

# **IL COMMERCIALISTA NELLA GESTIONE DELLA "CRISI D'IMPRESA"**

Antonio Sanges  
*20 DICEMBRE 2021*

**IL COMMERCIALISTA CONSULENTE "EFFICACE  
ED EFFICIENTE" PER SUPPORTARE  
L'IMPRENDITORE NELLA COMPOSIZIONE  
NEGOZIATA DELLA "CRISI D'IMPRESA"**

# UN'IMPRESA SU TRE E' A RISCHIO "CRISI D'IMPRESA"

- ✓ Il 36% delle aziende italiane presentano un rating con profilo di "rischio d'impresa elevato";
- ✓ Il 56% delle fatture risultano essere pagate in ritardo;
- ✓ Il 10% delle fatture risulta essere inesigibile;

**Fonte:** Ricerca Studio Temporary Manager Italiaoggi 09 dicembre 2021

# IL COMMERCIALISTA NELLA GESTIONE DELLA "CRISI D'IMPRESA" NORMATIVA DI RIFERIMENTO:

- D. Lgs. N. 14/2019 → Codice crisi d'impresa e insolvenza;
- D.Legge N. 118/2021 – Legge N. 147/2021 → Composizione negoziata della Crisi d'impresa;
- Decreto Dirigenziale Direttore Generale Affari Interni del **28 settembre 2021**

# IL COMMERCIALISTA NELLA GESTIONE DELLA "CRISI D'IMPRESA"

- ✓ La valutazione del rischio d'impresa;
- ✓ Intelligenza artificiale e previsionale della crisi d'impresa;
- ✓ Adeguato assetto organizzativo (Tribunale Imprese di Milano Sent. Del 19 ottobre 2019)
- ✓ Continuità aziendale e "indici di alert"
- ✓ Composizione negoziale della crisi d'impresa (D.L. n. 118/2021 – Legge n. 147/2021)
- ✓ Misure premiali nella composizione negoziata della crisi
- ✓ Test di verifica perseguibilità del risanamento (Decreto Dirigenziale del 28/09/2021)
- ✓ Piattaforma composizione negoziata crisi
- ✓ Redazione piano risanamento
- ✓ Case Story: Il ruolo dei sindaci nella composizione negoziata della crisi

# LE REGOLE SULLA "CRISI D'IMPRESA"

Le regole sulla crisi d'impresa adottate con il DL 118/2021 Legge 147/2021 rappresentano un cambiamento radicale rispetto alla tentata riforma organica delle procedure concorsuali contenuta nelle norme del D. Lgs. 14/2019, ossia nel Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza (CCII).

In tema di prevenzione e composizione della crisi il CCII si caratterizza, in estrema sintesi, per la presenza congiunta dei seguenti caratteri:

1

- La segnalazione al debitore, attraverso gli strumenti di allerta dello stato di crisi da parte dell'organo di controllo e dai creditori pubblici qualificati;

2

- L'eventuale comunicazione all'organismo di composizione della crisi d'impresa (OCRI), sempre ad opera dell'organo di controllo e dai creditori pubblici qualificati;

3

- La verifica della situazione di crisi da parte dell'OCRI, previa convocazione dell'imprenditore;

4

- La segnalazione da parte dell'OCRI al Pubblico ministero, in mancanza di soluzioni allo stato di crisi.

## LE REGOLE SULLA "CRISI D'IMPRESA"

**N.B.:** Le regole del DL 118/2021 Legge 147/2021 rilevano un cambio di impostazione rispetto al CCII, semplificando i vari passaggi del procedimento volto a raggiungere la composizione della crisi, attraverso un percorso stragiudiziale e volontario di tipo privatistico.

→ Vengono quindi posticipati – e probabilmente saranno aboliti o modificati – gli obblighi di segnalazione al debitore nonché la procedura obbligatoria presso l'OCRI

# CARATTERI DELLA "RIFORMA"

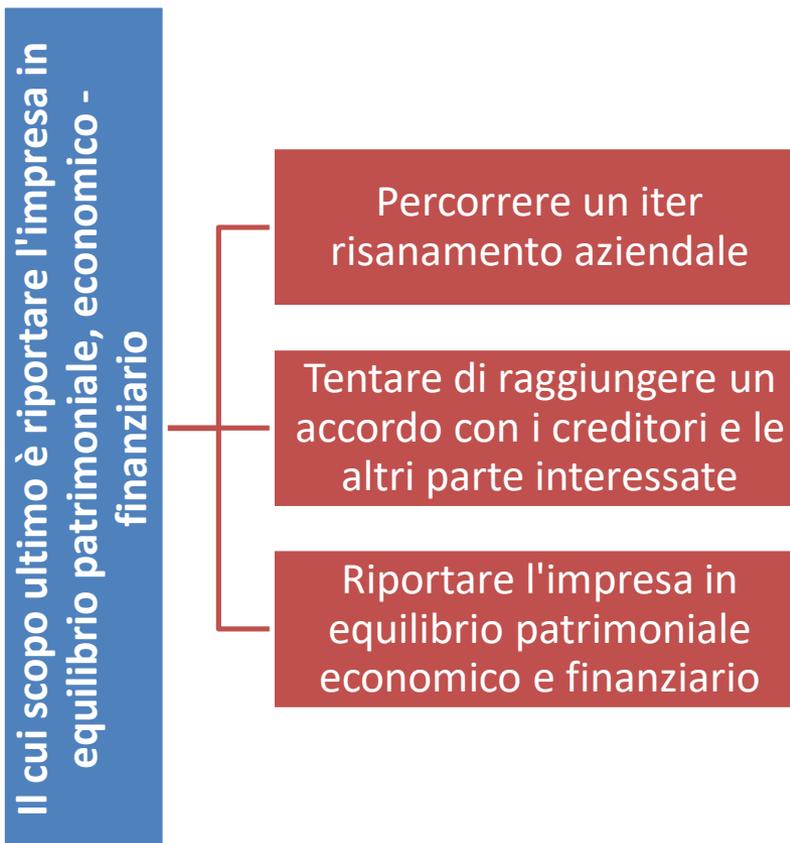
La normativa sulla "crisi di impresa" si arricchisce di nuovi strumenti a tutela dell'imprenditore in difficoltà.

Il DL 24.08.2021 n. 118, convertito con modificazioni dalla L. 21.10.2021 n. 147, opera un'importante modifica alle norme sulla crisi di impresa attraverso:

- l'introduzione dello strumento della composizione negoziata;

# IL PIANO DI "RISANAMENTO"

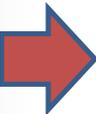
La composizione negoziata, a tal fine, offre agli imprenditori la possibilità di:



## L'inserimento nella legge fallimentare di alcune regole del CCII ritenute utili nell'attuale congiuntura economica impattata dagli effetti della pandemia.



Il rinvio dell'entrata in vigore del CCII al 16 maggio 2022, in considerazione del fatto che entro il 17.07.2022 dovranno essere recepite le disposizioni della direttiva UE 2019/1023 (direttiva *Insolvency*)



Il rinvio dell'entrata in vigore della procedura di allerta innanzi agli OCRI (organismi di composizione della crisi) al 31 dicembre 2023, al fine di consentire la sperimentazione della composizione negoziata che, probabilmente, dovrebbe sostituire a regime la procedura di allerta.

**N.B.:** le nuove regole si fondano su un approccio a tutela della **continuità aziendale** che in caso di crisi – attraverso lo strumento della composizione negoziata – dovrebbe essere preservata consentendo all'imprenditore di raggiungere accordi con i creditori e le altre parti interessate per ristabilire l'equilibrio patrimoniale, economico e finanziario.



# **IL RISCHIO D'IMPRESA "VALUTAZIONI"**

# IL RISCHIO D'IMPRESA:

- L'insieme degli eventi che producono impatti negativi sul valore economico d'impresa misurabili sulla base degli scostamenti attesi ed inattesi tra obiettivi pianificati e risultati realizzati;
- I fattori di rischio si articolano in: rischi strategici, rischi economico – finanziari e rischi operativi.
- I rischi d'impresa possano avere natura di rischi speculativi (bidirezionali) o natura di rischi puri (unidirezionali).

# IL RISCHIO ECONOMICO FINANZIARIO

Componente del "*rischio d'impresa*" legato al mancato raggiungimento degli obiettivi di adeguatezza reddituale, finanziaria (liquidità e struttura dei finanziamenti) e patrimoniale.

# IL RISCHIO OPERATIVO

Componente del "*rischio d'impresa*" derivante dall'inadeguatezza o dalla disfunzione di procedure, risorse umane a sistemi interni. N.B.: => Anche fattori esterni all'azienda quali ad esempio il cambiamento climatico fisico e altri fattori ESG , comportano rischi operativi.

# IL RISCHIO STRATEGICO

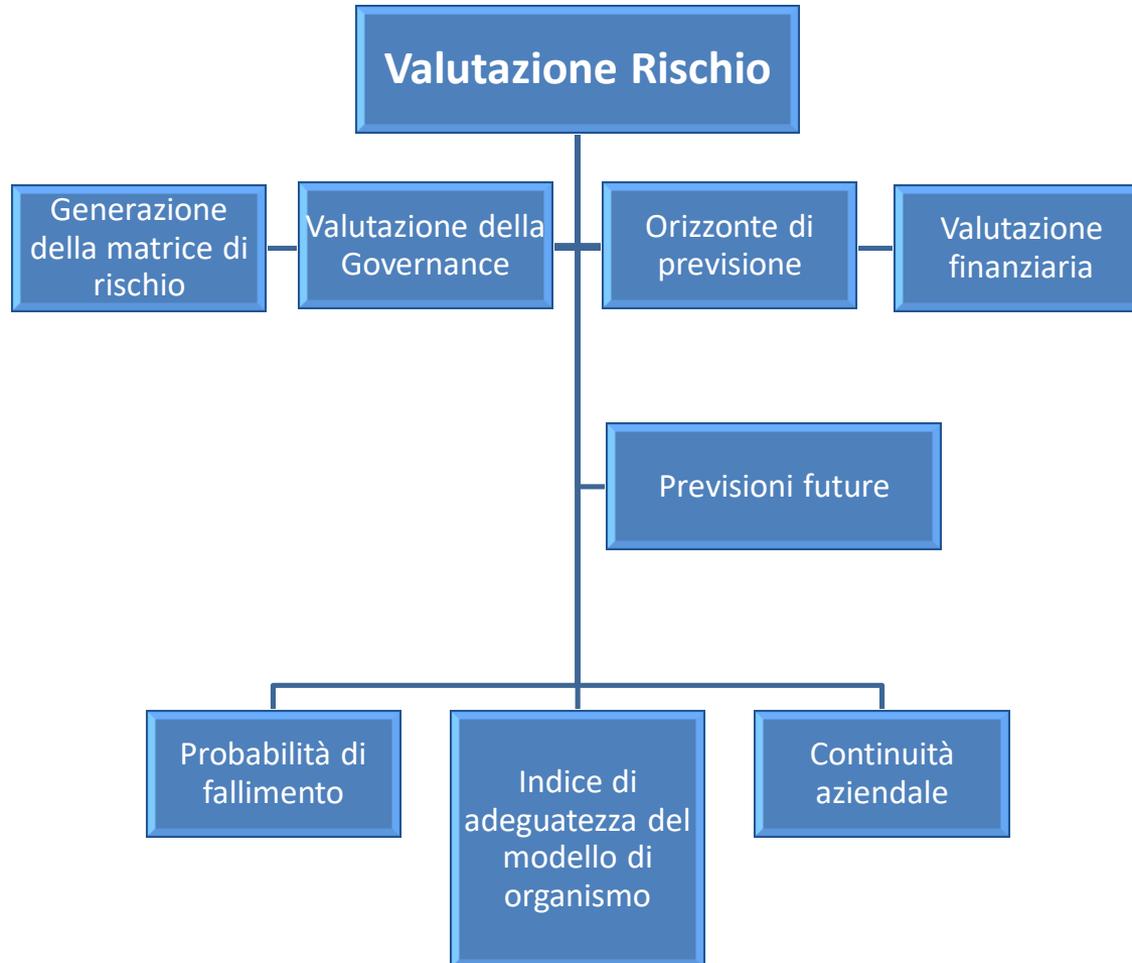
Componente del "*rischio d'impresa*" derivante da errate decisioni e valutazioni prospettiche, in fase di pianificazione strategica, ovvero anche dai possibili impatti negati ascrivibili a fattori competitivi e al proprio modello di *business*.

# SIMULAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA

Attività finalizzata a valutare il grado di sensitività (*sensitivity*), di determinate grandezze economiche e finanziarie al variare delle ipotesi, di base o di scenario, considerate.

**INTELLIGENZA  
ARTIFICIALE E  
PREVISIONE DELLA  
CRISI D'IMPRESA**

# Struttura del Company Performance Prediction (CPP)



**CONTROLLO**

COMUNICAZIONE

MEMORIA  
GLOBALE

MPAI STORE\*

\*, [MPAI](#) – Moving Picture, Audio and Data Coding by Artificial Intelligence



**LA CRISI D'IMPRESA**  
**D. LGS. N. 14/2019**  
**ART. 2086 C.C.**

# CONTINUITA' AZIENDALE

➤ Continuità aziendale  art. 2086 comma 2, c.c.

Il nuovo "codice della crisi di impresa" (D. Lgs. N. 14/2019), con l'introduzione dell'articolo 2086. comma 2, cod. civ., ha introdotto l'obbligo per tutti gli imprenditori che operano in forma societaria o collettiva di "istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi di impresa e il recupero della continuità aziendale".

L'organo amministrativo delle società, a prescindere dalle dimensioni dell'impresa e dalla presenza dell'organo di controllo o di revisione nominato ai sensi del nuovo articolo 2477, comma 2, lettera c) cod. civ., dovrà adeguare in breve tempo l'assetto organizzativo amministrativo e contabile dell'impresa, e renderlo idoneo al monitoraggio dell'equilibrio economico e finanziario e alla salvaguardia della continuità aziendale.

# ADEGUATI ASSETTI AMMINISTRATIVI, ORGANIZZATIVI E CONTABILI



Un **modello di governo dell'impresa** efficiente ed efficace rispetto al modello d'impresa (*business model*) prescelto, alle strategie e politiche (*mission & vision*) adottate ed alla propensione al rischio (*risk appetite*) assunta;

una **struttura organizzativa**, intesa quale insieme di procedure e regole adottate, risorse tecniche ed umane utilizzate, adeguata alla natura e dimensione dell'impresa

Un sistema informativo, inteso quale insieme integrato di protocolli, procedure, reportistica, supporti tecnici necessari per una corretta, tempestiva ed efficace comunicazione finanziaria interna ed esterna;

**N.B.: Principi di revisione ISA 315**

# ADEGUATI ASSETTI AMMINISTRATIVI, ORGANIZZATIVI E CONTABILI

un **sistema di pianificazione, controllo e monitoraggio** capace di supportare adeguatamente il modello di governance nei processi di creazione del valore economico e gestione dei rischi d'impresa in un ottica proattiva *forward – looking*;

un **sistema di controlli interni** comprensivo di procedure adeguate e formalizzate di allerta preventiva (*Early Warning System*) capaci di intercettare ogni anomalia rilevante (*trigger event*) per la tempestiva emersione di situazione di squilibrio economico – finanziario e patrimoniale

**N.B.: Principi di revisione ISA 315**

# **CRISI D'IMPRESA E CONTINUITÀ AZIENDALE**

**Gli strumenti "di controllo basati sui dati di bilancio" sono costituiti su dati storici ed offrono giudizi su risultati aziendali precedenti;**

**Tali dati non rispettano la "continuità aziendale" in quanto identificano uno stato di crisi già avviata e conclamata;**

**Tale sistema dimostra nei fatti la responsabilità degli amministratori;**

**N.B.: Tribunale Milano - Sezione Imprese - sent. 19 ottobre 2019**

## **CRISI D'IMPRESA E CONTINUITÀ AZIENDALE**

### **SISTEMA DI RILEVAZIONE DELLA "PERFORMANCE AZIENDALE"**

Implementare "azioni strategiche" si determinano i presupposti di "continuità aziendale" e la sua evoluzione;

Soddisfare i concetti di "assetto organizzativo amministrativo e contabile art. 2086 c.c."

N.B.: Tribunale di Milano – Sezione Imprese sent. Del 19 ottobre 2019 Ordinanza Corte di Cassazione sent. 20389 del 28 settembre 2020

# CONTINUITA' AZIENDALE

➤ Continuità aziendale  art. 2423 bis comma 1, c.c.

- La valutazione delle voci di bilancio deve essere fatta nella prospettiva della continuazione dell'attività, tenendo conto del fatto che l'azienda costituisce un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito (art. 2423-bis, comma 1, n. 1).
- In particolare, in fase di preparazione del bilancio, la "direzione aziendale" deve effettuare una valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio.
- Se dalla valutazione prospettica, emergono significative incertezze in merito a tale capacità, l'organo di governo dovrà darne evidenza in nota integrativa fornendo adeguate e chiare informazioni relativamente:
  - ai fattori di rischio;
  - alle assunzioni effettuate;
  - alle incertezze identificate;
  - ai piani aziendali futuri per far fronte a tali rischi ed incertezze.

## Principio della Revisione ISA 570 : "Mancanza del presupposto di continuazione dell'attività"

Per una puntuale valutazione del presupposto della "continuità aziendale" è d'obbligo riferirsi al citato "Principio di Revisione ISA 570".

Tale principio introduce una serie di indicatori che devono essere presi in esame dal revisore:

- indicatori finanziari: la situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo, indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori e altri creditori, bilanci storici o prospettici che mostrano *cash flow* negativi ed incapacità di saldare i debiti alla scadenza, incapacità nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti (*covenants*);
- indicatori gestionali la perdita di amministratori o di dirigenti chiave senza riuscire a sostituirli, la perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- altri indicatori fattispecie di cui agli artt. 2446 e 2447 del Codice civile (riduzione per perdite del Capitale sociale di oltre un terzo o al di sotto dei limiti legali, contenziosi legali e fiscali che, in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di rispettare, modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa).

# **Crisi d'impresa: i cinque momenti determinanti**

**1 Stadio dell'INCUBAZIONE**

**2 Stadio della MATURAZIONE**

**3 Stadio della CRISI CONCLAMATA  
MA ANCORA REVERSIBILE**

**4 Stadio dell'INSOLVENZA  
REVERSIBILE**

**5 Stadio dell'INSOLVENZA  
CONCLAMATA IRREVERSIBILE**

# **Indici BILANCIO**

## **per valutare il rischio d'impresa**

**INDICE  
INDEBITAMENTO**

**INDICE DI  
STRUTTURA**

**INDICE LIQUIDITÀ  
CORRENTE**

**INDICE LIQUIDITÀ  
IMMEDIATA**

# Indici BILANCIO

## valori ottimali e valori limite

	SITUAZIONE OTTIMALE	SEGNALI D'ALLARME	RISCHIO DEFAULT
■ INDICE DI INDEBITAMENTO	$1,5 \leq I.I. \leq 2,5$	$2,5 \leq I.I. \leq 3,5$	$>3,5$
■ INDICE DI STRUTTURA	$1 \leq I.S. \leq 2$	$= 1$	$<1$
■ INDICE DI LIQUIDITA' CORRENTE	$\geq 2$ $= 2$	$1,5 \leq I.L.C. \leq 2$	$<1,5$
■ INDICE DI LIQUIDITA' IMMEDIATA	$> 2$ $> 1$	$= 2$ $= 1$	$< 2$ $< 1$

# Balanced Scorecard

## Sistema di misurazione

### DELLA PERFORMANCE AZIENDALE *"CRUSCOTTO DI CONTROLLO"*

N.B.

➤ Organizzare le attività di tutte le parti dell'azienda "Attorno ad una comune comprensione degli obiettivi della Governance"

N.B.

➤ Risultano essere soddisfatte le normative sulla "continuità aziendale di cui al D. Lgs. N. 14/2020 e art. 2082 – 2° comma (Srl), art. 2380 – bis e 2381 (Spa), art. 2475 e 25257 (Soc. Persone)

# Balanced Scorecard

## Sistema di misurazione

### DELLA PERFORMANCE AZIENDALE *"BENEFICI"*

- Aiuta ad allineare le misurazioni di performance con la strategia ad ogni livello dell'organizzazione;
- Fornisce al management un quadro completo delle attività operative
- Facilita la comunicazione e la comprensione degli obiettivi e strategie aziendali
- Fornisce un feedback strategico con il mercato di riferimento
- Il sistema di misurazione della performance consente di creare quel legame spesso mancante tra strategia aziendale e azione gestione operativa.

N.B. ➔

# Balanced Scorecard

## Sistema di misurazione

DELLA PERFORMANCE AZIENDALE *"LA MAPPA STRATEGICA"*

N.B.

➤ Ricercare le relazioni "causa/effetto" tra efficaci modelli che rappresentano la realtà aziendale e "attivare sinergie" tra i processi di apprendimento a livello organizzativo.

# Balanced Scorecard

## Sistema di misurazione

DELLA PERFORMANCE AZIENDALE *"VISION E STRATEGIE"*

N.B.

- Prospettiva finanziaria => riduzione costi ed aumento clienti
- Prospettiva clienti => migliorare la soddisfazione
- Prospettiva Processi interni => autorizzare la produzione e migliorare i rapporti con i clienti
- Prospettiva apprendimento e crescita => aumentare la motivazione dei collaboratori e dipendenti

VISION



OBIETTIVI E STRATEGIE



Imperativi di creazione del valore

Prospettiva  
finanziaria

Prospettiva  
dei clienti

Prospettiva  
apprendimento  
e crescita

Prospettiva  
processi  
interni

Fattori critici di successo

Indicatori di performance

Valori target e piani azione  
dei manager

COMPOSIZIONE  
NEGOZIALE DELLA  
"CRISI D'IMPRESA"  
D.LEGGE N.  
118/2021 – LEGGE  
N. 147/2021

# COMPOSIZIONE NEGOZIATA

## "CRISI D'IMPRESA"

### DEFINIZIONE

- Strumento di ausilio alle imprese in difficoltà finalizzato al loro risanamento.

### SOGGETTI COINVOLTI

- L'imprenditore – Un terzo esperto ed indipendente – Tutti i creditori della società – fisco ed Enti previdenziali

### SOGGETTI DESTINATARI

- L'imprenditore commerciale e agricolo che si trova in una condizione di squilibrio economico e finanziario che ne rende probabile la crisi o l'insolvenza.

# COMPOSIZIONE NEGOZIATA

## "CRISI D'IMPRESA"

### MODALITA' DI ACCESSO

Deposito di un'istanza presso la Camera di Commercio, Industria, artigianato e agricoltura nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa, per la nomina di un esperto indipendente che si occupi del risanamento dell'impresa.

### COMPITI DELL'ESPERTO

.agevolare le trattive tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di squilibrio anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa.

### ISTANZA DI NOMINA DELL'ESPERTO

L'istanza di nomina dell'esperto è presentata tramite la piattaforma telematica della NCCI mediante la compilazione di un modello che contiene le informazioni utili per la nomina e lo svolgimento dell'incarico da parte dell'esperto.

## ***La composizione negoziata → Scopo***

➤ Lo scopo della composizione negoziata per la soluzione della "crisi di impresa", è quello di dotare l'imprenditore di "uno strumento stragiudiziale e negoziale", per superare la situazione di squilibrio, prima che degeneri in crisi o insolvenza.

## **Avvio della procedura → Art. 2**

- La composizione, può essere attivata volontariamente dall'imprenditore commerciale o agricolo, iscritto al registro delle imprese, attraverso la richiesta della nomina di un esperto, dotato di specifici requisiti e iscritto in un elenco tenuto presso le Camere di commercio del capoluogo di ogni regione o delle province di Trento e Bolzano.

# Avvio della procedura → Art. 2

- **N.B. →** L'istanza di nomina dell'esperto va presentata dall'imprenditore attraverso **la piattaforma telematica, accessibile dal sito istituzione della Camera di Commercio, predisponendo un apposito modello nel caso l'impresa si trovi in situazione di squilibrio, quando risulti ragionevole perseguire il risanamento dell'impresa.**
- ➔ Sulla piattaforma sarà disponibile una checklist con le indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento e un test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento cui potranno accedere l'imprenditore e i suoi professionisti.
- ➔ Il modello per la compilazione dell'istanza, il contenuto della piattaforma, la checklist con le indicazioni per la ricezione del piano di risanamento e le modalità di esecuzione del test pratico sono state attivate con Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 24 settembre 2021.

## **Avvio della procedura → Art. 2**

L'imprenditore, secondo quanto previsto dall'art. 5 comma 3 del DL 118/2021, al momento della presentazione dell'istanza, inserisce nella piattaforma telematica:

- a. I bilanci degli ultimi tre esercizi, se non già depositati presso l'ufficio del registro delle imprese, oppure, per gli imprenditori che non sono tenuti al deposito dei bilanci, le dichiarazioni dei redditi dell'Iva degli ultimi tre periodi di imposta, nonché una situazione patrimoniale e finanziaria aggiornata a non oltre sessanta giorni prima della presentazione dell'istanza;
- b. 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;
- c. L'elenco dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti scaduti e in scadenza e dell'esistenza di diritti reali e personali di garanzia;
- d. Una dichiarazione sulla pendenza, nei suoi confronti, di ricorsi per la dichiarazione di fallimento o per l'accertamento dello stato di insolvenza;

## **Avvio della procedura → Art. 2**

L'imprenditore, secondo quanto previsto dall'art. 5 comma 3 del DL 118/2021, al momento della presentazione dell'istanza, inserisce nella piattaforma telematica:

e. Il certificato unico dei debiti tributari di cui all'art. 364, comma 1, del D. Lgs. 14/2019;

f. La situazione debitoria complessiva richiesta all'Agenzia delle Entrate Riscossione;

g. Il certificato dei debiti contributivi e dei premi assicurativi di cui all'art. 363, comma 1, del D. Lgs. N. 14/2019, oppure, se non disponibile, il documento unico di regolarità contributiva;

h. Un estratto delle informazioni presenti nella Centrale rischi gestita dalla Banca d'Italia non anteriore di tre mesi rispetto alla presentazione dell'istanza.

## **Accettazione dell'incarico da parte dell'esperto nominato → Art. 3 - 4**

A seguito della presentazione dell'istanza telematica da parte dell'imprenditore, l'esperto viene nominato entro i successivi cinque giorni da una commissione istituita presso le Camere di commercio dei capoluoghi di regione e nelle province di Trento e Bolzano.

**N.B.:** → L'esperto, ricevuta la nomina, entro due giorni lavorativi, comunica all'imprenditore l'accettazione dell'incarico, previa verifica dell'indipendenza, delle capacità tecniche e del tempo necessario da dedicare alla procedura.

# ***Preliminari indicazioni dell'attività svolta dall'esperto***

L'esperto dall'apertura della procedura di CNC fino alla sua conclusione è tenuto a verificare:

- a. Se l'impresa è ammissibile ad accedere e condurre la procedura;
- b. Se durante l'iter di risanamento l'impresa mantiene le potenzialità di tornare in equilibrio patrimoniale economico – finanziario;
- c. Se gli atti di gestione straordinaria sono funzionali al piano o, quanto meno, non pregiudizievoli rispetto agli obiettivi di riequilibrio;
- d. Se le misure protettive e cautelari sono funzionali così come gli atti di straordinaria amministrazione e le rinegoziazioni dei contratti.

# ***Ruolo dell'esperto e requisiti per l'iscrizione nell'elenco***

L'esperto ha un ruolo centrale nella composizione negoziata occupandosi tra l'altro di :

- a. Valutare dopo aver accettato l'incarico l'effettiva possibilità di risanamento;
- b. Facilitare le trattative tra l'imprenditore, i creditori e le altre parti interessate, valutando costantemente la funzionalità e utilità delle trattative rispetto al risanamento;
- c. Supervisionare la gestione aziendale durante le trattative, assicurando che l'attività non pregiudichi i creditori;
- d. Redigere la relazione finale in caso di raggiungimento di un accordo, specificando l'idoneità del piano ad assicurare la continuità aziendale per un periodo non inferiore a due anni (da cui dipende la concessione delle agevolazioni fiscali di cui all'art. 14 del D.L. 118/2021);
- e. Concludere un accordo sottoscritto dall'imprenditore, dai creditori e dall'esperto che produce gli effetti di un piano attestato di risanamento di cui all'art. 67, comma 3, lettera d)

## ***Il requisito dell'indipendenza***

I requisiti dell'indipendenza sono fondamentali per la legittima copertura del ruolo di esperto nella composizione negoziata di un'impresa. La norma, a tal proposito richiede:

- a. Il possesso dei requisiti previsti dall'art. 2399 del c.c., ossia dei requisiti di indipendenza dei sindaci delle società;
- b. L'assenza di legami con l'impresa o le altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale;

# ***La convocazione dell'imprenditore***

L'esperto accettato l'incarico "convoca l'imprenditore" per valutare l'esistenza di una concreta prospettiva di risanamento, raccogliendo a tal riguardo informazioni dall'organo di controllo e dal revisore legale, ove in carica.

→ L'imprenditore partecipa personalmente all'incontro e può farsi assistere dai propri consulenti.

# *Incontro con i creditori e le altre parti interessate per le trattative*

L'esperto valuta le "prospettive di risanamento" e qualora le ritenga concrete e raggiungibili, incontra le parti interessate al processo di risanamento e prospetta le possibili strategie di intervento, fissando i successivi incontri con cadenza periodica ravvicinata.

**N.B.:**→ Se non ravvisa l'esistenza di concrete prospettive di risanamento, all'esito della convocazione o in un momento successivo, l'esperto informa l'imprenditore e il segretario generale della camera di commercio che dispone l'archiviazione dell'istanza di composizione negoziata.

# ***Incontro con i creditori e le altre parti interessate per le trattative***

→ 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 delle condizioni di squilibrio patrimoniale o economico finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza.

**N.B.:** → L'incarico può proseguire 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 ai sensi degli articoli 7 e 10 del DL 118/2021. – Legge 147/2021

## ***Incontro con i creditori e le altre parti interessate per le trattative***

→ La negoziazione resta, per tutta la durata del percorso previsto per la composizione negoziata, una prerogativa dell'imprenditore che conduce le trattative personalmente, con l'eventuale ausilio dei propri consulenti.

→ L'esperto non sostituisce, quindi, l'imprenditore nei rapporti con i creditori e le altre parti interessate ma rafforza la credibilità dell'impresa in qualità di professionista indipendente, valutando costantemente la funzionalità e utilità delle trattative rispetto al risanamento e l'assenza di atti pregiudizievoli per i creditori.

# ***Incontro con i creditori e le altre parti interessate per le trattative***

L'esperto, al termine dell'incarico, redige una relazione finale che inserisce nella piattaforma e la comunica:

1. All'imprenditore
2. Al giudice, in caso di concessione delle misure protettive e cautelari di cui agli articoli 6 e 7, che ne dichiara cessati gli effetti.

**N.B.:** In caso di concessione di misure cautelari e protettive il cui procedimento è disciplinato dall'art. 7 del DL 118/2021, ai sensi del comma 5 del richiamato articolo: il giudice che ha emesso i provvedimenti relative alle richiamate misure, su istanza delle parti e acquisito il parere dell'esperto, può prorogare la durata delle stesse misure per il tempo necessario ad assicurare il buon esito delle trattative. La durata complessiva delle misure non può superare i 240 giorni.

# ***Incontro con i creditori e le altre parti interessate per le trattative***

Le misure "protettive e cautelari" rispondono all'esigenza di "tutelare il patrimonio dell'impresa" da iniziative che possono turbare il regolare corso delle trattative, mettendo a rischio il concreto risanamento.

La protezione si ottiene tramite istanza, da presentare con la richiesta di nomina dell'esperto o in un momento successivo, da sottoporre alla successiva conferma da parte del giudice.

# Esiti delle trattative e successivi sviluppi

## → Art. 11

La trattativa con i creditori e le parti interessate può identificare una soluzione idonea al superamento della situazione di squilibrio patrimoniale o economico – finanziario che ne rendeva probabile la crisi o l'insolvenza.

In tal caso le parti possono alternativamente:

- a) Concludere un contratto, con uno o più creditori, che produce gli effetti di cui all'art. 14 del D.L. 118/2021 se, secondo la relazione dell'esperto, è idoneo ad assicurare la continuità aziendale per un periodo non inferiore ai due anni (l'art. 14 prevede misure e agevolazioni fiscali derivanti dalla composizione);
- b) Concludere una convezione di moratoria ai sensi dell'art. 182 – octies l.f.;
- c) Concludere un accordo sottoscritto dall'imprenditore, dai creditori e dall'esperto che produce gli effetti di un piano attestato di risanamento di cui all'articolo 67, comma 3, lettera d), della l.f., senza necessità dell'attestazione.

# Esiti delle trattative e successivi sviluppi

## → Art. 11

L'imprenditore, dopo l'esito delle trattative, può domandare "l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti", ai sensi degli articoli 182 – bis l.f. – 182 – septies l.f. e 182 - novies l.f..

- **182 – bis l.f.** → in base al quale l'imprenditore chiede l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti stipulato con i creditori rappresentati almeno il 60% dei crediti, allegando la documentazione di cui all'art. 161 l.f. unitamente a una relazione redatta da un professionista sulla veridicità dei dati aziendali;

- **182 – septies l.f.** → ossia un accordo di ristrutturazione ad efficacia estesa la percentuale di adesione da parte dei creditori previsti per l'accordo, di cui al comma 2, è ridotta al 60% dei crediti, in luogo del 75%, se il raggiungimento dell'accordo risulta dalla relazione finale dell'esperto;

**182 – novies l.f.** → ossia un accordo di ristrutturazione agevolata omologabile qualora aderiscano i creditori titolari di almeno il 30% dei crediti, qualora il debitore:

- a) **Abbia rinunciato alla moratoria di cui all'art. 182 – bis, comma 1, lettere a) e b);**
- b) **Non abbia presentato il ricorso previsto dall'art. 161, comma 6 (concordato in bianco), e non abbia richiesto la sospensione delle azioni cautelari o esecutive, previste dall'art. 182 – bis comma 6.**

# ***Esiti delle trattative e successivi sviluppi***

## **→ Art. 11**

In alternativa, l'imprenditore può all'esito delle trattative:

- a. Predisporre il piano attestato di risanamento di cui all'art. 67, comma 3, lett. d) l.f.;**
- b. Proporre la domanda di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio di cui all'art. 18 del DL 118/2021;**
- c. Accedere alle procedure previste:**
  - 1) Dalla legge fallimentare;**
  - 2) dalla disciplina dell'amministrazione straordinaria delle grandi imprese (ex Dlgs. 270/1999)**
  - 3) dalla norma per la ristrutturazione di grandi imprese in stato di insolvenza (ex DL 347/2003)**

# ***Gestione dell'impresa in pendenza delle trattative per la composizione negoziata → Art. 9***

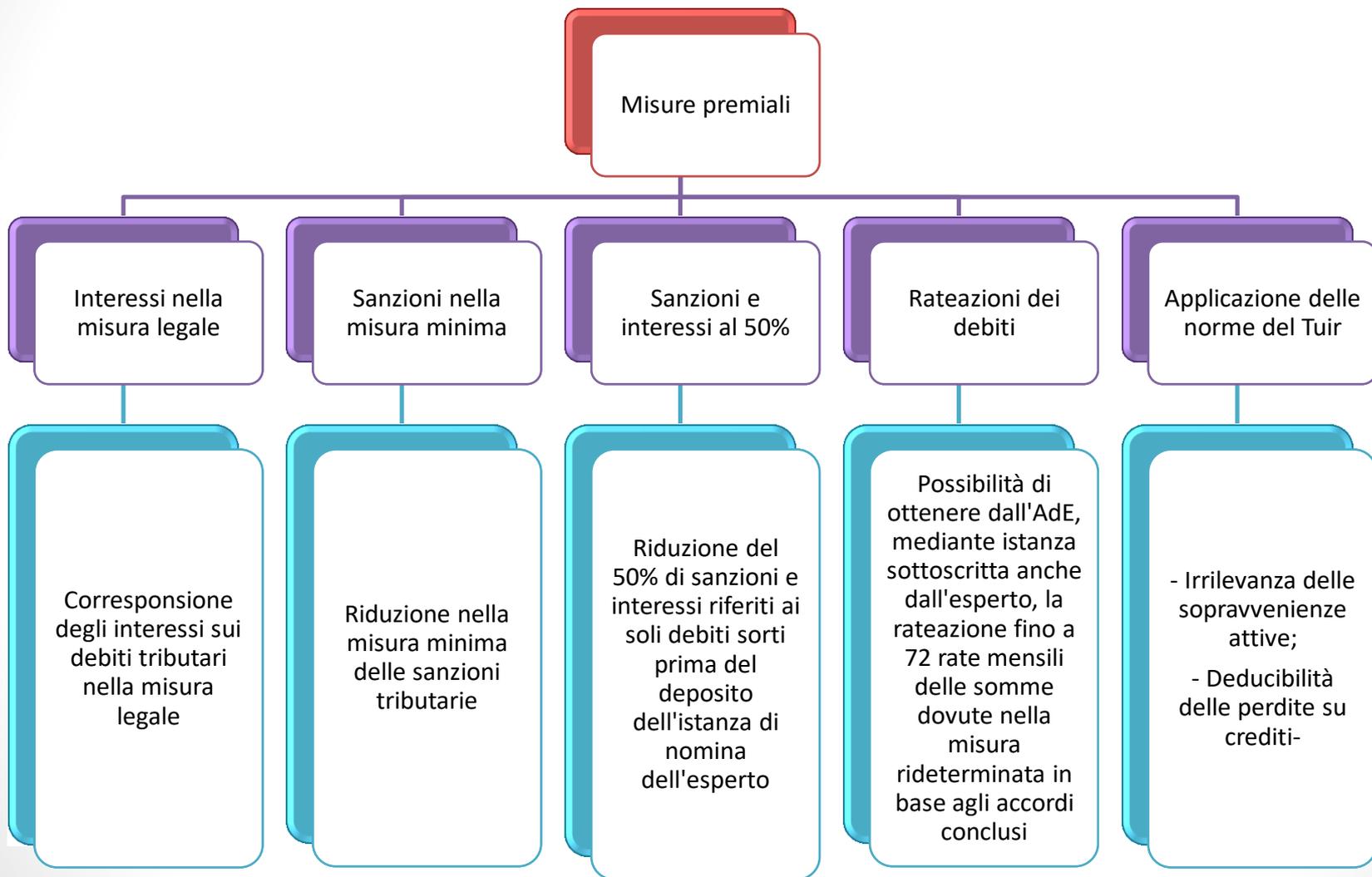
La gestione dell'impresa in crisi durante le trattative spetta esclusivamente all'imprenditore, esclusivo titolare della gestione ordinaria e straordinaria, pur essendo affiancato dall'esperto indipendente.

Tuttavia, l'art. 9 del DL 118/2021, prevede alcune disposizioni per la tutela della sostenibilità economico finanziaria dell'attività che coinvolgono l'esperto.

→ In tal prospettiva, l'imprenditore è tenuto soltanto a informare preventivamente, in forma scritta, l'esperto del compimento di atti di straordinaria amministrazione o dell'esecuzione di pagamenti non coerenti rispetto alle trattative o alla prospettiva di risanamento.

→ L'esperto, nel caso ritenga tali atti possano arrecare pregiudizi per i creditori, per le trattative o per le prospettive di risanamento, può segnalarlo per iscritto all'imprenditore e all'organo di controllo.

# MISURE PREMIALI FISCALI NELLA COMPOSIZIONE DELLA CRISI → ART. 14



# Segnalazione dell'organo di controllo → Art. 15

- L'organo di controllo societario segnala, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 2, comma 1.
- La segnalazione è motivata, è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione e contiene la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. In pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'articolo 2403 del codice civile. 2. **N.B.:** → La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini dell'esonero o dell'attenuazione della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del codice civile.

Decreto Dirigenziale  
Direttore Generale Affari  
Interni del 28/09/2021

Composizione negoziata per  
la soluzione della Crisi  
d'Impresa D.L. N. 118/2021  
– Legge N. 147/2021

# DL 118/2021 – Legge 147/2021

- Le norme contenute nel DL 118/2021 – Legge 147/2021 sono state affiancate dal Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28 settembre 2021 che ha fornito **istruzioni operative per l'effettivo funzionamento della procedura cui gli imprenditori potranno fare ricorso dal 15 novembre 2021.**

# DECRETO DIRIGENZIALE

## Le 5 fasi della composizione negoziata

1) L'esecuzione del test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

2) Le istruzioni per la redazione del piano di risanamento e per le analisi della sua coerenza, attraverso la checklist

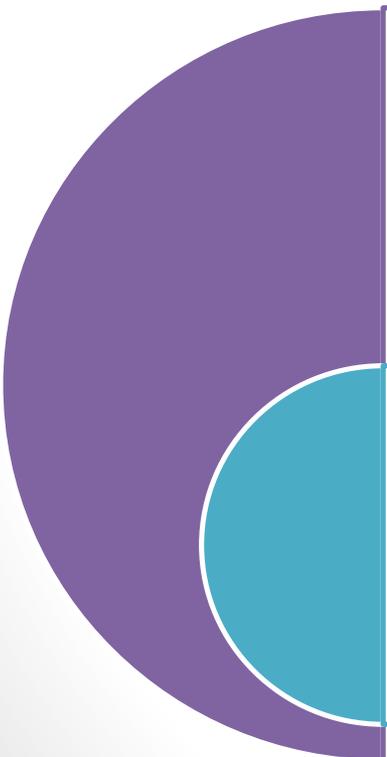
3) La conduzione della composizione negoziata

4) La formazione degli esperti

5) Le istruzioni per l'implementazione e l'utilizzo della piattaforma telematica

# Prima fase l'avvio → Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

Il test pratico previsto dal DL 118/2021, secondo le indicazioni del Decreto, ha la finalità di consentire una valutazione preliminare della complessità del risanamento attraverso il rapporto tra:

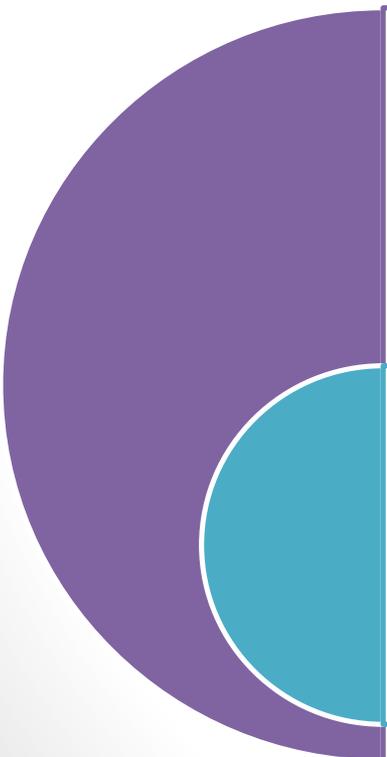


L'entità del debito che deve essere ristrutturato

I flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente a servizio del debito da ristrutturare

# Prima fase l'avvio → Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

I flussi finanziari – secondo la valutazione dell'imprenditore – possono essere tipo:



- corrente, ossia generati dalla gestione ordinaria di impresa senza modifiche ai piani esistenti; oppure

- Derivare dall'esito delle iniziative industriali in corso di attuazione o che l'imprenditore intenderà adottare

## Determinazione dell'entità del debito che deve essere ristrutturato (somma algebrica)

+	Debito scaduto	
	<i>(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)</i>	
+	(più) debito riscadenziato o oggetto moratorie	
+	(più) linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	
+	(più) rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni	
+	(più) investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	
-	(meno) ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	
-	(meno) nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	
-	(meno) stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	

**TOTALE (A)**

## Determinazione dell'entità del debito che deve essere ristrutturato (somma algebrica)

+	Stima del margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti a regime	
-	(meno) investimenti di mantenimento annui a regime	
+	(meno) imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	
<b>TOTALE (B)</b>		

**Nel caso l'impresa sia prospetticamente in equilibrio, ossia in grado almeno dal secondo anno, di realizzare flussi di cui al totale (B) maggiori di zero e destinati a replicarsi, allora**

**Il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal risultato del rapporto tra:**

**Totale (A)**

Il debito che deve essere ristrutturato

**Totale (B)**

L'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito

## Il rapporto così determinato fornisce indicazioni di massima in relazione a:

→	Il numero di anni necessari per estinguere la posizione debitoria	
→	Il volume dell'esposizione debitorie che necessitano di ristrutturazione	
→	L'entità degli eventuali stralci imprescindibili o la loro conversione in equity	

Valore assunto dal rapporto	Risposta in base al grado di crisi
<b>A) Rapporto tra zero e due</b>	L'andamento corrente dell'impresa "può essere sufficiente per individuare il percorso di risanamento". Nel caso i flussi a servizio del debito della gestione corrente consentono la sostenibilità, le proposte ai creditori possono basarsi sull'andamento corrente, rendendo la redazione del piano di minore rilevanza
<b>B) Rapporto tra 2 e 4</b>	il risanamento dipende "dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare". Il piano d'impresa diviene rilevante e la sua redazione può far riferimento alla checklist di cui alla Sezione II che recepisce le migliori pratiche di redazione.

Valore assunto dal rapporto	Risposta in base al grado di crisi
<b>C) Rapporto tra 5 e 6</b>	<p>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. Se la continuità può essere percorsa solo indirettamente, occorre stimare le risorse realizzabili attraverso la cessione dell'azienda o di rami di essa e compararle con il debito che deve essere servito per comprendere la praticabilità del risanamento.</p>
<b>D) Infine in caso di disequilibrio economico a regime</b>	<p>Il rapporto non rileva, "ma saranno necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla conduzione corrente dell'impresa" quali interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese. La predisposizione del piano è cruciale (come indicato nel precedente punto B) con la possibile cessione d'azienda o rami (come illustrato nel precedente punto C).</p>

**SECONDA FASE → REDAZIONE PIANO  
RISANAMENTO E ANALISI COERENZA**

# Check - list per la redazione del piano di risanamento



# Check – list per la redazione del piano di risanamento

## CONTENUTI DEL PIANO

1. Descrizione dei fatti che hanno determinato le difficoltà finanziarie
2. Analisi delle cause
3. Indicazione dei processi della loro rilevazione contabile e degli effetti attesi dagli stessi
4. Illustrazione della realtà aziendale nel suo complesso
5. Indicazione dell'approvazione da parte dell'organo amministrativo
6. Specifica degli interventi gestionali ed amministrativi proposti
7. Se ci sono apporti di finanza esterna o nuova finanza

**N.B.: → INDICAZIONE INTERVENTI SULL'INDEBITAMENTO PER RISTABILIRE L'EQUILIBRIO FINANZIARIO**

# Check – list per la redazione del piano di risanamento



# 1) Requisito dell'organizzazione dell'impresa

L'organizzazione dell'impresa rappresenta il punto di partenza nello schema logico proposto dal Decreto per l'elaborazione del piano di risanamento.

N.B.: tutte le verifiche sull'organizzazione dell'impresa sono a cura dell'imprenditore che dovrà quindi, guardare all'interno della sua impresa per comprendere se è adeguatamente organizzata per le attività che sta pianificando.

**Oltre all'esistenza di uomini e mezzi, l'imprenditore deve verificare  
l'esistenza di un sistema di monitoraggio sull'andamento aziendale**

<b>Confronto con i dati di andamento</b>	<b>Esercizio X</b>	<b>Esercizio (X + 1)</b>
<b>Ricavi</b>		
<b>Portafoglio ordini</b>		
<b>Costi</b>		
<b>Posizione finanziaria netta (PFN)</b>		

# 1) Requisito dell'organizzazione dell'impresa

Sempre nell'ambito dell'organizzazione viene richiesto all'imprenditore di confermare se l'impresa è in grado di "stimare l'andamento gestionale" anche correndo ad indicatori chiave (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo.

I Key Performance Indicator (KPI) nelle imprese più strutturate, generalmente quelle di maggiori dimensioni, sono adeguatamente sviluppati, mentre per le realtà più piccole spesso sono mancanti.

# In assenza di indicatori l'imprenditore è tenuto a:

---

**A)**

Individuare indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività, quali per esempio:

---

- In caso di attività con significativa intensità del costo del lavoro → il prodotto per ciascuna ora di lavoro

---

- In caso di prevalenza del costo della materia prima → l'incidenza della stessa materia prima sul prezzo venduto;

---

- Per il settore alberghiero → il tasso di occupazione delle camere ed il ricavo medio per camera

---

# In assenza di indicatori l'imprenditore è tenuto a:

---

**B)** Raccogliere le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale quali per esempio:

---

- Nel caso di commercio al dettaglio → il volume dei ricavi giornalieri

---

- Nel caso di produzioni su ordini → il volume degli ordini pendenti

---

- Nel caso di produzione in serie → la quantità prodotta e l'andamento del magazzino prodotti finiti

---

Sempre nell'ambito del monitoraggio dell'impresa e del suo andamento, l'imprenditore è tenuto a verificare l'esistenza di un adeguato "piano di tesoreria a 6 mesi".

In mancanza l'impresa dovrà predisporre un prospetto delle stime di entrate e uscite finanziarie almeno a 13 settimane (3 mesi), il cui scostamento rispetto all'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo.

A) Verificare che la strategia e l'iniziativa industriale siano coerenti e perseguibili rispetto alla realtà aziendale, *rectius* all'organizzazione di impresa;

B) Monitorare e controllare – con opportuni indicatori e reportistiche – l'esecuzione del piano.

## 2) Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

Il primo  
aspetto  
trattato



Seguendo un ordine logico, è la situazione contabile da cui parte e si sviluppa il piano di risanamento. Il Decreto richiede che l'impresa disponga di una situazione contabile, redatta secondo il principio contabile OIC 30, con le rettifiche di competenza e di chiusura non anteriore a 120 giorni.

Il secondo  
aspetto  
preso in  
considerazione



È l'esistenza di una situazione debitoria completa e affidabile.  
Se l'obiettivo è raggiungere il riequilibrio, lavorare su una debitoria non completa non consentirebbe di completare il percorso di risanamento, con il rischio di rendere vani gli sforzi negoziali e le intese raggiunte.

**La debitoria, sempre al fine di avere il quadro completo, deve essere riconciliata con fonti esterne quali:**



Il certificato unico dei debiti tributari

La situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione

Il certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi

L'estratto della Centrale Rischi

**N.B.:** la riconciliazione consente di verificare la completezza di tali debiti, richiedendo all'imprenditore di giustificare le eventuali differenze significative. Infine la debitoria è legata anche alle passività potenziali, anche relative a garanzie concesse, che dovranno essere stimate dall'imprenditore con l'ausilio dei professionisti che lo assistono

**La corretta e completa compilazione della checklist, nei punti dedicati alla rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente, serve**



All'imprenditore per fare valutazioni corrette ai fini del piano, in fase di avvio e di esecuzione

All'esperto che – anche sulla base della checklist – dovrà esprimere il parere sulla coerenza del piano

**N.B.: In questa seconda fase l'esperto deve compilare la checklist per la parte relativa alla valutazione dell'affidabilità della situazione contabile, richiedendo indicazioni all'organo di controllo e al revisore contabile qualora in carica.**

### **3) Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi**

- **Il terzo paragrafo della Sezione II del Decreto riguarda l'individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi.**
- **In questa fase il coinvolgimento dell'esperto inizia ad assumere una valenza importante, essendo tenuto ad esprimere il proprio parere sull'attendibilità del piano.**

## ■ L'imprenditore a tal proposito è tenuto:

- A) Ad indicare i motivi per cui ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico – finanziario che la rende probabile
- B) A fornire dettagli sulle cause alla base della situazione di difficoltà, quali a titolo di esempio:
  - Le chiusure disposte per le misure sanitarie;
  - La riduzione della domanda;
  - La riduzione del margine di contribuzione;
  - Il ciclo di vita del prodotto;

- **N.B.:→** siamo, quindi, nell'area in cui l'impresa presenta se stessa e i motivi per cui si trova in difficoltà, conformemente con le tecniche previste dalla prassi professionale per la redazione dei piani di risanamento;
- **N.B.:→** L'esperto già in questa fase è tenuto a fornire commenti in relazione alle evidenze esterne dello stato di difficoltà dell'impresa, proprio per garantire che la procedura abbia un fondamento legato a una situazione di effettiva difficoltà

## Il Decreto, a titolo esemplificativo individua quali manifestazioni esteriori di difficoltà:

### Perdite di clienti

Ritardi nei pagamenti

Difficoltà negli approvvigionamenti

Perdite di risorse chiave

Iniziative dei creditori

Revoche e revisioni degli affidamenti bancari

**N.B.:** → Nel ruolo di garanzia che l'esperto svolge nella composizione negoziata, la verifica dell'effettiva situazione di difficoltà, facendo riferimento alle sue manifestazioni esteriori, dovrebbe avere tra gli obiettivi quello di "evitare un utilizzo distorto della procedura per situazioni di difficoltà che nella realtà, non sono tali".

# 4) Il percorso della stima dei flussi

§	Le fasi operative per avere le proiezioni dei flussi	Check del §
4.1.1	Stima dei ricavi	4.3
4.1.2	Stima dei costi variabili correlati ai ricavi	4.4
4.1.3	Stima dei costi fissi	4.4
4.1.4	Stima degli investimenti	4.6
4.1.5	Stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato	4.7
4.1.6	Verifica di coerenza dei dati economici prognostici	4.8
4.1.7	Stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste (tra cui la dismissione di asset)	4.9
4.1.8	Stima del pagamento delle imposte sul reddito	4.10
4.1.9	Declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio dei debiti	4.11
4.1.10	Declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza	4.12

**■ N.B.:→** la tabella illustra la procedura operativa da seguire per arrivare alla determinazione dei "flussi finanziari del piano", partendo dalla stima dei ricavi quale primo passo, fino alla declinazione patrimoniale del piano di risanamento.

# 5) Dalle proiezioni economiche del piano ai flussi finanziari a servizio del debito

## Processo logico che conduce alla determinazione dei flussi a servizio del debito

<b>1</b>	Determinazione dei dati economici prospettici (proiezioni economiche)
<b>2</b>	Traduzione in effetti finanziari delle proiezioni economiche
<b>3</b>	Individuazione dei flussi a servizio del debito partendo dai flussi finanziari
<b>4</b>	Declinazione patrimoniale dei dati economici e finanziari

# 6) I check previsti per la verifica dei dati considerati per la determinazione dei flussi

La determinazione dei flussi a servizio del debito passa attraverso una serie di considerazioni che l'imprenditore, tenuto a redigere il piano, dovrà effettuare, rispondendo alle domande riguardanti gli aspetti economici presi in considerazione.

Il processo prende avvio dalle proiezioni dei ricavi che a, seguito delle iniziative del piano di risanamento, sono attesi. I ricavi possono essere coerenti con i dati storici oppure, soprattutto nelle situazioni di maggiore difficoltà, differenziarsi rispetto ai dati storici, viene quindi richiesto dall'imprenditore di:

→ Giustificare tali deviazioni rispetto all'andamento storico

→ Confrontare i ricavi posti alla base del piano, in particolare in caso di variazioni rispetto agli andamenti storici, con le prospettive del settore, tenendo conto degli effetti della pandemia

# 7) La stima dei costi variabili e costi di struttura

Una volta stimati i ricavi, il Decreto richiede la stima dei costi variabili e dei costi di struttura. In relazione ai costi, analogamente a quanto visto per i ricavi prospettici, viene chiesto all'imprenditore di specificare:

→ Se vi è coerenza o meno con i dati storici

→ Quali sono i risparmi in termini di costi variabili e fissi e come l'imprenditore intende conseguirli

→ Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo quali per esempio una riduzione della qualità, la minore assistenza post vendita e come si intende mitigare tali rischi

## 8) Dalle stime economiche prospettiche alla determinazione dei flussi finanziari

Dagli aspetti di tipo economico, il percorso per la quantificazione delle azioni poste a base del piano di risanamento giunge alla determinazione dei flussi finanziari.

I flussi finanziari, intesi come flussi a servizio del debito, quindi, devono essere determinati muovendo dai dati economici, come esplicita e prevede il paragrafo 4.11 della sez. II del Decreto

**N.B.: → La tabella che segue illustra, da un punto di vista operativo, come ottenere i dati sui flussi finanziari legati ai ricavi, ai costi e al rigiro di magazzino.**

<b>Dai componenti economici alla stima dei flussi finanziari</b>	<b>Indicazioni sulle modalità operative da tenere in considerazione</b>
<b>Tempi di incasso dei ricavi</b>	I tempi – espressi in giorni – di incasso dei ricavi sono il risultato del rapporto tra crediti commerciali e fatturato al lordo dell'IVA, moltiplicato x 365, con la precisazione che il calcolo deve essere riferito ad una annualità piena e che dai crediti commerciali occorre escludere i crediti in sofferenza
<b>Tempi di pagamento dei costi</b>	Per i costi a pagamento differito il calcolo dei tempi medi di pagamento – espressi in giorni – è il risultato del rapporto tra debiti verso fornitori e acquisti totali al lordo dell'IVA, moltiplicato per 365, con la precisazione che il calcolo deve essere riferito ad una annualità piena ed in assenza di ritardi di pagamento nei confronti dei fornitori

**Dai componenti economici alla stima dei flussi finanziari**

**Indicazioni sulle modalità operative da tenere in considerazione**

**Rigiro del magazzino**

Il calcolo dei tempi medi di rigiro del magazzino prodotti finiti è la risultante del rapporto tra il magazzino e i ricavi moltiplicato per 365, mentre per il magazzino materie prime e semilavorati è la risultante del rapporto tra il relativo magazzino e la spesa per sostenuta l'acquisto dei relativi beni, moltiplicato per 365, nel calcolo occorre espungere i beni a lento rigiro

Attraverso l'individuazione dei tempi di incasso e pagamento di costi e ricavi relativi alla gestione caratteristica corrente e tenuto conto del rigiro del magazzino, si arriva ai flussi finanziari generali dalla gestione caratteristica corrente. Tali flussi vanno poi sommati algebricamente con quelli legati:

**Agli investimenti sia di mantenimento che legati alle iniziative industriali;**

Alla gestione delle imposte;

Alla gestione delle dismissioni di investimenti e delle altre operazioni straordinarie

La modalità con cui si passa dai dati economici a quelli finanziari può essere schematizzata attraverso la tabella che segue, ricavata dai paragrafi della checklist.

§	Modalità operativa per la stima dei flussi finanziari	A cura di
4.11.1	Il primo passo è dato dalla conversione in flussi di cassa della gestione caratteristica corrente, tenendo 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	<b>Imprenditore</b>
4.11.2	Il secondo passaggio prevede la sottrazione – dal cash flow determinato in precedenza – dei: a) flussi legati agli investimenti previsti (sia quelli di mantenimento che quelli relativi alle iniziative industriali); b) flussi associati al pagamento delle imposte	<b>Imprenditore</b>
4.11.3	Il risultato ottenuto nel passo precedente deve tenere poi conto dell'effetto delle dismissioni di cespiti d'investimento e di altre operazioni straordinarie previste	<b>Imprenditore</b>

La modalità con cui si passa dai dati economici a quelli finanziari può essere schematizzata attraverso la tabella che segue, ricavata dai paragrafi della checklist.

§	Modalità operativa per la stima dei flussi finanziari	A cura di
4.11.3	Il risultato ottenuto nel passo precedente deve tenere poi conto dell'effetto delle dismissioni di cespiti d'investimento e di altre operazioni straordinarie previste	<b>Imprenditore</b>

## 9) Dalle stime economiche e finanziarie agli impatti patrimoniali

L'ultimo passo che porta alla finalizzazione del piano di risanamento riguarda la determinazione delle grandezze patrimoniali. L'iter di quantificazione delle strategie e iniziative industriali si conclude, quindi, con la quantificazione degli effetti patrimoniali, traguardo che si raggiunge attraverso le seguenti fasi illustrate in precedenza, ossia:

### L'individuazione della situazione economico patrimoniale iniziale;

La rappresentazione gli effetti economici delle azioni poste a base del piano

La determinazione dei flussi finanziari a servizio del debito, individuati sulla base dei dati economici

**N.B.:** le grandezze patrimoniali fotografano i cambiamenti, più o meno radicali, che il patrimonio subisce a causa del piano di risanamento . Gli aspetti patrimoniali ovviamente un'importante funzione, in quanto consentono di individuare le proposte alle parti interessate nonché stimare l'andamento del patrimonio netto negli anni di piano.

## 10) Le verifiche dell'esperto sugli aspetti quantitativi del piano

L'esperto indipendente, in relazione agli aspetti quantitativi del piano di risanamento, nella valutazione della credibilità, fondatezza, validità coerenza con la situazione di fatto dell'impresa nonché sulla appropriatezza del piano di risanamento, è tenuto a:

**A) Verificare se la stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) sia:**

Coerente con le informazioni disponibili;

Ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali

## Le verifiche dell'esperto sugli aspetti quantitativi del piano

L'esperto indipendente, in relazione agli aspetti quantitativi del piano di risanamento, nella valutazione della credibilità, fondatezza, validità coerenza con la situazione di fatto dell'impresa nonché sulla appropriatezza del piano di risanamento, è tenuto a:

### **B) Accertare la ragionevolezza della redditività prospettica, tenuto conto che:**

La redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI) prospettici, prima dell'effetto delle iniziative industriali, devono essere coerenti con l'andamento storico;

Deve essere giustificata ogni differenza tra l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi, anche a seguito delle iniziative industriali, e i benchmark di mercato disponibili

## Il risanamento del debito

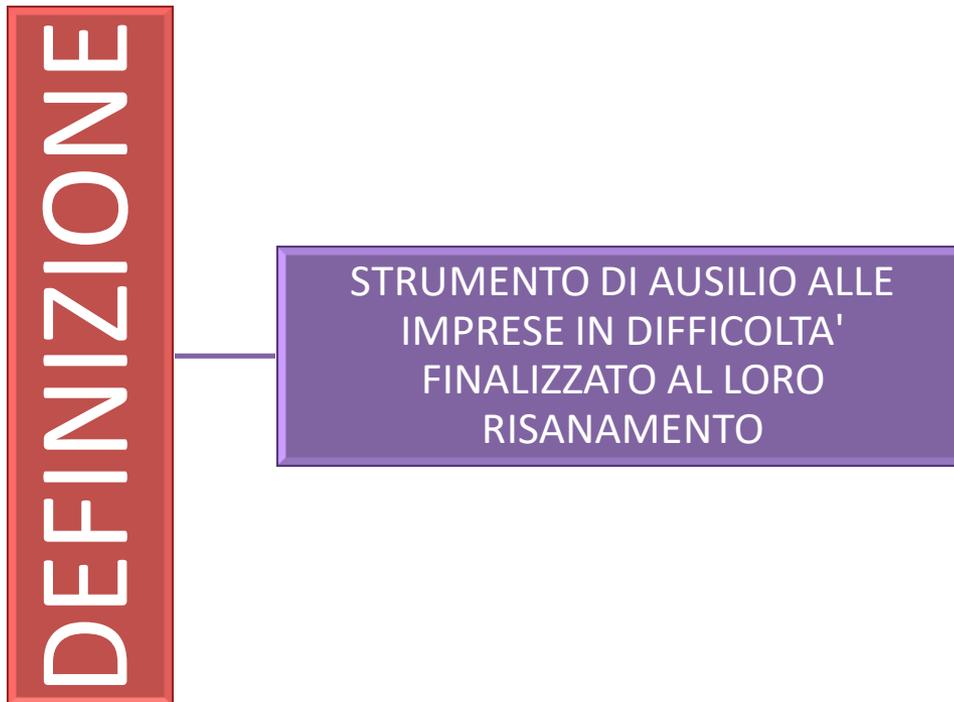
- Il debito esistente – oggetto di intervento dello strumento di composizione negoziata – che necessita di essere rimborsato viene confrontato con i flussi finanziari derivanti dalla gestione aziendale che possono essere posti a suo servizio.
- I flussi a servizio del debito consentono all'imprenditore di individuare la tipologia delle proposte da formulare ai creditori e alle altre parti interessate.

## Gruppi di imprese

In caso di gruppo di imprese, le fasi appena richiamate, dovranno considerare le reciproche interdipendenze tra le imprese che ne fanno parte.

# **Composizione negoziale della crisi d'impresa per le imprese sotto soglia**

# COMPOSIZIONE NEGIOZIATA DELLA CRISI D'IMPRESA PER LE IMPRESE SOTTO SOGLIA



# COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI D'IMPRESA PER LE IMPRESE SOTTO SOGLIA



# COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI D'IMPRESA PER LE IMPRESE SOTTO SOGLIA



# COMPOSIZIONE NEGIOZIATA DELLA CRISI D'IMPRESA PER LE IMPRESE SOTTO SOGLIA

## MODALITA' DI ACCESSO

Deposito di un'istanza presso l'organismo di composizione della crisi (O.C.C.) oppure nelle forme previste dal medesimo art. 5, c. 1 D.L. 118/2021, al segretario generale della C.C.I.A.A. nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa.

# COMPOSIZIONE NEGIOZIATA DELLA CRISI D'IMPRESA PER LE IMPRESE SOTTO SOGLIA

## COMPITI DELL'ESPERTO

Agevolare le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di squilibrio anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa.



# **IL CONTROLLO DI GESTIONE**

# IL CONTROLLO DI GESTIONE

Il *controllo di gestione* è un insieme di strumenti e tecniche (*sistema direzionale*) in grado di fornire alla direzione e alla proprietà informazioni utili per:

- comprendere meglio la realtà aziendale
- garantire l'efficacia ed efficienza della gestione
- organizzazione ed impiegare meglio le risorse

# IL CONTROLLO DI GESTIONE: FINALITA'

Se correttamente progettati, predisposti e “fatti funzionare”, i sistemi di controllo direzionale sono in grado di offrire un contributo indispensabile alla gestione di un'organizzazione in termini di:

Capacità di valutare in che misura le diverse unità componenti l'organizzazione hanno tenuto comportamenti o raggiunto risultati coerenti con gli obiettivi prescelti

**Controllo  
Esecutivo**

Capacità di prendere decisioni coerenti con gli obiettivi strategici predefiniti e/o rivisitati

**Supporto al  
processo  
decisionale**

# IL CONTROLLO DI GESTIONE

- Il *controllo di gestione* è l'insieme di:
  - – Principi
  - – Regole
  - – Strumenti e procedure "a disposizione della direzione aziendale" per consentirle di prendere decisioni corrette in funzione degli obiettivi che si è posta utilizzando la propria struttura
  - – Organizzativa
  - – Tecnico - contabile
  - – Di Processo

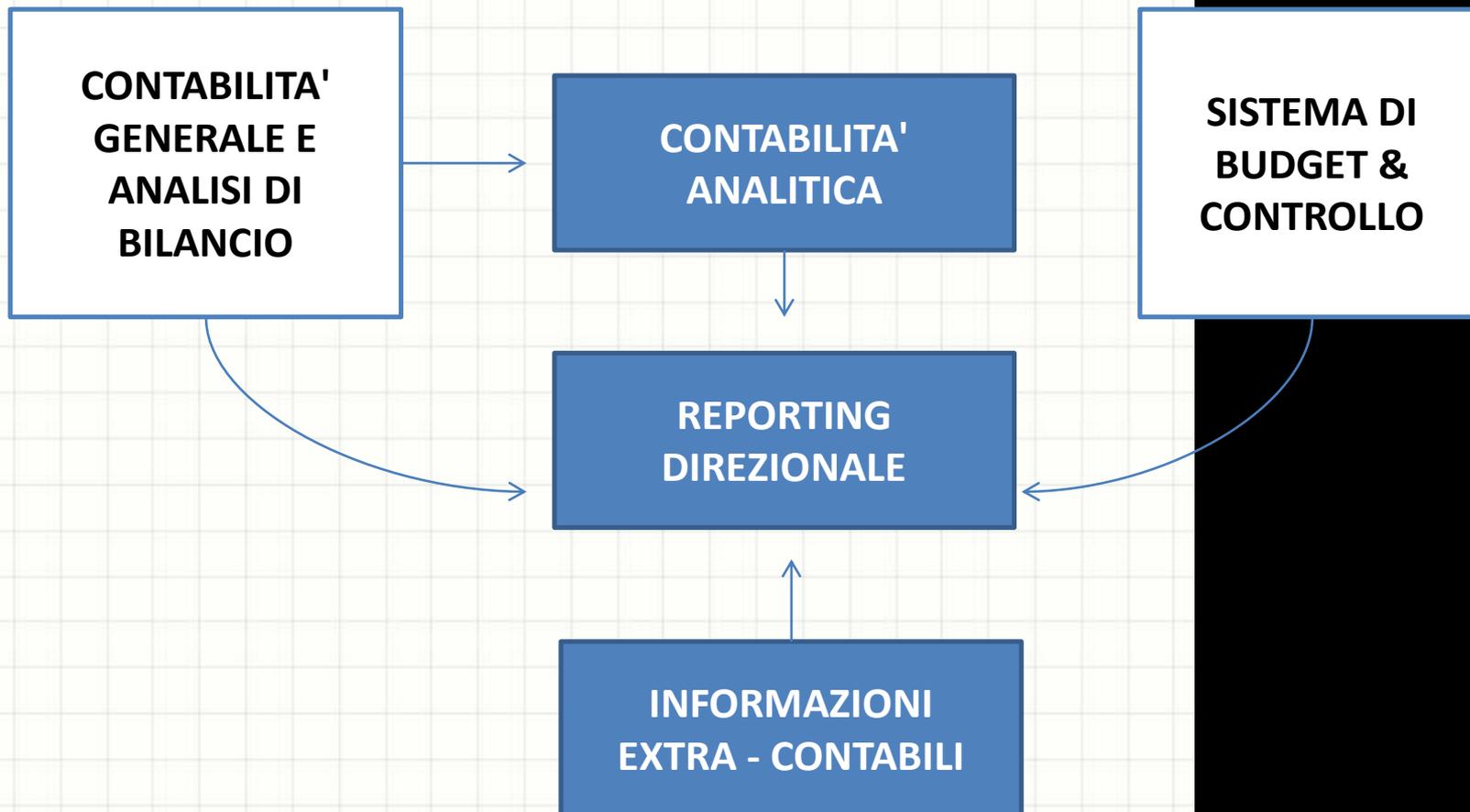
# IL CONTROLLO DI GESTIONE

- Le *fasi principali* attraverso cui si attua il controllo di gestione sono:
  - 1. La Pianificazione
  - 2. La Programmazione
  - 3. Il Controllo

# IL CICLO DEL CONTROLLO DI GESTIONE



# LA STRUMENTAZIONE TECNICO – CONTABILE DEL CONTROLLO DI GESTIONE



**IL CONTROLLO DI GESTIONE E' EFFICIENTE ED EFFICACE  
QUANDO E' IN GRADO DI FAR DIALOGARE TRA LORO 4  
DIMENSIONI**

1

• **CO.GE**

2

• **CO.AN**

3

• **BUDGET**

4

• **REPORTING**

**IL CONTROLLO DI GESTIONE E' EFFICIENTE ED EFFICACE  
QUANDO E' IN GRADO DI FAR DIALOGARE TRA LORO 4  
DIMENSIONI**

**1**

**• CO.GE**

**Valori derivanti dagli scambi tra l'impresa ed i terzi e  
rappresenta la sintesi economico – finanziaria della  
gestione d'impresa (patrimoniale ed economica)**

**IL CONTROLLO DI GESTIONE E' EFFICIENTE ED EFFICACE  
QUANDO E' IN GRADO DI FAR DIALOGARE TRA LORO 4  
DIMENSIONI**

**2**

**• CO.AN**

**Valori della contabilità generale riaggregati  
in relazione ad oggetti di calcolo differenti**

**IL CONTROLLO DI GESTIONE E' EFFICIENTE ED EFFICACE  
QUANDO E' IN GRADO DI FAR DIALOGARE TRA LORO 4  
DIMENSIONI**

**3**

## **● BUDGET**

**Espressione economica dei programmi d'azione  
aziendali disaggregati fino ad arrivare alle unità  
organizzative elementari**

**IL CONTROLLO DI GESTIONE E' EFFICIENTE ED EFFICACE  
QUANDO E' IN GRADO DI FAR DIALOGARE TRA LORO 4  
DIMENSIONI**

**4**

# ● **REPORTING**

**Confronto organico ed analitico tra obiettivi  
predefiniti e risultati ottenuti**