

Il Consulente Tecnico e il Perito nei giudizi civili e penali

Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Dott. Alessandro Solidoro, Dottore Commercialista e Revisore Legale in Milano

8 novembre 2024

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Per l'organo amministrativo di un' impresa che operi in forma societaria o collettiva è un obbligo ai sensi dell'articolo 2086 C.C..

E' infatti obbligatorio istituire l'assetto adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale.

Si tratta, in qualche misura, di una precondizione per l'esercizio dell'attività d'impresa.

**È UN TEMA DI GESTIONE ORDINARIA DELL'IMPRESA,
NON PRESUPPONENDO NECESSARIAMENTE UNA SITUAZIONE DI CRISI**

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

L'assenza completa di adeguati assetti è considerabile una grave irregolarità ai sensi dell'articolo 2409 C.C., che può portare, anche in assenza di una situazione di crisi, alla revoca degli amministratori e alla nomina di un amministratore giudiziario (Tribunale di Catania 8.02.2023).

Ciò in quanto, l'assenza dell'assetto rimuove il vincolo della insindacabilità delle decisioni degli amministratori sulla base del principio della Business Judgment Rule (BJR).

Si tratta di una nuova frontiera rispetto a quella tracciata dai precedenti dei Tribunali di Milano (3.08.2019) e Roma (8.04.2020) che leggono gli adeguati assetti in funzione dell'articolo 3, comma 3, CCII, in società.

“Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 (riservate all'imprenditore individuale) e gli assetti di cui al comma 2 (riservate all'imprenditore collettivo) devono consentire di:

- a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico – finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;*
- b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i 12 mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;*
- c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, comma 2.”*

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

In conclusione, i caposaldi storici della giurisprudenza societaria nel decidere di fronte a denunce di gravi irregolarità ex articolo 2409 C.C., sono stati storicamente:

- la funzionalità diretta ed esclusiva solo rispetto alla crisi d'impresa e alla conseguente adozione degli opportuni strumenti di risoluzione della stessa
- la competenza esclusiva dell'organo amministrativo per la costruzione degli assetti (con al più la nomina di un amministratore giudiziario in affiancamento agli amministratori sociali, con funzione di verifica dell'attività di implementazione degli assetti (Tribunale di Cagliari 19.01.2022))

Diversamente, il caso del Tribunale di Catania prende le mosse della totale assenza di presidi organizzativi, in un soggetto in bonis, che giustifica la nomina di un amministratore giudiziario.

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Se però gli stessi vi fossero, qual è la misura, in una società in bonis, della loro inadeguatezza?

In altre parole, qual è il limite di discrezionalità attribuita all'organo amministrativo?

L'assetto sarà inadeguato solo a posteriori se irrazionale, irragionevole, arbitrario, non potendo esserlo a priori, toccando il tema, ineludibile, della riserva di legge attribuita agli amministratori in tema di configurazione degli assetti.

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

In sostanza:

- ✓ è certamente illegittima la mancata adozione di qualunque misura organizzativa
- ✓ se esiste la misura organizzativa, ci si chiede se essa stia all'interno del BJR purché la scelta sia razionale, non manifestante imprudente, tenga conto del contesto dimensionale, del modello di business, del rapporto costi benefici

In realtà il territorio di elezione della BJR è il mercato e l'imponderabile rischio di impresa, mentre invece qui siamo nel luogo della appropriata istruttoria, valutazione e risposta organizzativa.

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

- ✓ Il contenuto minimo degli assetti è quello di consentire la rilevazione delle informazioni di cui all'articolo 3, comma 3, CCII e quelle, più semplici in quanto di natura meramente contabile, dell'articolo 3, comma 4, CCII.

«4. Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25 novies, comma 1.»

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Le situazioni citate sono le seguenti:

«Art. 25 – novies: Segnalazioni dei creditori pubblici qualificati.

OMISSIS Per l'istituto nazionale della previdenza sociale, il ritardo di oltre 90 giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore: 1) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30% di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000; 2) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000; b) per l'istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre 90 giorni e non versato superiore all'importo di euro 5.000; c) per l'Agenzia delle entrate l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di cui all'articolo 21 bis del D.L. 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla L. 30 luglio 2010, n.122, superiore all'importo di euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10% dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; la segnalazione è in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000; d) per l'Agenzia delle entrate Riscossione, l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, auto dichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre 90 giorni, superiori, per le imprese individuali all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000» OMISSIS

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

La responsabilità di tali assetti è chiaramente attribuita a:

- organi delegati e consiglio di amministrazione
 - ✓ per quanto riguarda la cura degli assetti.

«Articolo 2381 comma 5, C:C. :

gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate.»

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

✓ per quanto riguarda la valutazione dell'adeguatezza degli stessi

«Articolo 2381, comma 3, C.C.:

Il consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega. Sulla base delle informazioni ricevute, valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione.»

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

- Organo di controllo
 - ✓ Per quanto riguarda la valutazione di adeguatezza

«Articolo 2403, comma 1, CC:

Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.»

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Esiste una responsabilità specifica e autonoma “da assetti”?

La risposta è sì se l'atto:

- ✓ è stato compiuto con le necessarie cautele
- ✓ in maniera razionale rispetto alle informazioni esistenti
- ✓ in aderenza a legge e statuto

Infatti in assenza di uno di questi elementi l'atto sarebbe censurabile in sé e non coperto da BJR.

Tuttavia se l'atto è risultato dannoso pur in presenza dei presidi suddetti è perché le necessarie cautele sono risultate inadeguate a prevenire l'insorgenza del danno in quanto l'inadeguatezza degli assetti ha restituito un set informativo parziale ed erroneo.

Ciò non muta le responsabilità degli amministratori esecutivi che hanno compiuto l'atto (avendo agito in modo sostanzialmente non informato), ma la estende agli amministratori non esecutivi e ai componenti dell'organo di controllo ai quali si potrà imputare che la inosservanza delle necessarie cautele deriva da assetti organizzativi inadeguati.

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

L'onere della prova circa gli adeguati assetti riguardano le seguenti circostanze:

- ✓ la loro istituzione
- ✓ il funzionamento del relativo monitoraggio

che graverà sugli amministratori e sarà reso complesso sia dal decorso del tempo, che dalla disgregazione dell'impresa che segue l'apertura della liquidazione giudiziale.

Vale la pena osservare che l'apertura di una liquidazione giudiziale senza il tentativo di un ricorso ad una qualunque procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza è prova diretta che l'adeguato assetto non vi sia stato, non essendosi attivato alcun early – warning (salvo che nei casi di crisi subitane, imprevedibili e insolubili).

Esiste poi il tema del collegamento tra l'inadempimento e il danno che ne è conseguenza immediata e diretta.

Il curatore dovrà dimostrare il decremento patrimoniale che deriva dall'inadempimento rappresentato dalla inesistenza di un adeguato assetto organizzativo.

Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

In concreto occorre determinare:

- ✓ il patrimonio netto “*a quo*” delle società in bonis
- ✓ il patrimonio netto “*ad quem*” che il curatore ha registrato alla apertura della liquidazione giudiziale

Il momento “*a quo*” non è il momento in cui l'inadempimento è stato realizzato, ma quello in cui sono stati evidenti i segnali della crisi che sarebbero stati intercettati con assetti adeguati.

La differenza dovrà essere depurata (ex articolo 2486, comma 2, CC) dei costi sostenuti e da sostenere secondo un criterio di normalità fino alla apertura della liquidazione giudiziale, ivi compresi quelli relativi alla procedura che si sarebbe adita per una durata che è ragionevole ipotizzare in 180 giorni ovvero nel periodo di svolgimento di una composizione negoziata.



Gli obiettivi informativi dell'articolo 3, comma 3, CCII Strumenti e specificazioni

1. La rilevazione degli squilibri

Gli indici

Le modalità di calcolo degli indici:

- ✓ **Indice di sostenibilità degli oneri finanziari.** È costituito dal rapporto tra oneri finanziari e fatturato ed include:
 - al numeratore, gli interessi e altri oneri finanziari di cui alla voce C.17 art. 2425 c.c.;
 - al denominatore, i ricavi netti, ovvero la voce A.1) Ricavi delle vendite e prestazioni dell'art. 2425 c.c.

- ✓ **Indice di adeguatezza patrimoniale.** È costituito dal rapporto tra il patrimonio netto ed i debiti totali ed include:
 - al numeratore, il patrimonio netto costituito dalla voce A stato patrimoniale passivo dell'art. 2424 c.c., detratti i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (voce A stato patrimoniale attivo) e i dividendi deliberati;
 - al denominatore, i debiti totali costituiti da tutti i debiti (voce D passivo dell'art. 2424 c.c.), indipendentemente dalla loro natura e dai ratei e risconti passivi (voce E passivo dell'art. 2424 c.c.).

- ✓ **Indice di ritorno liquido dell'attivo.** È costituito dal rapporto tra il cash flow e il totale attivo ed include:
 - al numeratore, il cash flow ottenuto come somma del risultato dell'esercizio e dei costi non monetari (ad.es, ammortamenti, svalutazioni crediti, accantonamenti per rischi), dal quale dedurre i ricavi non monetari (ad.es, rivalutazioni partecipazioni, imposte anticipate);
 - al denominatore il totale dell'attivo dello stato patrimoniale art. 2424 c.c.

1. La rilevazione degli squilibri

- ✓ **Indice di liquidità.** È costituito dal rapporto tra il totale delle attività ed il totale delle passività a breve termine ed include:
 - al numeratore, l'attivo a breve termine quale risultante dalla somma delle voci dell'attivo circolante (voce C attivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro l'esercizio successivo e i ratei e risconti attivi (voce D attivo dell'art. 2424 c.c.);
 - al denominatore, Il passivo a breve termine costituito da tutti i debiti (voce D passivo) esigibili entro l'esercizio successivo e dai ratei e risconti passivi (voce E).
- ✓ **Indice di indebitamento previdenziale o tributario.** È costituito dal rapporto tra il totale dell'indebitamento previdenziale e tributario ed il totale dell'attivo. Esso include:
 - al numeratore, l'Indebitamento tributario rappresentato dai debiti tributari (voce D.12 passivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo, l'Indebitamento previdenziale costituito dai debiti verso istituti di previdenza e assistenza sociale (voce D.13 passivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo;
 - al denominatore, l'attivo netto corrispondente al totale dell'attivo dello stato patrimoniale art. 2424 c.c.

2. La sostenibilità dei debiti e la continuità aziendale

Esempio 1 – Calcolo DSCR – Approccio articolato sul budget di tesoreria

	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	TOTALE
Saldo Cassa e Banca Iniziale (A)	30.000	24.400	32.950	44.350	49.000	52.450	
Cliente A	25.000	35.000	38.000	35.000	35.000	35.000	203.000
Cliente B	22.500	28.500	27.500	25.000	25.000	25.000	153.500
Altri Clienti	2.000	3.000	4.500	5.000	6.200	6.000	26.700
Altri Incassi	1.000	500	800	500	500	500	3.800
Entrate Operative di Liquidità (B)	50.500	67.000	70.800	65.500	66.700	66.500	387.000
Fornitore A	15.000	18.000	18.000	19.000	21.000	20.500	111.500
Fornitore B	4.500	4.400	4.200	4.600	4.000	4.200	25.900
Altri Fornitori	4.200	4.000	4.500	4.300	4.300	5.000	26.300
Servizi	5.000	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	27.500
Personale	14.500	14.500	15.000	15.500	16.500	17.500	93.500
Erario ed enti Previdenziali	500	450	400	350	350	350	2.400
Beni Terzi	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	6.600
Uscite Operative di Liquidità (C)	44.800	46.950	47.700	49.350	51.750	53.150	293.700
Flusso Cassa Attività Operative (D=B-C)	5.700	20.050	23.100	16.150	14.950	13.350	93.300
Investimenti (-) (E)	6.300	6.500	6.700	6.500	6.500	7.000	39.500
Flusso a servizio del debito (F=D-E)	- 600	13.550	16.400	9.650	8.450	6.350	53.800
Uscite per debiti finanziari (-) (G)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	30.000
Saldo Cassa e Banca Finale (H = A+F-G)	24.400	32.950	44.350	49.000	52.450	53.800	

2. La sostenibilità dei debiti e la continuità aziendale

Esempio 2 - Calcolo DSCR - Approccio articolato sul rendiconto finanziario (OIC 10)							
	GENNAIO	FEBBRAIO	MARZO	APRILE	MAGGIO	GIUGNO	TOTALE
Utile (perdita) dell'esercizio	22.000	10.000	20.000	25.000	18.000	16.000	
Rettifiche costi non monetari (+)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
Rettifiche ricavi non monetari (-)	-	-	-	-	-	-	
Flusso Cassa Gestione Reddittuale (A)	27.000	15.000	25.000	30.000	23.000	21.000	141.000
Variazioni Magazzino	- 2.000	1.100	- 500	600	600	- 200	
Variazioni Crediti Commerciali	2.100	1.000	800	- 500	600	750	
Variazioni Debiti vs Fornitori	- 8.100	- 8.500	- 6.000	350	200	650	
Variazione altre attività operative	800	- 500	- 250	- 550	650	850	
Variazione altre passività operative	- 200	- 1.500	200	500	- 1.200	- 1.000	
Flusso derivante dal CCN (B)	- 7.400	- 8.400	- 5.750	400	850	1.050	- 19.250
Flusso Cassa Gestione Operativa (C=A+B)	19.600	6.600	19.250	30.400	23.850	22.050	121.750
Capex/ Disinvestimenti	- 1.200	- 1.500	- 1.800	- 3.000	- 3.000	- 2.500	- 13.000
Flusso Cassa Gestione Investimenti (D)	- 1.200	- 1.500	- 1.800	- 3.000	- 3.000	- 2.500	- 13.000
Free Cash Flow from Operations (E=C+D)	18.400	5.100	17.450	27.400	20.850	19.550	108.750
Free Cash Flow from Operation (6 mesi) (F)	108.750						
Debiti Finanziari a 6 mesi (G)	120.000						
DSCR (F/G)	0,91						

3. Le informazioni della lista di controllo e il test pratico

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

Per accedere alla composizione negoziata l'imprenditore deve aver redatto un progetto di piano di risanamento secondo le indicazioni della presente check list (devono essere rispettate, quanto meno, le indicazioni di cui ai paragrafi 1, 2.8 e 3) e un piano finanziario per i successivi sei mesi.

Non è invece necessario che l'imprenditore, per accedere alla composizione negoziata, abbia già redatto il piano vero e proprio. E' tuttavia utile che lo abbia fatto posto che lo dovrà comunque redigere, 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 vanno intese 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.

La redazione del piano di risanamento è un 'processo'. Esso presuppone la presenza di minimi requisiti organizzativi (**par. 1** della presente Sezione) e la disponibilità di una situazione economico patrimoniale aggiornata (**par. 2** della presente Sezione).

Il piano di risanamento deve muovere dalla situazione in cui versa l'impresa e dalle sue cause (**par. 3** della presente Sezione), individuate in modo realistico. Le strategie di intervento devono attagliarsi ad essa e consentire di rimuovere le difficoltà in essere.

La parte quantitativa del piano consegue alle strategie che si intendono adottare e segue un ordine logico strutturato attraverso valutazioni controllabili. Essa è volta a determinare i flussi finanziari che nelle imprese di minori dimensioni possono essere stimati attraverso un processo semplificato (**par. 4** della presente Sezione).

Il debito esistente che necessita di essere rimborsato viene confrontato con i flussi finanziari derivanti dalla gestione aziendale che possono essere posti a servizio dello stesso, anche al fine di individuare la tipologia delle proposte da formulare ai creditori e alle altre parti interessate (**par. 5** della presente Sezione).

In caso di gruppo di imprese occorre tenere conto delle reciproche interdipendenze tra le imprese che ne fanno parte (**par. 6** della presente Sezione).

1. Il requisito dell'organizzazione dell'impresa

1.1 L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività? (**a cura dell'imprenditore**). In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele.

1.2 L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? (**a cura dell'imprenditore**). 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.

1.3 L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale? (**a cura dell'imprenditore**). 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.

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? (**a cura dell'imprenditore**). 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.

1.5 L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi? (**a cura dell'imprenditore**). In difetto l'impresa predispone 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.

2. Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

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, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni? **(a cura dell'imprenditore)**

In mancanza l'imprenditore la redige 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.

2.2 La situazione debitoria è completa e affidabile? Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato? **(a cura dell'imprenditore)**

In difetto, occorre quanto meno appostare con prudenza adeguati fondi rischi e fondi per l'adeguamento delle attività e delle passività.

2.3 È disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso? **(a cura dell'imprenditore)**

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.

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? **(a cura dell'imprenditore)**

In caso contrario, è opportuno che l'imprenditore isoli le giacenze di magazzino a lenta rotazione per consentire una stima corretta degli approvvigionamenti necessari.

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? **(a cura dell'imprenditore)**

In caso contrario, è necessario individuare le cause delle differenze significative.

2.6 Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse? **(a cura dell'imprenditore)**

In difetto, anche con l'aiuto dei professionisti che assistono l'impresa, occorre stimare entità e momento del pagamento di eventuali passività potenziali.

2.7 L'organo di controllo e 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? **(a cura dell'esperto)** 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'imprenditore).**

2.8 Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari? È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio? **(a cura dell'imprenditore)**

3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

3.1 Perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile? **(a cura dell'imprenditore)** Quali sono le manifestazioni esteriori di tale stato? **(a cura dell'esperto)**

3.2 Tenuto conto delle manifestazioni sub 3.1, quali ne sono le cause? **(a cura dell'imprenditore)**

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 **(a cura dell'esperto)**

3.3 L'organo di controllo ed il revisore, quando in carica, ritengono che il quadro fornito dall'imprenditore sia completo e adeguato? **(a cura dell'esperto)**

3.4 Quali sono le strategie di intervento e quali le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? 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? **(a cura dell'imprenditore)**

3.5 L'impresa dispone delle capacità e delle competenze manageriali per realizzare le iniziative industriali? **(a cura dell'imprenditore)**

3.6 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? **(a cura dell'imprenditore)**

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? **(a cura dell'imprenditore)**

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? **(a cura dell'imprenditore)**

3.9 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? **(a cura dell'esperto)**

4. Le proiezioni dei flussi finanziari

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 **(a cura dell'imprenditore)** così articolate:

4.1.1 stima dei ricavi (4.3 della presente Sezione);

4.1.2 stima dei costi variabili correlati ai ricavi (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 (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)**.

1. Le proiezioni fondate su previsioni coprono un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore sia giustificato? **(a cura dell'imprenditore)**

4.2 Le proiezioni dei ricavi sono coerenti con i dati storici e quelli correnti? **(a cura dell'imprenditore)**

Sul punto si precisa che:

1. le variazioni dei ricavi prospettici rispetto al dato corrente dell'esercizio in corso devono essere giustificate dall'imprenditore;

Sul punto si precisa che:

4.3.1 le variazioni dei ricavi prospettici rispetto al dato corrente dell'esercizio in corso devono essere giustificate dall'imprenditore;

4.3.2 è opportuno confrontare le variazioni dei ricavi del piano con le prospettive del settore, anche ad esito della pandemia da Covid-19.

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? **(a cura dell'imprenditore)**

4.5 Nel caso di svolgimento di più attività, la stima dei costi e dei ricavi è stata effettuata separatamente per ciascuna di esse? **(a cura dell'imprenditore)**

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. **(a cura dell'imprenditore)**

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? **(a cura dell'esperto)**

4.8 È stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica quale risulta dai paragrafi precedenti? **(a cura dell'esperto)**

Sul punto si precisa che:

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 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.

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? **(a cura dell'imprenditore)**

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? **(a cura dell'imprenditore)**

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 **(a cura dell'imprenditore);**

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 **(a cura dell'imprenditore);**

4.11.3 portando in conto l'effetto delle dismissioni di cespiti d'investimento e di altre operazioni straordinarie previste **(a cura dell'imprenditore);**

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 **(a cura dell'imprenditore).**

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 l termine dei singoli anni del piano **(a cura dell'imprenditore).**

5. Il risanamento del debito

5.1 L'impresa, alla luce del paragrafo 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? **(a cura dell'imprenditore)**

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. **(a cura dell'esperto)**

5.3 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)** **(a cura dell'imprenditore)**

5.4 A quanto ammonta il debito che deve essere servito nei singoli anni del piano? **(a cura dell'imprenditore)**

Il debito da servire corrisponde a:

- 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.

5.5 Come l'imprenditore intende fronteggiare il debito che deve essere coperto nei diversi anni attraverso i flussi al servizio dello stesso? **(a cura dell'imprenditore)** Impatto nelle singole annualità del piano di risanamento delle proposte alle parti interessate quali (una possibile tipologia è riportata nell'Allegato 1):

- 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.

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? **(a cura dell'imprenditore)**

6. In caso di gruppi di imprese.

6.1 È stata redatta una relazione contenente informazioni analitiche sulla struttura del gruppo e sui vincoli partecipativi o contrattuali, l'indicazione del registro delle imprese o dei registri delle imprese in cui è stata effettuata la pubblicità ai sensi dell'articolo 2497-bis del codice civile e il bilancio consolidato di gruppo, ove redatto? **(a cura dell'imprenditore)**

6.2 Il piano dà evidenza dei rapporti economici, finanziari e patrimoniali tra le singole società del gruppo? **(a cura dell'imprenditore)**

6.3 Vi sono altre imprese del gruppo che presentano difficoltà economico-finanziarie o patrimoniali? Come si intende agire per affrontarle? **(a cura dell'imprenditore)**

6.4 Quali sono le altre imprese del gruppo la cui continuità aziendale dipende da quella dell'impresa? **(a cura dell'imprenditore)**

6.5 Le operazioni infragruppo previste nel piano possono arrecare un pregiudizio per i creditori di un'altra impresa del gruppo? **(a cura dell'esperto)**

Il test pratico

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

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
--	-------------	--

(1) Se l'impresa è prospetticamente in equilibrio economico e cioè 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]