Gruppi di imprese</i>	→	Specifiche previste in presenza di gruppi di imprese



La check-list (lista di controllo) particolareggiata con indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento e per la analisi della sua coerenza

SEZIONE II – *CHECK-LIST* (LISTA DI CONTROLLO) PARTICOLAREGGIATA PER LA REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO E PER LA ANALISI DELLA SUA COERENZA.

È utile, anche se non imprescindibile, che l'imprenditore, nel momento in cui decide di intraprendere il percorso di risanamento, abbia già redatto un piano. In ogni caso occorre che lo rediga, in tempi brevi, nel corso della composizione negoziata per individuare le proposte da formulare alle parti interessate e la soluzione idonea per il superamento della crisi.

Le risposte alle domande contenute nella presente *check-list* costituiscono le indicazioni operative per la redazione del piano. Esse debbono intendersi come recepimento delle migliori pratiche di redazione dei piani d'impresa e non come precetti assoluti. Gli effettivi contenuti del singolo piano dipenderanno infatti da una serie di variabili, e vi influiranno, tra le altre cose, la tipologia dell'impresa e dell'attività svolta, la dimensione e la complessità dell'impresa e le informazioni disponibili.

Il contenuto della presente *check-list* dovrebbe consentire all'imprenditore che intende accedere alla composizione negoziata di redigere un piano di risanamento affidabile.

La *check-list* servirà poi all'esperto per l'analisi di coerenza del piano.

Paragrafo 1: i requisiti organizzativi minimi

Informativa a cura:	Quesito	Ipotesi integrativa
Imprenditore (consulente)	1.1 L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività?	In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele.
Imprenditore (consulente)	1.2 L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?	In caso contrario, l'impresa tiene conto solo delle iniziative industriali per le quali sia realisticamente in grado di disporre, eventualmente acquisendole sul mercato, delle competenze tecniche occorrenti.
Imprenditore (consulente)	1.3 L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?	In mancanza, l'impresa deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta.
Imprenditore (consulente)	1.4 L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?	In difetto, l'impresa individua gli indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività, e raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale.
Imprenditore (consulente)	1.5 L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi?	In difetto l'impresa predispose un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane, il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo.

* Decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28 settembre 2021

Paragrafo 2: disponibilità di una situazione economico-patrimoniale aggiornata

Informativa a cura:		Quesito	Ipotesi integrativa
Imprenditore (consulente)	2.1	L'impresa dispone di una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30, <u>quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni?</u>	In mancanza l'imprenditore deve redigerla quale presupposto necessario per la predisposizione del piano. La situazione contabile dovrà essere aggiornata all'occorrenza nel corso delle trattative anche per accertare le cause di eventuali scostamenti rispetto alle attese.
Imprenditore (consulente)	2.2	<u>La situazione debitoria è completa ed affidabile?</u> Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato?	In difetto, occorre quanto meno appostare con prudenza adeguati fondi rischi e fondi per l'adeguamento delle attività e delle passività.
Imprenditore (consulente)	2.3	<u>È disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso</u> tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso?	In difetto, è opportuno che i crediti commerciali siano suddivisi in relazione alla loro anzianità. Per gli scaduti che superano la fisiologia (tempi ordinari di pagamento, pur oltre la scadenza contrattuale, che caratterizzano il settore) occorre che la stima del momento dell'incasso sia particolarmente prudente.
Imprenditore (consulente)	2.4	È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione?	In caso contrario, è opportuno che l'imprenditore isoli le giacenze di magazzino a lenta rotazione per consentire una stima corretta degli approvvigionamenti necessari.
Imprenditore (consulente)	2.5	I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi?	In caso contrario, è necessario individuare le cause delle differenze significative.
Imprenditore (consulente)	2.6	Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse?	In difetto, anche con l'aiuto dei professionisti che assistono l'impresa, occorre stimare entità e momento del pagamento di eventuali passività potenziali.
Esperto	2.7	L'organo di controllo ed il revisore legale, quando in carica, dispongono di informazioni in base alle quali la situazione contabile di cui al punto 2.1. risulti inaffidabile o inadeguata per la redazione di un piano affidabile?	In caso affermativo, occorre che l'imprenditore rimuova le criticità quanto meno con l'appostazione di passività ulteriori o rettificando i flussi economico-finanziari attesi (a cura dell' <u>imprenditore/consulente</u>).
Imprenditore (consulente)	2.8	<u>Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari?</u>	È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio?

Paragrafo 3: situazione in cui versa l'impresa e le sue cause

Informativa a cura:		Quesito	Ipotesi integrativa
Imprenditore (consulente)	3.1	Perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile?	Quali sono le manifestazioni esteriori di tale stato? (<u>a cura dell'esperto</u>)
Imprenditore (consulente)	3.2	Tenuto conto delle manifestazioni sub 3.1, quali ne sono le cause?	Qualora non siano individuate cause coerenti con le manifestazioni esteriori dello stato di crisi o dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile è quantomeno opportuno che l'imprenditore predisponga la comparazione storica degli stati patrimoniali e dei conti economici di un numero adeguato di anni; la comparazione dei dati economici dovrebbe essere svolta anche sulla base dei rendiconti gestionali, se disponibili. Da tale comparazione l'esperto, anche attraverso l'intervista delle principali funzioni aziendali (commerciale, operativa, risorse umane, contabile), si forma il convincimento sulle cause del declino dell'andamento aziendale (<u>a cura dell'esperto</u>).
Esperto	3.3	L'organo di controllo ed il revisore, quando in carica, ritengono che il quadro fornito dall'imprenditore sia completo e adeguato?	
Imprenditore (consulente)	3.4	<u>Quali sono le strategie di intervento e quali le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?</u>	Nel caso in cui l'imprenditore non sia in grado di individuarle, quali sono le strategie adottate dalle imprese concorrenti che hanno maggiore successo? Esse sono replicabili dall'imprenditore? (<u>a cura dell'imprenditore/curatore</u>).
Imprenditore (consulente)	3.5	<u>L'impresa dispone delle capacità e delle competenze manageriali per realizzare le iniziative industriali?</u>	
Imprenditore (consulente)	3.6	<u>Quali sono i tempi e i relativi effetti in termini di ricavi, di costi e di investimenti delle iniziative da adottare e quali le relative funzioni aziendali responsabili?</u>	
Imprenditore (consulente)	3.7	Sono prospettabili iniziative alternative nel caso in cui le iniziative dovessero dimostrarsi inefficaci e si manifestassero scostamenti tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti?	
Imprenditore (consulente)	3.8	Il piano è coerente con i piani redatti in precedenza? Quali sono le differenze? Nel caso ve ne siano, a cosa sono dovute?	
Esperto	3.9	<u>Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare?</u>	

Paragrafo 4: proiezioni dei flussi finanziari (parte 1)

Informativa a cura:		Quesito
Imprenditore (consulente)	4.1	La stima delle proiezioni dei flussi finanziari del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive così articolate:
	4.1.1	stima dei ricavi (punto. 4.3 della presente Sezione)
	4.1.2	stima dei costi variabili correlati ai ricavi (punto. 4.4 della presente Sezione)
	4.1.3	stima dei costi fissi (punto 4.4 della presente Sezione)
	4.1.4	stima degli investimenti (punto 4.6 della presente Sezione)
	4.1.5	stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato (punto 4.7 della presente Sezione)
	4.1.6	verifica di coerenza dei dati economici prognostici (punto 4.8 della presente Sezione)
	4.1.7	stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste ¹⁴ (punto 4.9 della presente Sezione)
	4.1.8	stima del pagamento delle imposte sul reddito (punto 4.10 della presente Sezione)
	4.1.9	declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito (punto 4.11 della presente Sezione)
	4.1.10	declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza (punto 4.12 della presente Sezione)
Imprenditore (consulente)	4.2	Le proiezioni fondate su previsioni coprono un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore sia giustificato?
Imprenditore (consulente)	4.3	Le proiezioni dei ricavi sono coerenti con i dati storici e quelli correnti?
	4.3.1	Le variazioni dei ricavi prospettici rispetto al dato corrente dell'esercizio in corso devono essere giustificate dall'imprenditore;
	4.3.2	Le variazioni dei ricavi del piano è opportuno che siano confrontate con le prospettive del settore, anche ad esito della pandemia Covid-19.
Imprenditore (consulente)	4.4	La stima dei costi variabili e dei costi di struttura è coerente con la situazione in atto e con i dati storici? Quali sono i risparmi dei costi variabili e fissi e come l'imprenditore intende conseguirli? Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo e come intende mitigarli l'imprenditore?
Imprenditore (consulente)	4.5	Nel caso di svolgimento di più attività, la stima dei costi e dei ricavi è stata effettuata separatamente per ciascuna di esse?
Imprenditore (consulente)	4.6	Il piano tiene conto in misura adeguata degli investimenti di mantenimento occorrenti? L'ammontare degli investimenti di mantenimento previsti nel piano è opportuno che sia quantomeno coerente con quello del passato.
Esperto	4.7	La stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) è coerente con le informazioni disponibili ed è ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali?

Paragrafo 4: proiezioni dei flussi finanziari (parte 2)

Informativa a cura:		Quesito
Esperto	4.8	È stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica quale risulta dai paragrafi precedenti?
	4.8.1	la redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI) prospettici, prima dell'effetto delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, devono essere coerenti con l'andamento storico;
	4.8.2	<u>è importante che sia giustificata ogni differenza tra l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi, anche a seguito delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, ed i benchmark di mercato disponibili.</u>
Imprenditore (consulente)	4.9	Se è stata prevista la dismissione di cespiti d'investimento, si è tenuto conto delle effettive prospettive di realizzo in termini di ammontare (al netto dei costi di dismissione) e tempi? Le relative stime sono adeguatamente suffragate?
Imprenditore (consulente)	4.10	Nella stima del pagamento delle imposte si è tenuto conto dell'effetto delle perdite fiscali a nuovo e del periodo di imputazione fiscale dei costi e dei ricavi?
Imprenditore (consulente)	4.11	La determinazione dei flussi finanziari al servizio del debito deve essere effettuata muovendo dai dati economici. Essa può avere luogo:
	4.11.1	attraverso il ciclo di conversione in flussi di cassa che tiene conto dei tempi di incasso dei ricavi, di pagamento dei costi e di rigiro del magazzino. I tempi devono essere coerenti con la serie storica dell'impresa e occorre che questa sia stata correttamente calcolata;
	4.11.2	deducendo dai flussi così determinati gli investimenti previsti (sia quelli di mantenimento che quelli relativi alle iniziative industriali) e il pagamento delle imposte;
	4.11.3	portando in conto l'effetto delle dismissioni di cespiti d'investimento e di altre operazioni straordinarie previste;
	4.11.4	per semplicità, in luogo di quanto sopra indicato, le micro e le piccole imprese possono ricorrere alle sole grandezze economiche senza convertirle in flussi di cassa. In tal caso occorre comunque: (i) verificare che l'ammontare degli investimenti di mantenimento sia adeguatamente espresso dagli ammortamenti (portando una rettifica in caso contrario); (ii) portare in conto l'effetto delle iniziative industriali previste; (iii) tenere conto della dismissione di cespiti e delle operazioni straordinarie programmate.
Imprenditore (consulente)	4.12	È opportuno che, muovendo dalle stime economiche e finanziarie, vengano determinate anche le grandezze patrimoniali. Su di esse si innesteranno le proposte alle parti interessate di cui al successivo punto 5.5 della presente Sezione e viene calcolata la stima dell'andamento del patrimonio netto al termine dei singoli anni del piano.

Paragrafo 5: risanamento del debito

Informativa a cura:		Quesito
Imprenditore (consulente)	5.1	<u>L'impresa, alla luce del par. 4 della presente Sezione, è in grado in futuro di generare risorse al servizio del debito ed il risultato delle proiezioni finanziarie di cui al punto 4.10 della presente Sezione tende ad essere positivo?</u>
Esperto	5.2	Il piano tiene conto, anche attraverso prove di resistenza (stress test), dei fattori di rischio e di incertezza ai quali è maggiormente esposta l'impresa? È opportuno che tali prove siano coerenti con i rischi emersi ad esito dell'intervista delle diverse funzioni aziendali e comunque avendo riguardo alle prospettive di mercato.
Imprenditore (consulente)	5.3	<u>La generazione di flussi positivi al servizio del debito dipende solo dalle iniziative industriali? In caso affermativo, è opportuno che l'esito atteso delle iniziative industriali sia sottoposto a prove di resistenza (stress test) specifiche.</u>
Imprenditore (consulente)	5.4	<p>A quanto ammonta il debito che deve essere servito nei singoli anni del piano? Il debito da servire corrisponde a:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ debito scaduto; ➤ debito già riscadenziato o differito; ➤ debito interessato da moratorie ex lege; ➤ linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo; ➤ rate di mutuo e finanziamenti in scadenza.
Imprenditore (consulente)	5.5	<p><u>Come l'imprenditore intende fronteggiare il debito che deve essere coperto nei diversi anni attraverso i flussi al servizio dello stesso? Impatto nelle singole annualità del piano di risanamento delle proposte alle parti interessate quali (una possibile tipologia è riportata nell'Allegato 1):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ nuovi riscadenziamenti o dilazione di una parte del debito pendente; ➤ stralcio di parte del debito; ➤ la sua conversione in equity o in strumenti finanziari partecipativi; ➤ nuove linee di credito; ➤ nuovi aumenti di capitale sociale a pagamento e nuovi finanziamenti anche postergati.
Imprenditore (consulente)	5.6	Le proposte consentono, in via prognostica, il rispetto del minimo legale del capitale sociale al momento della conclusione dell'accordo, fatte salve le disposizioni speciali?

Paragrafo 6: Gruppi di imprese e reciproche interdipendenze

Informativa a cura:		Quesito
Imprenditore (consulente)	6.1	Il piano è redatto per le singole imprese?
Imprenditore (consulente)	6.2	Il piano dà evidenza dei rapporti economici, finanziari e patrimoniali infragruppo?
Imprenditore (consulente)	6.3	Vi sono altre imprese del gruppo che presentano difficoltà economico-finanziarie o patrimoniali? Come si intende agire per affrontarle?
Imprenditore (consulente)	6.4	Quali sono le altre imprese del gruppo la cui continuità aziendale dipende da quella dell'impresa?
Esperto	6.5	Le operazioni infragruppo previste nel piano possono arrecare un pregiudizio per i creditori di un'altra impresa del gruppo?

Le possibili proposte

Soci e altre società del gruppo

1. Nuovi conferimenti soprattutto in presenza di rilascio di garanzie personale a favore dei creditori quando questi ultimi siano disponibili a liberarli a fronte del conferimento;
2. Finanziamenti prededucibili subordinatamente all'autorizzazione dell'art 22 del CCII;
3. Finanziamenti con esclusione postergazione alle condizioni dell'art 25 comma 8 del CCII;
4. Conversione, previo consenso dei creditori, dei crediti in capitale sociale

Le possibili proposte

Fornitori strategici

1. Rateazione scaduto;
2. Stralcio parziale del debito con clausola di ristoro al creditore subordinatamente al raggiungimento di alcuni obiettivi di redditività preventivamente definiti;
3. Conversione parziale o totale in capitale sociale;

Locatori ed affittanti

1. Rinegoziazione del canone

Agenzia delle entrate

1. In presenza di cartella di pagamento (o avvisi bonari) può essere richiesta la dilazione fino ad un massimo di 72 rate mensili elevabile fino a 120 in caso di comprovata e grave situazione; Novità Accordo fiscale con Agenzia Entrate + Agenzia Riscossioni (D.Lgs 136/2024)! Accordo escluso per debiti verso enti previdenziali e assicurativi.

Le possibili proposte

Inps

1. Rateazione scaduto per contributi e sanzioni;

Banche e intermediari finanziari

1. Per affidamenti di cassa: conferma con rinnovo sottoposto al rispetto di determinati covenants; consolidamento dell'utilizzo in un finanziamento cassa a medio lungo termine; conversione in strumenti finanziari partecipative di cui art 2346 c.c; stralcio parziale con ristoro al superamento di determinati obiettivi di redditività.
2. Per anticipi su crediti commerciali: conferma con rinnovo sottoposto al rispetto di determinati covenants; consolidamento dell'utilizzo in un finanziamento cassa a medio lungo termine (in presenza di deterioramento del sottostante); consolidamento anche su linee autoliquidanti non deteriorate.
3. Per linee di firma (ottenute): conferma; contenimento degli affidamenti in base a quanto prevede il piano;
4. Per finanziamenti a medio lungo termine senza garanzia collaterale : ridefinizione dell'ammortamento del piano per allineare il fabbisogno finanziario delle rate con la capacità di cassa del piano di risanamento (revisione modalità di rimborso anche con un'unica rata (bullet) a scadenza .

Le possibili proposte

Segue banche e intermediari finanziari assistiti da garanzia reale statale

1. Per finanziamenti a medio lungo termine con garanzia collaterale : evitare l'escussione !! Lato banca è ragionevolmente tranquilla, nel rispetto dei termini perentori per escutere la garanzia, che il suo credito verrà pagato (dall'80% al 100% a seconda della tipologia di finanziamento). Lato debitore: a garanzia escussa, il Fondo acquisisce automaticamente il diritto di rivalersi nei confronti dell'impresa inadempiente (surroga legale) ed il credito diventa di natura pubblica assistito da privilegio generale.

Rimedi:

1. Richiesta di misure protettive specifiche ovvero nell'ambito della richiesta di adozione di misure cautelari si può fare richiesta di inibizione alla banca di escussione della garanzia MCC onde aggravare la posizione di creditori sprovvisti di privilegio e costretti a subire il privilegio generale statale (Ordinanza del Tribunale di Gorizia del 19.03.2024 con cui si dispone «» *il divieto al creditore bancario di procedere ad ogni procedura di recupero del credito e comunque all'escussione della garanzia e divieto a MCC a esigere l'azione esecutiva o di recupero del credito in espressa deroga alle disposizioni operative che regolano il rapporto tra MCC e impresa finanziatrice*
2. Accordo transattivo previo parere positivo organo deliberante Banca e successiva approvazione del Consiglio di gestione del MCC

Le possibili proposte

Leasing

1. Riscadenziamento con ottenimento di un piano di moratoria; pagamento parziale del residuo con stralcio;

Per tutte le linee possono essere proposti la revisione del tasso d'interesse (con eventuali clausole di ristoro) oppure introdurre meccanismi di cash sweep con rimborso anticipato dei debiti in presenza di eccedenze di cassa oltre una determinata soglia.

Può essere proposta la concessione di finanziamento prededucibili autorizzati ai sensi dell'art 22 del CCII.

Clienti

1. Accorciamento termini di incasso;
2. Acconti all'ordine;
3. Conversione dei contratti di fornitura in contratti in conto lavoro (da produzione propria a conto lavoro);
4. Partecipazione al capitale sociale

Le possibili proposte

Rapporti di lavoro subordinato

Nel rispetto di quanto prevede l'art 4 comma 3 del CCII e della disciplina giuslavoristica....

1. Modifiche organizzative;
2. Modifica inquadramento;
3. Revisione sistema premiale;
4. Revisione sistema retributivo;
5. Valutazione piani di riordino/riduzione dei dipendenti (incentivi all'esodo).

Idee per redigere il piano?

- Viene in aiuto la Fondazione Nazionale dei Commercialisti!



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

30

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**

 inFinance

Il processo di elaborazione del Piano

3.2. Profili generali del processo di elaborazione del Piano

- 3.2.1. Nell'elaborazione del Piano è necessario partire dal fine, identificabile con il risanamento, variabile in funzione delle situazioni di partenza e degli strumenti giuridici utilizzati.
- 3.2.2. Pur essendo il Piano un elaborato unico, generalmente si sostanzia in una parte industriale e in una parte economico-finanziaria e patrimoniale. Ancorché le due parti possano essere redatte contestualmente, la parte industriale precede concettualmente la parte economico-finanziaria e patrimoniale. Nel caso di Piani che prevedano una continuità aziendale, i risultati industriali dovranno essere assunti, unitamente alle risorse esterne, quale base per le proiezioni economico-finanziarie e patrimoniali. I soggetti che redigono le due parti o i supporti consulenziali possono non coincidere ma, sotto la responsabilità del Management, il processo deve essere unitario.

Il quadro generale di partenza

4.1. La parte introduttiva del Piano

- 4.1.1. La parte introduttiva del Piano ha lo scopo di fornire una sintesi della descrizione del Piano e dell'azienda.
- 4.1.2. In questa sede è utile anticipare una sintetica descrizione del Piano, con una rappresentazione degli obiettivi, dei contenuti e delle principali azioni che si intende porre in essere per la sua realizzazione, unitamente ai principali risultati attesi. Possono anche essere riassunti gli elementi che maggiormente caratterizzano il Piano, rinviando ai paragrafi successivi la trattazione più dettagliata delle singole parti.
- 4.1.3. In particolare, sarà utile indicare gli obiettivi e i risultati attesi. Gli obiettivi devono essere realistici e realizzabili e, in questa sezione, possono essere identificati e definiti in forma descrittiva, senza l'ausilio di dati quantitativi. I risultati andranno poi descritti in termini quantitativi.
- 4.1.4. Dovranno essere indicati i tempi necessari per l'esecuzione del Piano, tenendo presente che durate che eccedono un orizzonte temporale medio-lungo (generalmente da tre a cinque anni) si scontrano con problemi di prevedibilità analitica⁹.

Il quadro generale di partenza

4.4. Dati economici e finanziari

- 4.4.1. Nella prima parte del Piano trova collocazione anche l'analisi storica dei dati economici, finanziari e patrimoniali dell'azienda. Lo scopo è quello di illustrare l'andamento economico e finanziario e i riflessi di questo sul patrimonio, alla luce delle strategie originariamente intraprese, nonché quello di fornire una base di analisi.
- 4.4.5. Nella scelta degli strumenti di diagnosi va data priorità a quelli che consentono di evidenziare lo stato di crisi. In particolare, dovrà essere prestata attenzione ai principali indicatori e indici di bilancio che consentono di individuare l'insorgenza di squilibri economico, finanziari e patrimoniali del declino aziendale, ovvero il suo aggravarsi e il livello di gravità della crisi.

La strategia generale di risanamento

5.1. L'identificazione delle intenzioni strategiche di risanamento

- 5.1.1. Una chiara comprensione delle ragioni della crisi e della situazione in cui versa l'impresa è necessaria al fine dell'individuazione delle più opportune intenzioni strategiche su cui fondare il Piano.
- 5.1.2. Nel Piano dovranno essere esplicitate le ipotesi che il Management pone a fondamento della strategia di risanamento, sia essa finalizzata al proseguimento della gestione aziendale, in forma diretta o indiretta, o alla dismissione di elementi del patrimonio.
- 5.1.3. Le ipotesi alla base della strategia di risanamento dovranno essere formulate in modo coerente con il contesto, generale e settoriale, in cui opera l'azienda, con la sua struttura organizzativa, con la sua capacità produttiva e struttura commerciale, con la sua storia e con le attese macroeconomiche. La coerenza deve essere riferita anche al rispetto dei nessi causali tra le diverse azioni previste dalla strategia, alla stima dei tempi e delle risorse necessarie per la realizzazione degli interventi.
- 5.1.4. Nel caso di strategia che contempi la dismissione di parti del patrimonio aziendale è necessario circostanziare gli elementi che contribuiscono ad accertare la fondatezza e la coerenza delle ipotesi di base. Appare opportuno includere nel Piano informazioni relative, ad esempio, a manifestazioni di interesse di potenziali acquirenti o valutazioni peritali indipendenti.

7. La manovra finanziaria

7.1. Definizione e obiettivi della manovra finanziaria

- 7.1.1. Il Piano deve contenere una sezione dedicata alla illustrazione della manovra finanziaria, intesa come l'insieme degli interventi finalizzati al riequilibrio della situazione patrimoniale e al risanamento economico e finanziario.
- 7.1.2. La manovra finanziaria persegue il duplice scopo di:
- › portare il debito a livello sostenibile;
 - › rispondere al fabbisogno finanziario del capitale circolante per tutto l'arco di Piano.

I dati prospettici

9.1. Introduzione

- 9.1.1. La parte finale del Piano deve contenere una sintesi economica, finanziaria e patrimoniale nella forma di schemi prospettici, preceduti dalla enunciazione delle ipotesi usate nella previsione e seguiti dalle eventuali analisi di sensitività.

9.2. Il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale

Il modello economico finanziario previsionale è composto dai seguenti prospetti riferiti all'arco temporale del Piano:

- › il conto economico;
- › lo stato patrimoniale;
- › il piano finanziario;
- › il piano di tesoreria, recante l'evoluzione delle disponibilità liquide secondo quanto previsto al successivo § 9.7.

Il Conto Economico previsionale

21 A titolo di esempio si propone un possibile schema scalare pur precisando che, anche la configurazione del conto economico prevista dall'art. 2425 c.c. può essere considerata adeguata. La struttura di seguito esposta può essere prevista e predisposta con un maggior grado di dettaglio.

Alfa S.p.A. - Conto Economico 20XX - 20XX € 000	20xx Consuntivo	20xx Previsionale	20XX Piano	20XX Piano	20XX Piano
Ricavi caratteristici	-	-	-	-	-
Altri ricavi e/o ricavi non ricorrenti	-	-	-	-	-
Ricavi	-	-	-	-	-
Costi variabili diretti	-	-	-	-	-
Margine di contribuzione	-	-	-	-	-
Costi del personale	-	-	-	-	-
Costi per servizi	-	-	-	-	-
Costi per godimento beni di terzi	-	-	-	-	-
Altri costi generali e amministrativi	-	-	-	-	-
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	-	-	-	-	-
Ammortamenti e svalutazioni	-	-	-	-	-
Acc.to rischi e oneri	-	-	-	-	-
Reddito Operativo (EBIT)	-	-	-	-	-
Proventi e oneri finanziari	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-
Reddito Ante Imposte (EBT)	-	-	-	-	-
Imposte	-	-	-	-	-
Reddito Netto	-	-	-	-	-

Lo Stato Patrimoniale previsionale

22 A titolo di esempio si propone lo schema scalare standard della tabella seguente, pur precisando che può essere presa a riferimento anche la configurazione dello stato patrimoniale prevista dall'art. 2424 del c.c.

Alfa S.p.A. - Stato Patrimoniale 31 dic XX-31 dic XX € 000	31 dic XX Consuntivo	31 dic XX Previsionale	31 dic XX Piano	31 dic XX Piano	31 dic XX Piano
Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-
Attivo fisso	-	-	-	-	-
Rimanenze	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	-	-	-	-	-
Debiti commerciali	-	-	-	-	-
Capitale Circolante Operativo	-	-	-	-	-
Crediti diversi e altre attività	-	-	-	-	-
Debiti diversi e altre passività	-	-	-	-	-
Capitale Circolante Netto	-	-	-	-	-
TFR	-	-	-	-	-
Fondi rischi ed oneri	-	-	-	-	-
Capitale Investito Netto	-	-	-	-	-
Patrimonio Netto	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a breve termine	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a medio lungo termine	-	-	-	-	-
Fonti di finanziamento	-	-	-	-	-

Il Rendiconto finanziario previsionale (di fatto OIC 10)

9.6. Contenuto e forma del piano finanziario

Il piano finanziario, avente la forma di un rendiconto finanziario previsionale, dovrà contenere le previsioni dei fabbisogni finanziari necessari per la realizzazione del Piano, congiuntamente con le previsioni di copertura di tali fabbisogni per ciascuno dei periodi di previsione considerati.

Il piano finanziario deve indicare, per ciascuno di tali periodi, le informazioni necessarie a comprendere i fabbisogni e le fonti di copertura così sintetizzabili:

- › flusso finanziario della gestione operativa;
- › flusso finanziario della gestione investimenti;
- › flusso finanziario dalla gestione dei finanziamenti e dei mezzi propri.

Il piano finanziario deve essere strutturato in modo tale da dare evidenza, anno per anno, dei flussi al servizio del debito esistente e di quello derivante dalla nuova finanza, con separata evidenza del debito nei confronti dei creditori eventualmente non aderenti all'accordo sottostante al Piano, tenuto conto dell'impatto delle uscite finanziarie di natura fiscale, anche in relazione all'insorgenza di un eventuale contenzioso²³.

Il Rendiconto finanziario previsionale (di fatto OIC 10)

Alfa S.p.A. - Flusso di cassa 20XX - 20XX € 000	20xx Consuntivo	20xx Previsionale	20XX Piano	20XX Piano	20XX Piano
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	-	-	-	-	-
Imposte	-	-	-	-	-
Variazione Rimanenze	-	-	-	-	-
Variazione Crediti commerciali	-	-	-	-	-
Variazione Debiti commerciali	-	-	-	-	-
Variazione Capitale Circolante Operativo	-	-	-	-	-
Variazione crediti diversi e altre attività	-	-	-	-	-
Variazione debiti diversi e altre passività	-	-	-	-	-
Variazione fondo TFR e fondi rischi e oneri	-	-	-	-	-
Variazione altre attività / passività	-	-	-	-	-
Flusso di cassa operativo	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-
Investimenti	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-
Variazioni di PN	-	-	-	-	-
Flusso di cassa a servizio del debito	-	-	-	-	-
Proventi e oneri finanziari	-	-	-	-	-
Variazione debiti finanziari a breve termine	-	-	-	-	-
Variazione debiti finanziari a medio lungo termine	-	-	-	-	-
Flusso di cassa netto del periodo	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide iniziali	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide finali	-	-	-	-	-
Variazione delle disponibilità liquide	-	-	-	-	-

Il piano di tesoreria

9.7. Piano di tesoreria

Il Piano deve esporre il piano di tesoreria (budget di cassa) evidenziante la dinamica di breve periodo delle entrate e delle uscite.

È opportuno che il piano di tesoreria sia rappresentato con una scansione temporale mensile nel primo anno di Piano, a meno che il settore di riferimento non richieda aggregazioni temporali differenti.

Anche alla luce delle tempistiche necessarie per la stesura del Piano e per gli eventuali aggiornamenti successivi, è opportuno che il piano di tesoreria sia aggiornato periodicamente al fine di garantire un controllo dell'attendibilità del modello di tesoreria, nonché una corretta rappresentazione dei flussi di breve termine. Considerata la natura del piano di tesoreria, è normale che si verifichino degli scostamenti e non necessariamente questi implicano un venir meno della realizzabilità del Piano²⁴.

9.8. Le analisi di sensitività e definizione di scenari alternativi

9.8.1. Ogni valutazione prognostica è intrinsecamente connotata da un proprio grado di rischio di avveramento. È opportuno perciò che le previsioni ipotetiche siano sottoposte ad analisi di sensitività²⁵.

Le analisi di sensitività presuppongono l'individuazione e la misurazione dei fattori di rischio ai quali sono soggetti l'impresa e il Piano. Tale individuazione si pone a valle di una argomentata valutazione della situazione aziendale e del contesto in cui opera l'azienda.

I rischi inerenti devono essere assunti in termini di rischio residuo dopo le azioni di mitigazione che il Management potrà al bisogno attivare²⁶.

La composizione negoziata: la procedura

Art. 17) L'imprenditore in stato di crisi pone istanza di nomina di un esperto indipendente presso la piattaforma telematica istituita dalla Camera di Commercio, allegando altresì:

- a) I bilanci degli ultimi tre esercizi
- b) Le dichiarazioni redditi ed IVA degli ultimi 3 periodi di imposta
- c) Una situazione patrimoniale e finanziaria aggiornata (non più vecchia di 60gg)
- d) Una relazione chiara e sintetica sull'attività in concreto esercitata recante un piano finanziario per i successivi sei mesi e le iniziative industriali che intende adottare (budget di tesoreria!) e un progetto di piano di risanamento redatto secondo le indicazioni della lista di controllo prevista dall'art 13 comma 2.
- e) L'elenco dei creditori, indicando i crediti scaduti e non scaduto oltre a diritti e garanzie
- f) Una dichiarazione sulla pendenza di ricorsi per la dichiarazione di fallimento o per l'accertamento dello stato di insolvenza
- g) Il certificato unico dei debiti tributari ai sensi dell'art 364 del D.Lgs 12 gennaio 2019, n. 14
- h) La situazione debitoria complessiva richiesta all'Agenzia delle Entrate - Riscossione (Mod RD1)
- i) Il certificato dei debiti contributivi (DURC) e dei premi assicurativi
- j) Un estratto delle informazioni presenti nella Centrale Rischi non più vecchio di 3 mesi
- k) Relazione riguardanti informazioni dettagliate sulla struttura del gruppo e sui vincoli partecipativi e il bilancio consolidato di gruppo se redatto

La composizione negoziata: tempistiche di nomina e durata incarico

Art. 17) Accesso alla composizione negoziata e suo funzionamento

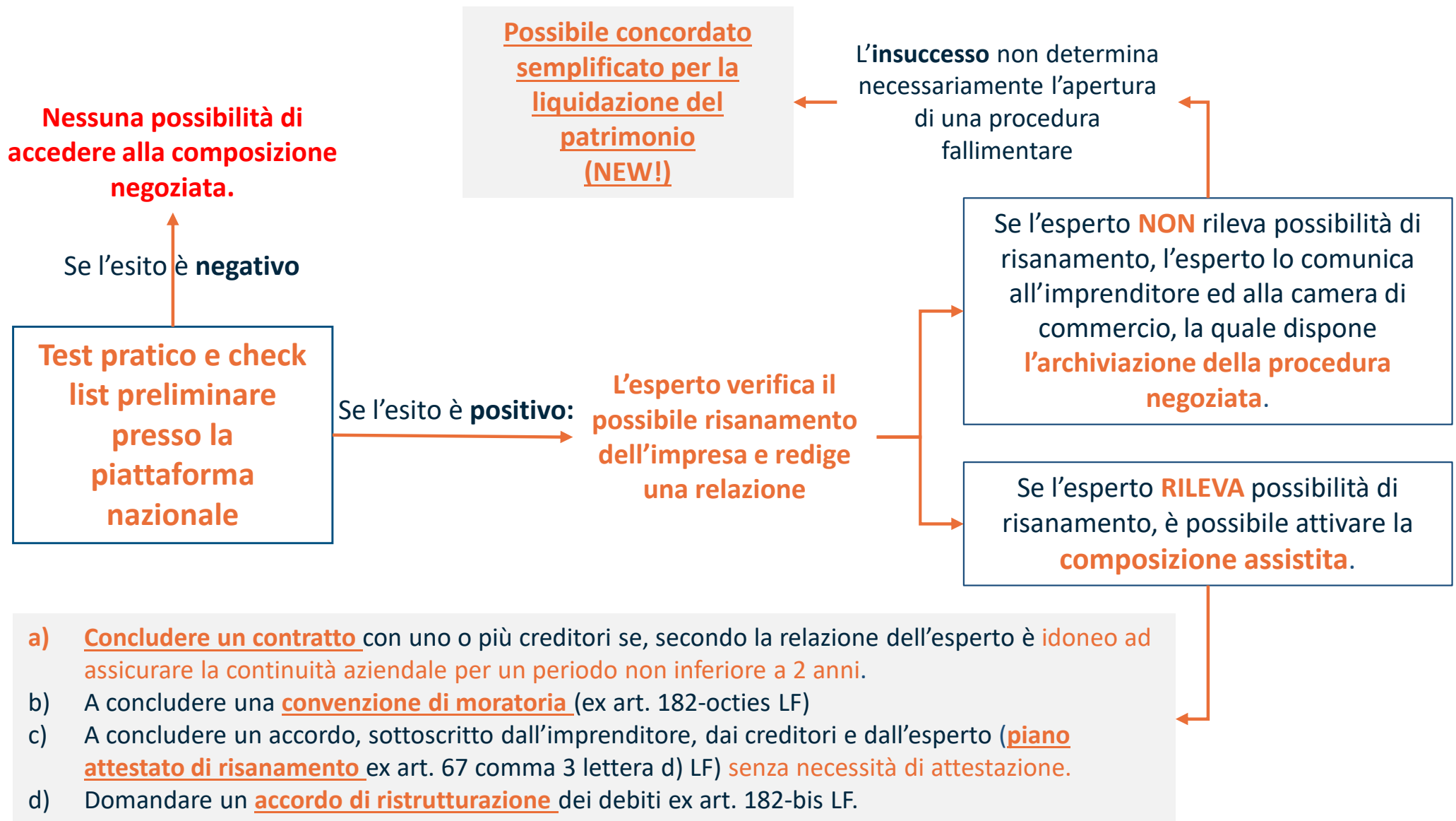
- **Entro due giorni lavorativi dal ricevimento dell'istanza** il segretario generale della CCIAA nel cui ambito territoriale si trova la sede dell'impresa comunica l'istanza alla commissione.
- **Entro cinque giorni lavorativi dal ricevimento della comunicazione** la commissione nomina l'esperto nel campo della ristrutturazione tra gli iscritti all'elenco.
- L'esperto, previa verifica dei requisiti di indipendenza ed il possesso delle competenze e del tempo necessario per lo svolgimento dell'incarico, **entro due giorni lavorativi dalla nomina** comunica all'imprenditore l'accettazione ed inserisce nella piattaforma la dichiarazione in ordine ai requisiti di indipendenza.
- L'esperto non può assumere più di due incarichi contemporaneamente.
- L'esperto, **accettato l'incarico**, convoca senza indugio l'imprenditore per valutare l'esistenza di una concreta prospettiva di risanamento (**attraverso un piano industriale**), anche alla luce delle informazioni assunte dall'organo di controllo e dal revisore legale, ove in carica.
- L'imprenditore partecipa personalmente e può farsi assistere da consulenti.
- **L'incarico dell'esperto si considera concluso se, decorsi 180 giorni dalla accettazione della nomina**, le parti non hanno individuato, anche a seguito di sua proposta, una soluzione adeguata per il superamento della crisi.
- **L'incarico può proseguire per non oltre 180 giorni** quando tutte le parti lo richiedono e l'esperto vi acconsente, oppure quando la prosecuzione dell'incarico è resa necessaria dal ricorso dell'imprenditore al tribunale.

Il piano di risanamento ed il ruolo dell'esperto nominato

DOVERI DELL'ESPERTO

- Compito dell'esperto è quello di analizzare il **progetto** del piano di risanamento e comprendere se le assunzioni alla base prospettate dall'imprenditore siano reali e percorribili o se, viceversa, non vi sia la possibilità di risanamento e conseguente accesso, ove previsto, alle procedure giudiziali.
- Essendo un progetto non è solo onere dell'impresa la redazione di un piano affidabile e perseguibile. L'art 17 comma 3 lettera b) CCII precisa che l'impresa è tenuta al deposito di un progetto di piano di risanamento....***l'esperto ha un ruolo di facilitatore*** grazie alla sua terzietà contribuendo in tal modo a fornire suggerimenti (all'imprenditore) e aggiustamenti (ai creditori dell'imprenditore) affinché il piano rappresenti realmente una risoluzione della crisi.
 - «Il deposito di un piano definitivo non costituisce onere riconducibile all'impresa che accede a questo strumento, essendo il percorso negoziale finalizzato proprio ad individuare una strategia concreta di possibile risanamento in esito alle negoziazioni condotte sotto cure dell'esperto. Ciò che l'imprenditore è chiamato a depositare ad initio è quello che l'art 17, co 3, lett B, CCII, definisce come progetto di piano espressione che sembra implicare l'illustrazione anche solo sommaria, purchè definita e chiara, degli obiettivi ristrutturatori dell'impresa e delle iniziative a tal fine funzionali». **Tribunale di Bergamo, 8 maggio 2023**
 - La domanda di conferma delle misure protettive deve essere accompagnata anche da un progetto finanziario adeguato e da una attestazione di risanamento la quale,deve tuttavia presentare al giudice un adeguato e leggibile sviluppo nella direzione della continuità aziendale tale da consentire una valutazione prognostica o quantomeno di realistica possibilità di riuscita. L'assenza di un progetto di massima, realisticamente apprezzabile dal giudice ...finirebbe per consentire il sicuro pregiudizio dei creditori sulla base di ipotesi del debitore che potrebbero risultare irrealistiche, fantasiose o addirittura finalizzate a paralizzare le azioni a tutela dei crediti. **Tribunale di Roma, 10 ottobre 2022**

La composizione negoziata: conclusione della procedura

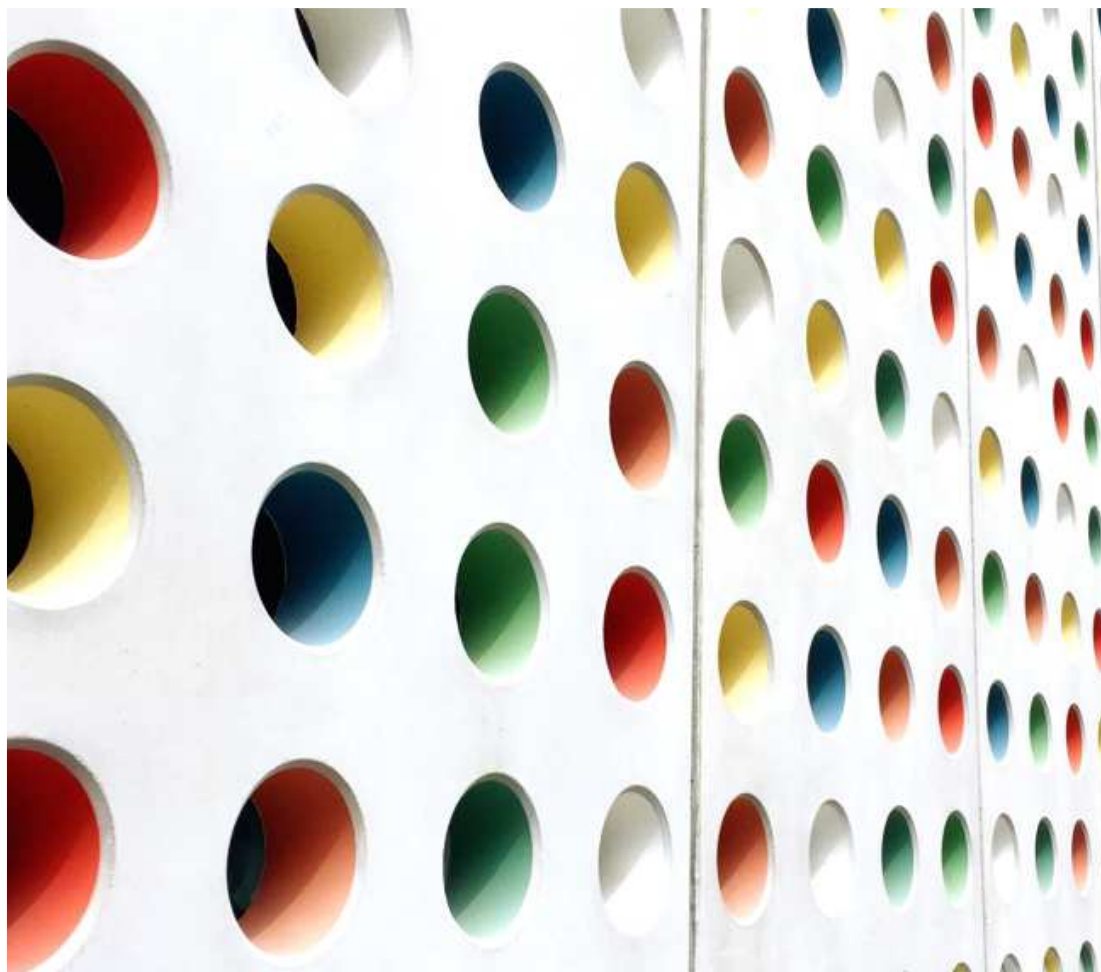


Il ruolo del commercialista

- Preparare un piano credibile e convincente
- Predisporre la documentazione necessaria a corredo dell'istanza di nomina dell'esperto

Vediamone un esempio

Il ruolo del commercialista/advisor



Piano di composizione
negoziata della crisi di
impresa di

_____ S.r.l.

REV. 21 OTTOBRE 2024

Il ruolo del commercialista/advisor

Il piano e le assumptions di base

La proposta di composizione della crisi che si va a presentare verte su due assumptions fondamentali:

- la ristrutturazione dell'impresa con continuità aziendale in grado di creare utilità positive per i creditori. Tale ristrutturazione ha già avuto corso e la società ha già raggiunto l'assetto obiettivo.
- l'apporto da parte di un socio della società, con un impegno della somma di € 150.000 subordinato alla approvazione da parte del comitato di investimento del socio e al buon esito della composizione negoziata.

Il ruolo del commercialista/advisor

Il passivo della società

Il passivo della società alla data del 31.07.2024 risulta rappresentato da debiti correnti e debiti finanziari verso due istituti di credito:

- Banca Nazionale del Lavoro
- Banco BPM

Tali finanziamenti sono coperti da garanzia del Fondo Centrale (MCC) rispettivamente garantiti all'80% e al 90%.

Il patrimonio netto risulta negativo per circa 600.000 euro.

Stato Patrimoniale Riclassificato

Passivo

31/07/2024 %

Gestione Corrente

Passivo corrente	826.879	54,41%
Debiti verso fornitori	648.356	
Acconti	19.442	
Debiti tributari	12.923	
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza socia	17.567	
Debiti verso Dipendenti	53.192	
Debiti Diversi	15.596	
Fondo TFR	59.802	

Gestione Finanziaria

Debiti finanziari	1.291.498	84,98%
Debiti vs Banche	1.291.498	
Mutuo BNL	916.667	
Interessi+mora BNL	15.880	
Mutuo BPM	357.586	
Interessi+mora BPM	1.366	

Passività Tributarie

Posizione tributaria netta	- 20	0,00%
-----------------------------------	-------------	--------------

Mezzi Propri

Patrimonio Netto	- 598.551	-39,38%
-------------------------	------------------	----------------

TOTALE PASSIVO	1.519.806	100,00%
-----------------------	------------------	----------------



La continuità aziendale e le utilità producibili

L'organo amministrativo ha già dato corso ad un deciso piano di ristrutturazione aziendale che vede e ha visto:

- l'azzeramento delle spese di marketing, pubblicità, consulenza strategica
- l'azzeramento degli investimenti in sviluppo tecnologico
- il licenziamento di tutti i dipendenti e la risoluzione del contratto di locazione immobiliare

Tale piano consente, grazie all'impegno operativo degli amministratori nonché allo sfruttamento di tutte le attività di digitalizzazione e automatizzazione suo tempo poste in essere, di concentrare i volumi di vendita e di ottenere margini operativi positivi con produzione di liquidità a favore del ceto creditorio.

La proposta ai creditori

La proposta ai creditori vede la suddivisione dei medesimi in 4 macro classi:

- **Preceduzioni:** rappresentate dai compensi degli organi e consulenti della procedura soddisfatti integralmente.
- **Privilegiati:** rappresentati dai dipendenti, fisco ed enti previdenziali e assistenziali soddisfatti integralmente.
- **Finanziari:** rappresentati dai due istituti di credito e dal Fondo di Garanzia MCC soddisfatti al 20%
- **Chirografari:** rappresentati dai fornitori ulteriormente suddivisi in
 - Fornitori maggiori (debenze superiori a € 2.000) soddisfatti al 15%
 - Fornitori minori (debenze inferiori a € 2.000 parcellizzate su 128 posizioni) soddisfatti integralmente*

* Le spese di gestione di tali 128 creditori supererebbero di gran lunga le ragioni creditorie dei medesimi

Il ruolo del commercialista/advisor

I creditori privilegiati

I creditori privilegiati sono rappresentati dalle competenze di licenziamento dei dipendenti (trattamenti di fine rapporto, ferie e ROL non goduti, ratei di stipendio ecc.) nonché dagli enti tributari e previdenziali.

I medesimi ammontano a complessivi € 148.401,60 ripartiti come segue:

Personale	112.994,60 €
Debiti Tributari e Previdenziali	35.407,00 €

Si specifica che le uscite per il personale a piano saranno superiori. Il dato riportato è relativo al bilancio al 31.07.2024; nel piano maturano spettanze ulteriori per i dipendenti in quanto la chiusura effettiva dei rapporti di lavoro è avvenuta al 29.08.2024.

Il ruolo del commercialista/advisor

La proposta ai creditori finanziari

Di seguito il dettaglio delle posizioni delle due banche interessate:

MUTUI	Debito residuo	Mora+interessi	TOTALE	Garanzia Fondo MCC	IMPORTO GARANTITO	IMPORTO NON GARANTITO
Debito residuo BNL	916.667	15.880	932.547	80%	733.334	199.213
Debito residuo Banco BPM	357.586	1.366	358.952	90%	321.827	37.124
TOTALE MUTUI	1.274.253	17.246	1.291.499		1.055.161	236.338

La proposta prevede per il fondo di garanzia il versamento in 36 rate mensili del 20% del debito residuo (come da linee guida del Fondo di Garanzia 2023) e vede per il residuo non garantito il versamento del 20% del medesimo alle banche medesime in 36 rate mensili:

PROPOSTA	Fondo di garanzia MCC	BANCHE	TOTALE	Rata Mensile	STRALCIO Complessivo
BNL	183.333	39.843	223.176	6.199	709.371
Banco BPM	71.517	7.425	78.942	2.193	280.010
TOTALE MUTUI	254.851	47.268	302.118	8.392	989.381

Il ruolo del commercialista/advisor

La proposta ai creditori chirografari

La categoria dei fornitori prevede il raggiungimento dell'accordo con 37 soggetti rappresentanti € 584.107,11 ovvero il 90,09% del debito complessivo.

Ai medesimi viene proposto il pagamento del 15% di quanto dovuto con una rateazione di 12 mesi dall'avvio del piano.

Di seguito il piano dei pagamenti:

WATERFALL PAGAMENTO FORNITORI IN 12m

	SALDO	Dilazione (mesi)	1° Pagamento	Pagamento mensile
Fornitori IT stralciati > 2.000€	73.766	12	6.147	6.147
Fornitori ESTERI stralciati > 2.000€	7.893	12	658	658
Fornitori IT pagamento integrale	63.411	1	63.411	
Fornitori ESTERI pagamento integrale	6.794	1	6.794	
TOTALE	151.864		77.010	6.805

Il ruolo del commercialista/advisor

La proposta: sintesi delle grandezze

TOTALE PASSIVO	Importo 31/07/2024	Stralcio	Stralcio %	Netto
PASSIVO				
Debiti verso fornitori	648.355 €	496.491 €	76,6%	151.864 €
Acconti	19.442 €	19.442 €	100,0%	- €
Debiti Tributari	12.923 €		0,0%	12.923 €
Debiti verso istituti di previdenza	17.567 €		0,0%	17.567 €
Debiti verso dipendenti	53.192 €		0,0%	53.192 €
Fondo TFR	59.802 €		0,0%	59.802 €
Debiti Finanziari	1.291.499 €	989.381 €	76,6%	302.118 €
Debiti Diversi	15.596 €		0,0%	15.596 €
TOTALE PASSIVO	2.118.377 €	1.505.314 €	71,1%	613.063 €
Spese di Procedura				131.373 €
FABBISOGNO DEL PIANO				744.436 €

Il ruolo del commercialista/advisor

Il conto economico previsionale

Conto Economico Riclassificato								
	31/12/2024	% 2024	31/12/2025	% 2025	31/12/2026	% 2026	31/12/2027	% 2027
Valore della produzione	1.135.354	100,00%	1.133.015	100,00%	1.310.059	100,00%	1.558.071	100,00%
Vendita prodotti finiti e merci	958.917		943.015		1.090.059		1.308.071	
Prestazioni di servizi	174.291		190.000		220.000		250.000	
Altri ricavi	2.146		0		0		0	
Costi variabili	(677.091)	-59,64%	(679.320)	-59,96%	(794.835)	-60,67%	(953.802)	-61,22%
Acquisti e magazzino	(622.271)	-54,81%	(612.960)	-54,10%	(708.538)	-54,08%	(850.246)	-54,57%
Var. rimanenze mat. prime, sussidiarie, di cons. e merci			0		0		0	
Acquisto merci	(622.271)		(612.960)		(708.538)		(850.246)	
Spese per Servizi Variabili	(54.820)	-4,83%	(66.360)	-5,86%	(86.296)	-6,59%	(103.556)	-6,65%
Spese doganali	(12.702)		(17.463)		(22.710)		(27.251)	
Spese di trasporto	(42.118)		(48.897)		(63.587)		(76.304)	
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	458.263	40,36%	453.695	40,04%	515.224	39,33%	604.269	38,78%
Costi fissi	(941.703)	-82,94%	(278.634)	-24,59%	(302.432)	-23,09%	(320.484)	-20,57%
Spese per Servizi Fissi	(321.026)	-28,28%	(173.459)	-15,31%	(151.048)	-11,53%	(167.901)	-10,78%
Godimento Beni di Terzi	(201)	-0,02%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Oneri diversi di Gestione	(8.384)	-0,74%	(5.200)	-0,46%	(5.800)	-0,44%	(7.000)	-0,45%
Costo del lavoro	(473.995)	-41,75%	(99.975)	-8,82%	(145.583)	-11,11%	(145.583)	-9,34%
Accantonamento fondi rischi	(75.000)		0		0		0	
EBITDA	(483.440)	-42,58%	175.061	15,45%	212.793	16,24%	283.785	18,21%
Ammortamenti e svalutazioni	(328.324)	-28,92%	(312.631)	-27,59%	(319.831)	-24,41%	(245.462)	-15,75%
EBIT	(811.764)	-71,50%	(137.570)	-12,14%	(107.039)	-8,17%	38.324	2,46%
Gestione finanziaria	(33.321)	-2,93%	(13.430)	-1,19%	(14.901)	-1,14%	(16.517)	-1,06%
Componenti Straordinarie	1.707.961	150,43%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
REDDITO LORDO	862.876	76,00%	(151.001)	-13,33%	(121.939)	-9,31%	21.807	1,40%
	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	862.876	76,00%	(151.001)	-13,33%	(121.939)	-9,31%	21.807	1,40%

Nel triennio del piano la società (con fatturati ipotizzati nettamente inferiori al passato) risulta in grado di generare EBITDA positivo.

L'esercizio 2024 si caratterizza per componenti straordinarie positive dovute allo stralcio delle debenze come proposto dal piano. Tali sopravvenienze non sono imponibili ai sensi dell'art. 88 TUIR. La società gode comunque di importanti perdite fiscali.

Prudenzialmente è stato stanziato un fondo rischi (comprensivo di accantonamento per le spese legali di cui si è dato conto) pari a 75.000 €.

Il ruolo del commercialista/advisor

Stato Patrimoniale Riclassificato

Attivo

	dic-24	%	dic-25	%	dic-26	%	dic-27	%
Gestione degli Investimenti								
Attivo immobilizzato	852.088	67,40%	575.456	70,24%	291.625	48,86%	82.163	16,51%
Immobilizzazioni Immateriali	831.314		527.633		223.953		1.580	
Immobilizzazioni Materiali	6.903		33.952		53.801		66.713	
Immobilizzazioni Finanziarie	13.871		13.871		13.871		13.871	
Gestione Corrente								
Attivo corrente	173.173	13,70%	153.580	18,75%	145.340	24,35%	153.390	30,83%
Crediti vs clienti	15.465		41.927		41.708		49.758	
Rimanenze	68.964		68.964		68.964		68.964	
Crediti tributari	57.013		10.958		2.936		2.936	
Altri Crediti	31.731		31.731		31.731		31.731	
Gestione Finanziaria								
Attivo finanziario	239.013	18,91%	90.242	11,01%	159.839	26,78%	262.042	52,66%
Depositi bancari e postali	239.013		90.242		159.839		262.042	
TOTALE ATTIVO	1.264.274	100,00%	819.278	100,00%	596.804	100,00%	497.595	100,00%

Passivo

Gestione Corrente								
Passivo corrente	263.213	20,82%	69.924	8,53%	70.094	11,74%	49.785	10,01%
Debiti verso fornitori	151.865		0		0		0	
Acconti	19.442		19.442		19.442		19.442	
Debiti tributari	718		3.155		6.453		6.453	
Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza socia	592		2.360		2.360		2.360	
Debiti verso Dipendenti	-		3.590		6.772		6.772	
Debiti Diversi	15.596		-		-		-	
Fondo TFR	-		3.376		9.067		14.757	
Fondo rischi procedura	75.000		38.000		26.000		-	
Gestione Finanziaria								
Debiti finanziari	302.118	23,90%	201.412	24,58%	100.706	16,87%	0	0,00%
Debiti vs Banche	302.118		201.412		100.706		0	
Passività Tributarie								
Posizione tributaria netta	- 20	0,00%	- 20	0,00%	- 20	0,00%	- 20	0,00%
Mezzi Propri								
Patrimonio Netto	698.963	55,29%	547.962	66,88%	426.023	71,38%	447.830	90,00%
Capitale sociale	76.926		76.926		76.926		76.926	
Riserva sovrapprezzo	8.344.082		8.344.082		8.344.082		8.344.082	
Altre riserve	675.621		675.621		675.621		675.621	
Nuovi apporti	150.000		150.000		150.000		150.000	
Utili (perdite) portati a nuovo	- 9.391.465		- 8.547.665		- 8.698.666		- 8.820.605	
Utile (perdita) dell'esercizio	843.799		151.001		121.939		21.807	
TOTALE PASSIVO	1.264.274	100,00%	819.278	100,00%	596.804	100,00%	497.595	100,00%

Il rendiconto finanziario

Cash Flow Statement		dicembre-24	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027
EBITDA/M.O.L.	-	134.324	175.061	212.793	283.785
Sopravvenienza stralcio debiti fornitori		496.491			
CCNC Iniziale	-	498.876	- 90.039	83.656	75.245
CCNC Finale	-	90.039	83.656	75.245	103.605
Variazione Circolante	-	408.837	- 173.695	8.410	- 28.359
a) Cash Flow operativo lordo	-	46.670	1.366	221.203	255.426
b) Flusso di Cassa per investimenti	-	-	36.000	- 36.000	- 36.000
c) Cash Flow per il servizio del debito	-	1.495	- 114.136	- 115.607	- 117.223
d) Cash Flow per la gestione straordinaria	-	-	-	-	-
e) Cash Flow Fiscale	-	-	-	-	-
f) Cash Flow per la proprietà	150.000		0	0	0
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide		101.836	- 148.770	69.597	102.203
Disponibilità liquide all'inizio dell'esercizio		137.177	239.013	90.242	159.839
Disponibilità liquide alla fine dell'esercizio		239.013	90.242	159.839	262.042

L'analisi del flusso di cassa conferma la capacità di produrre risorse finanziarie, impiegarle per la soddisfazione dei creditori ed onorare gli impegni assunti col piano di composizione del debito.

La tenuta del piano: i profili di conservatività

Il piano in proposta è stato redatto con grande attenzione ai profili conservatività e tenuta del piano medesimo.

In primis il piano è stato redatto ipotizzando volumi per il 2025 pari a meno di 1/3 del valore della produzione 2022 (1.281.000 € vs. 4.300.000 circa del 2022). Si tratta di revenues del tutto alla portata della società sebbene a ranghi ridotti.

E' stato stanziato un fondo prudenziale pari ad € 75.000.

A livello di stress test si evidenzia come:

- il margine di contribuzione massimo da piano è pari al 40% ciò significa che una diminuzione del fatturato atteso pari a 100.000 € si tradurrebbe in 40.000 € di EBITDA in meno e quindi di flusso di cassa.

In tal guisa un errore complessivo nel triennio nella previsione dei ricavi pari ad € 500.000 sottrarrebbe liquidità per € 200.000 coperta dalla previsione di liquidità a fine piano superiore a 200.000 €.

- Quanto sopra, ovvero la riserva di liquidità di piano consente altresì e/o in alternativa di sopportare costi fissi imprevisti o maggiori rispetto alla pianificazione condotta.

L'alternativa liquidatoria

Ove il ceto dei creditori non dovesse accogliere con favore la proposta della società si aprirebbe lo scenario liquidatorio della società che vedrebbe il seguente stato di passivo ed attivo a valori di mercato stimato al 31.07.2024.

HP Liquidatoria

Passivo

Banche	1.275.467,23 €
Fornitori	648.355,44 €
Debiti Diversi	25.934,13 €
Personale	112.994,60 €
Debiti Tributari e Previdenziali	35.407,00 €
Fondo spese procedura	88.385,58 €
Totale passivo	2.186.543,98 €

di cui quota garantita
dal Fondo di garanzia

1.055.161,02 €

Attivo

CESSIONE ASSETS (HP: GONE CONCERN)	30.000,00 €
APPORTO SOCI	- €
DISPONIBILITA' LIQUIDE	324.504,58 €
CLIENTI	27.627,64 €
Erario c/crediti d'imposta vari	- €
Attivo liquidabile	382.132,22 €

GAP ATTIVO-PASSIVO

- 1.804.411,76 €

L'attivo in ipotesi liquidatoria

Nello scenario liquidatorio l'attivo vedrebbe non poter ricavare significative utilità dall'attivo fisso in quanto gli assets (prettamente immateriali) possono esprimere valore solo in un contesto di going concern e con intervento degli attuali amministratori che possiedono il know how necessario alla loro valorizzazione.

Nelle scenario liquidatorio i soci non opererebbero alcun apporto avendolo i medesimi condizionato al perfezionamento di accordi coi creditori.

Infine i crediti di imposta di cui gode la società verrebbero azzerati in quanto è necessaria la produzione di redditi futuri per poterne godere.

Attivo

CESSIONE ASSETS (HP: GONE CONCERN)	30.000,00 €
APPORTO SOCI	- €
DISPONIBILITA' LIQUIDE	324.504,58 €
CLIENTI	27.627,64 €
Erario c/crediti d'imposta vari	- €
Attivo liquidabile	382.132,22 €

Il passivo in ipotesi liquidatoria

In ipotesi liquidatoria le spese di procedura si modificano contemplando un compenso non raddoppiato per l'Esperto e inserendo il compenso per un liquidatore.

Il passivo privilegiato complessivo diviene pari ad € 236.787,18 cui si assommerebbe € 1.055.161,02 di credito in surroga a favore del Fondo di garanzia MCC.

HP Liquidatoria

Passivo

Banche
Fornitori
Debiti Diversi
Personale
Debiti Tributari e Previdenziali
Fondo spese procedura

Totale passivo

31.07.2024

1.275.467,23 €

648.355,44 €

25.934,13 €

112.994,60 €

35.407,00 €

88.385,58 €

2.186.543,98 €

di cui quota garantita
dal Fondo di garanzia

1.055.161,02 €

Privilegiato

Privilegiato

Prededuzione

L'ipotesi liquidatoria: lo scenario soddisfattivo dei creditori



Attivo liquidabile	382.132,22 €
Privilegio e prededuzione	- 236.787,18 €
Residuo disponibile	145.345,04 €
Fondi di garanzia MCC	- 1.055.161,02 €
Residuo disponibile	- 909.815,98 €

L'attivo liquidabile sarebbe sufficiente alla soddisfazione integrale di creditori privilegiati e in prededuzione.

Il residuo pari ad € 145.345,04 dovrebbe poi essere dedicato alla soddisfazione delle pretese del Fondo di Garanzia MCC che verrebbe tuttavia soddisfatto al 13,77% contro la somma di € 254.851 proposta a piano che soddisferebbe al 24,15% il Fondo di Garanzia (si rammenta a tal proposito che il 24,54% è il risultato dell'aver applicato la percentuale del 20% all'importo del prestito e non alla mera somma garantita come da linee guida del Fondo rev. 2023).

Non residuerebbe alcuna utilità per i creditori chirografari inclusa la quota non garantita dal Fondo di garanzia MCC degli istituti di credito giocoforza declassata a credito chirografario.



FORMAZIONE E CONSULENZA SPECIALIZZATA IN
FINANZA AZIENDALE, CONTROLLO DI GESTIONE E BANKING.

inFinance S.r.l.

Via Massena 4 20145 Milano
P. IVA 09220050968

t. +39 02 8689 1763
info@infinance.it
www.infinance.it

Seguici anche su    



Il sistema interno di gestione per
la qualità è certificato secondo la
norma UNI EN ISO 9001:2015 per i
settori EA 35 e EA 37