

Principi per la redazione dei piani di risanamento



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti

Principi per la redazione dei piani di risanamento



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**



ANDAF

A.P.R.I.
Associazione Professionisti Risanamento Imprese

aiaf
Standard editor per l'attività finanziaria



ISBN 978-88-99517-27-4

© Copyright Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti.

Finito di stampare a Maggio 2022.

I Principi di redazione dei piani di risanamento sono stati curati da:

- › **AIDEA** Accademia Italiana Di Economia Aziendale
- › **ANDAF** Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari
- › **APRI** Associazione Professionisti Risanamento Imprese
- › **FNC** Fondazione Nazionale Commercialisti già IRDCEC
- › **OCRI** Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese
- › **AIAF** Associazione Italiana per l'Analisi Finanziaria

L'attuale revisione è a cura del Gruppo di Lavoro del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili mandato 2017-2021.

Commissari straordinari

Maria Rachele Vighani

Rosario Giorgio Costa

Paolo Giugliano

Coordinatori

Alessandro Danovi

OCRI-AIDEA

Alberto Quagli

AIDEA

Alberto Tron

ANDAF

Andrea Panizza

APRI

Patrizia Riva

APRI

Andrea Foschi

Delegato alla area crisi di impresa
nel corso dei lavori

Supporto al coordinamento

Gilberto Montecchi

APRI - ODCEC Modena

Gruppo di Lavoro coordinato dai delegati e da A. Danovi, A. Panizza, A. Quagli, A. Tron, P. Riva

Alessandro Danovi

Università di Bergamo – ODCEC
Milano

Andrea Panizza

APRI – ODCEC Ferrara

Alberto Tron

Università Bocconi Milano – ODCEC
Roma

Andrea Foschi

ODCEC Parma

Riccardo Ranalli

ODCEC Torino

Alberto Quagli

Università di Genova

Angela Frisullo

ODCEC Parma

Edgardo Ricciardiello

Università di Bologna

Carlo Alberto Giovanardi

Foro di Milano

Patrizia Riva

APRI – Università del Piemonte
Orientale – ODCEC Monza e Brianza

Alberto Guiotto

ODCEC Parma

Paola Rossi

Università Telematica Giustino
Fortunato – Componente area
fiscale e area crisi FNC

Tommaso Longo

ODCEC Napoli

Alessandro Servadei

ODCEC Bologna

Carleugenio Lopedote

ODCEC Piacenza

Gilberto Montecchi

APRI – ODCEC Modena

Alessandro Solidoro

ODCEC Milano

La prima edizione dei Principi fu il frutto dell'attività di numerosi accademici e professionisti oltre che del recepimento delle osservazioni emerse nel corso dei lavori svolti dal Gruppo di Lavoro Area procedure concorsuali del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

Componenti

Marco Cavazzuti *	Alberto Guiotto	Riccardo Ranalli
Alessandro Danovi	Carleugenio Lopodote	Patrizia Riva
Valerio Garozzo	Andrea Panizza	Paola Rossi
Carlo Alberto Giovanardi	Alberto Quagli	Alberto Tron

Redattori

Michele Bana	Fabrizio Franco De Belvis	Michele Peduzzi
Bruno Bartoli	Andrea Ferri	Luca Penna
Sara Bertolini	Raffaele Gallina	Andrea Poli
Giacomo Bindi	Marco Gennari	Ersilia Rendola
Federico Bonanni	Luca Mattei Gentili	Desy Rigattieri
Renato Bonsignori	Mattia Iotti	Alessandro Rizzo
Claudio Bottos	Fabiana Lungarotti	Mario Sacco
Ezio Busato	Matteo Macciò	Giuseppe Sancetta
Paolo Camanzi	Riccardo Martinelli	Luca Santamaria
Alessandro Cassinis	Gilberto Montecchi	Francesca Serra
Matteo Colombini	Pietro Paolo Paci	Enrico Valdata
Giorgio Crivellari	Fedele Pascuzzi	

* *deceduto nel 2020*

Indice

Premessa	9
Presentazione	10
1. Natura e obiettivi del Piano di risanamento	11
1.1. Introduzione	11
1.2. Natura del Piano	12
1.3. Destinatari e obiettivi del Piano	13
2. Principi generali del Piano	14
2.1. Principi generali di redazione del Piano	14
2.2. Principi generali sui contenuti del Piano	15
2.3. Principi generali sulla forma del Piano	17
3. Il processo di elaborazione del Piano	19
3.1. L'utilizzo del supporto consulenziale	19
3.2. Profili generali del processo di elaborazione del Piano	19
3.3. Il modello economico-finanziario e patrimoniale	19
4. Il quadro generale di partenza	21
4.1. La parte introduttiva del Piano	21
4.2. La descrizione dell'azienda	21
4.3. Le strategie applicate e in atto	22
4.4. Dati economici e finanziari	23
4.5. L'organizzazione attuale	23
4.6. Descrizione dell'attività	25
4.7. Analisi del prodotto/servizio	25
4.8. Analisi del settore/mercato	25
4.9. La tecnologia impiegata	26
4.10. La diagnosi della crisi	26
5. La strategia generale di risanamento	29
5.1. L'identificazione delle intenzioni strategiche di risanamento	29
5.2. L'identificazione della strategia di risanamento	31

5.3.	L'assetto industriale	31
5.4.	L'assetto finanziario	32
6.	L'impatto specifico della strategia di risanamento	33
6.1.	Vendite e commercializzazione	33
6.2.	Produzione	33
6.3.	Organizzazione e personale	34
6.4.	Investimenti/disinvestimenti	35
6.5.	Shock macro-economici e incertezza nella formulazione delle previsioni	35
7.	La manovra finanziaria	37
7.1.	Definizione e obiettivi della manovra finanziaria	37
7.2.	Patrimonio netto	38
7.3.	Debito	38
7.4.	Gestione della fiscalità nella manovra finanziaria	39
8.	L'Action plan	40
9.	I dati prospettici	41
9.1.	Introduzione	41
9.2.	Il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale	41
9.3.	Scansione temporale del modello economico-finanziario previsionale	42
9.4.	Contenuto e forma del conto economico	42
9.5.	Contenuto e forma dello stato patrimoniale	43
9.6.	Contenuto e forma del piano finanziario	44
9.7.	Piano di tesoreria	44
9.8.	Le analisi di sensitività e definizione di scenari alternativi	46
9.9.	Indicatori di sostenibilità (ESG)	48
10.	Esecuzione e monitoraggio del piano	50
10.1.	Governo del processo di esecuzione del Piano	50
10.2.	Sistemi di controllo	50
11.	Il ruolo dei consulenti	52
11.1.	La preparazione del Piano	52
11.2.	L'advisor industriale/strategico	52

11.3. L'advisor finanziario	52
11.4. Altri consulenti	53
12. I piani di risanamento nei gruppi di imprese	54
12.1. Premessa e inquadramento generale	54
12.2. Modalità di predisposizione dei piani di gruppo	54
12.3. Definizione del perimetro di gruppo ai fini del Piano	55
12.4. Le società di diritto estero appartenenti al gruppo	56
12.5. Tecniche di consolidamento	56
12.6. Situazione di partenza: ricognizione dei rapporti contrattuali	56
12.7. Analisi dell'assetto partecipativo del gruppo ed opportunità di semplificazione	57
12.8. Rapporti economici, finanziari e patrimoniali	57
12.9. Piano unitario di gruppo e sua ripartizione tra le singole imprese del gruppo	58
13. Le peculiarità dei piani sottostanti gli accordi di ristrutturazione dei debiti, i concordati preventivi con continuità aziendale e la composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa prevista dall'art. 3 del D.L. 118/2021	59
13.1. Le peculiarità dei piani sottostanti agli accordi di ristrutturazione dei debiti	59
13.2. Le peculiarità dei Piani elaborati nell'ambito dei concordati con continuità aziendale	60
13.3. Le peculiarità dei Piani elaborati nell'ambito della composizione negoziata della crisi	62
14. I piani di risanamento per le MPMI (Micro, Piccole e Medie Imprese)	89
14.1. Inquadramento generale	89
14.2. Il piano di risanamento delle MPMI	89
14.3. Profili generali sui contenuti dei piani di risanamento delle MPMI	91
14.4. Semplificazioni per le MPMI	92

Premessa

Nel corso del precedente mandato consiliare, il CNDCEC, con il contributo della FNC, ha continuato la sua collaborazione con altre importanti associazioni come AIDEA, ANDAF, APRI, OCRI e AIAF.

Come in passato, infatti, anche la precedente consiliatura, ha ritenuto che la creazione di linee guida, di *standards* comportamentali che potessero essere di aiuto ai colleghi incaricati di assistere il *management* aziendale nella stesura di un piano industriale o nella redazione di una relazione di attestazione, fosse un obiettivo primario al fine di “dare una mano” a tutti i professionisti coinvolti non solo in procedure di risanamento, ma anche nella normale attività di monitoraggio prospettico delle aziende.

Per queste ragioni, in un’ottica di continuità di costruzione e aggiornamento di *framework* di riferimento di generale accettazione, al Consiglio Nazionale in carica fino alla data del commissariamento è sembrato naturale riprendere il progetto condiviso con ANDAF, AIDEA, APRI, OCRI e AIAF e collaborare, con un proprio gruppo di lavoro, all’aggiornamento dei “*Principi per la redazione dei piani di risanamento*”.

In questo caso, l’obiettivo dei componenti del gruppo di lavoro dei *Principi per la redazione dei piani* è stato quello di aggiornare il modello di comportamento con le *best practices* degli ultimi anni, e aggiornare il testo dei Principi con le novità introdotte dal legislatore delegato così da offrire al professionista una “guida” per pianificare un eventuale risanamento o un monitoraggio della continuità aziendale, individuando le ipotesi di intervento ragionevolmente in grado di rimuovere le criticità riscontrate.

Si tratta di un lavoro destinato sicuramente ai colleghi, ma non solo a loro, ma a tutti coloro (professionisti e non) coinvolti sia in situazioni di crisi, ma anche in processi di sola riorganizzazione, con la speranza che quanto imparato in questi anni possa servire anche in una economia che si spera avviata verso la ripresa.

Rosario Giorgio Costa

Paolo Giugliano

Maria Rachele Vígani

Commissari straordinari CNDCEC

Presentazione

Le ultime riforme apportate al diritto fallimentare hanno dato sempre più importanza alla visione prospettica *“forward looking”* della impresa, trasformando il piano di risanamento in uno strumento operativo da utilizzare nell’ambito di molti degli istituti giuridici che la normativa prevede, al fine di garantire la conservazione dell’azienda in crisi e la risoluzione di situazioni di temporanea difficoltà superabili con un processo di risanamento organico e sistemico.

Ecco perché il Consiglio Nazionale in carica fino al 2021, con il supporto dei colleghi del Gruppo di lavoro, ha ritenuto di aggiornare i *“Principi per la redazione dei piani di risanamento”* cercando di implementarli, non solo sulla base delle best practices più recenti, ma anche nella logica di allinearsi alla situazione economica contingente e all’evoluzione legislativa.

Il professionista ha il dovere di assistere e collaborare con l’organo amministrativo, unico soggetto responsabile, nella forma e nella sostanza, del piano di risanamento.

Non va dimenticato, però, che dovere della professione in generale è anche quello di fare informazione preventiva al mondo imprenditoriale, e soprattutto alle piccole e medie imprese, inserendo questi Principi anche nella normale *“continuità”*. Se è vero, infatti, che identificare la tipologia e le modalità del percorso di un risanamento è fondamentale, è sicuramente altrettanto importante introdurre un adeguato assetto amministrativo che consenta di rilevare e monitorare l’andamento dell’attività aziendale e le sue prospettive.

Il testo dei Principi, seppur rivolto a situazioni di risanamento, sarà comunque fondamentale anche nella ottica del *“pre-early warning”*, definizione che *“ben calza”* anche con la necessità di un monitoraggio continuo dell’andamento e dello stato dell’azienda. I Principi vogliono proporre modelli comportamentali condivisi relativi alla redazione del piano, modelli che siano utili all’obiettivo che ci si propone di raggiungere in qualsiasi tipologia di situazione in cui versi l’azienda (da risanare o meno).

Un sentito ringraziamento deve essere indirizzato a tutte le parti coinvolte e alle associazioni che hanno voluto validare ed aggiornare questo documento sulla base delle esperienze maturate dal 2018 (anno di pubblicazione della precedente edizione), con l’auspicio che tale lavoro, destinato a tutti i colleghi, possa essere utile sia alla ripresa economica che ci auguriamo stia arrivando dopo il lungo periodo pandemico, sia al fine di meglio sfruttare i diversi strumenti messi a disposizione dal *“codice della crisi”* oramai in approvazione dopo un lungo (troppo) periodo di gestazione.

Andrea Foschi

Segretario generale della Fondazione Nazionale dei Commercialisti e Delegato alla area della crisi e risanamento di impresa nel corso del lavoro di aggiornamento dei Principi per la redazione dei piani di risanamento

1. Natura e obiettivi del Piano di risanamento

1.1. Introduzione

1.1.1. Il piano industriale, da sempre strumento di pianificazione strategica, ha assunto un ruolo particolarmente rilevante nei contesti di crisi, anche in virtù dei richiami normativi operati dalla legge fallimentare (di seguito anche “l.f.”).

Obiettivo del presente lavoro è l'enunciazione di principi per la redazione di un piano di risanamento (di seguito anche il “Piano”), che costituiscano un punto di riferimento, presentandosi quale fonte informativa ulteriore (e ove possibile di sintesi) a corredo di precedenti guide di derivazione professionale¹.

1.1.2. Al fine di rendere compatibile il *framework* dei principi di redazione dei Piani a tutte le imprese, nel presente documento (di seguito anche i “Principi”) è inserita una parte speciale nella quale si definisce il perimetro di applicazione dei Principi alle diverse categorie d'impresa. A tal fine sono state individuate delle semplificazioni (vedi infra 14.4) per le MPMI (micro, piccole e medie imprese, come definite dalla Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee n. 2003/361/CE, del 6 maggio 2003).

1.1.3. I Principi illustrati nel presente documento sono da intendersi come indicativi delle migliori pratiche di redazione dei Piani e non come precetti assoluti. Gli effettivi contenuti del Piano dipenderanno da una serie di circostanze quali la strategia alla

¹ Ci si riferisce, tra gli altri, alla Guida al Piano Industriale di Borsa Italiana (2003) e alle Linee Guida alla redazione del Business Plan del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2011). Utili indicazioni e raccomandazioni per lo sviluppo del Piano con riferimento alle situazioni di crisi, si trovano nelle Osservazioni sul contenuto delle relazioni del professionista nella composizione negoziale della crisi d'impresa, del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2009), nonché nei Principi di attestazione dei piani di risanamento, redatti da AIDEA – Accademia Italiana Di Economia Aziendale, IRDCEC – Istituto di ricerca dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, ANDAF – Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari, APRI – Associazione Professionisti Risanamento Imprese, OCRI – Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese ed approvati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2014 e 2020), nel documento Linee-guida sul finanziamento alle imprese in crisi del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili in collaborazione con l'Università degli Studi di Firenze e Associazione fra le società italiane per azioni (Assonime) (2010 e 2014) e nelle Linee Guida Informativa e valutazione nella crisi d'impresa del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2015).

base del risanamento, il tempo e le risorse manageriali, le informazioni disponibili, la tipologia del business, i possibili effetti fiscali per il debitore e per i creditori, etc.

1.2. Natura del Piano

- 1.2.1. Il Piano è un documento redatto dall'organo delegato e dal Management (di seguito anche il "Management"), eventualmente di nuova nomina, anche con il supporto di consulenti specializzati ed approvato dall'organo amministrativo ai sensi dell'art. 2381, terzo comma, c.c., ove si rappresentano le azioni strategiche e operative (ed i relativi impatti economici e finanziari) tramite le quali un'azienda intende uscire dallo stato di crisi, ripristinando le condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.
- 1.2.2. La responsabilità che deriva dal Piano è dell'organo amministrativo, anche nel caso vi sia il supporto di consulenti. Tale responsabilità si riferisce non solo ai contenuti del Piano ma anche al rispetto delle forme e delle tecniche di redazione eventualmente imposte e degli obblighi di comunicazione.
- 1.2.3. Il Piano può collocarsi sia entro un percorso di risanamento disciplinato da norme specifiche, sia al di fuori di esso, quale autonoma determinazione dell'organo amministrativo, eventualmente anche durante il procedimento di composizione negoziata avanti all'esperto facilitatore. Nel primo caso il Piano può richiedere un'attestazione di fattibilità da parte di un professionista indipendente e, in alcune procedure, anche l'omologa del tribunale. In caso di impiego nell'ambito di una procedura disciplinata dalla legge, il Piano potrà/dovrà contenere specifiche parti e approfondimenti richiesti dalle norme, sebbene le caratteristiche generali e le logiche di redazione non cambino.
- 1.2.4. La qualifica di un Piano come "piano di risanamento" presuppone l'esistenza di uno stato di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario e la volontà del Management di ripristinare le fisiologiche condizioni di attività aziendale. In particolare, lo stato di crisi è caratterizzato da una probabilità di insolvenza futura.
- 1.2.5. Quando il Piano è oggetto di divulgazione a terzi, valgono anche le disposizioni in tema di comunicazioni sociali e di riservatezza, specie per società con titoli quotati

su mercati regolamentati. Laddove il Piano si inserisca in una procedura concorsuale, la sua valenza e i suoi effetti sono quelli disciplinati dalla legge.

1.3. Destinatari e obiettivi del Piano

1.3.1. Il Piano ha una significativa rilevanza non solo per gli estensori ma per molti stakeholders aziendali. Principali destinatari del Piano sono:

- › i soci non coinvolti nella gestione, per avere informativa sulle prospettive e sull'eventuale fabbisogno di mezzi propri;
- › gli organi di controllo societario e le autorità di vigilanza cui è sottoposta la società;
- › i dipendenti, che potranno essere portati a conoscenza dell'intero Piano o delle parti che più strettamente li vedono coinvolti in fase esecutiva, così da essere messi in condizione di applicare e realizzare quanto pianificato;
- › i creditori e i terzi sui quali incida il Piano;
- › i clienti, spesso coinvolti nel supporto al risanamento;
- › il professionista attestatore, nel caso il Piano debba essere oggetto di attestazione;
- › banche e intermediari finanziari o altri finanziatori per finanziamenti già concessi e per eventuale nuova finanza.

1.3.2. Il fine principale del Piano è quello di far convergere il consenso degli stakeholders verso la deliberata azione di risanamento affinché aderiscano al progetto, contribuendo con risorse operative o finanziarie ovvero con l'adesione ai sacrifici richiesti.

Il Piano rappresenta una guida per l'azione futura, sia per il Management, sia per gli interlocutori coinvolti. Il Piano deve consentire a tutti i soggetti interessati di confrontare gli esiti attesi con i risultati consuntivi, onde permettere, in caso di scostamenti, rimodulazioni delle azioni ancora da intraprendere o cambiamenti nel Piano stesso.

1.3.3. In questo senso il Piano è un documento che presuppone una comunicazione rivolta sia verso l'ambito interno, sia verso soggetti esterni, alcuni dei quali possono non aver avuto precedenti rapporti con l'impresa. Tale profilo implica necessaria attenzione agli aspetti di completezza, comprensibilità e chiarezza. Sul punto si veda anche § 2.3.

2. Principi generali del Piano

2.1. Principi generali di redazione del Piano

- 2.1.1. La redazione del Piano deve essere guidata dal rispetto di principi basilari che riguardano il metodo e le tecniche impiegati, i contenuti e la forma.
- 2.1.2. Il Piano deve, anzitutto, essere tempestivo in relazione alla gravità della crisi. Un Piano redatto e comunicato tempestivamente presuppone un attento monitoraggio ed un atteggiamento consapevole del Management, finalizzato a rimuovere le cause della crisi prima che assumano intensità tale da non rendere attuabile il risanamento. A parità di altri fattori, la maggiore tempestività permette di ampliare il raggio delle opzioni di risanamento e di disporre di maggiore potere contrattuale con i soggetti coinvolti.
- 2.1.3. La redazione di un Piano richiede necessariamente la disponibilità di alcune risorse, informazioni e conoscenze teorico/pratiche di base, quali:
- › un assetto amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari;
 - › un processo di acquisizione ed elaborazione di dati contabili e gestionali di qualità adeguata all'incidenza degli effetti del Piano sulla gestione aziendale;
 - › competenze manageriali di natura finanziaria, tecnica, giuridica, commerciale e amministrativa di chi redige il Piano. Nel caso in cui il Piano preveda il ricorso ad una procedura concorsuale, o ad un istituto di composizione della crisi previsto dalla legge, occorreranno anche competenze in materia;
 - › esperienza nella pianificazione aziendale e nel successivo controllo.
- Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali (si veda § 3.1).
- 2.1.4. La redazione di un Piano è un processo iterativo che procede per approfondimenti successivi, interagendo con i vari stakeholders di riferimento e adottando una valutazione critica dei passaggi compiuti. Lo sviluppo delle assunzioni porta a rivedere le ipotesi iniziali e/o la strategia di risanamento. Per tali motivi, la redazione di un Piano richiede disponibilità di tempo adeguato.

- 2.1.5. Nella redazione del Piano il Management deve operare in modo che i dati contenuti nel documento rappresentino le migliori stime formulabili al momento dell'utilizzo e che tutte le informazioni significative siano acquisite e adeguatamente considerate nel Piano.
- 2.1.6. Considerato il lasso temporale tra il momento diagnostico e la fase attuativa, il Piano deve tenere conto degli effetti della gestione interinale che può risentire, anche in modo rilevante, della situazione di incertezza caratteristica del periodo.
- 2.1.7. Un piano di risanamento presuppone una ferma volontà nel perseguire gli obiettivi fissati. Durante la redazione e soprattutto nell'esecuzione del Piano, il Management dovrà dimostrare nei fatti e nelle comunicazioni il preciso intendimento verso il risanamento, in linea con gli obiettivi del Piano. Assume, quindi, particolare rilievo l'impegno in prima persona del Management.

2.2. **Principi generali sui contenuti del Piano**

- 2.2.1. Il Piano deve essere sistematico, ossia descrivere la situazione attuale e quella obiettivo al termine del Piano, con riferimento all'azienda nel suo complesso e nelle sue principali aree di attività, ai processi operativi più significativi, alla struttura organizzativa e manageriale, alle risorse disponibili e alle obbligazioni assunte. Anche nel caso in cui la strategia di risanamento si concentri esclusivamente su alcune aree di attività, è opportuno che il Piano evidenzi i riflessi sull'intera azienda².
- 2.2.2. Il Piano deve essere coerente e, quindi, basarsi su un sistema di ipotesi logicamente connesse. La coerenza costituisce un presupposto dell'attendibilità. I nessi causali che legano le variabili tecnico-operative con quelle economiche, finanziarie e patrimoniali devono essere evidenziati e devono essere coerenti tra loro³.

2 Sono da intendersi applicabili anche al piano di risanamento i principi generali di redazione del Business Plan di cui al documento "Linee guida alla redazione del Business Plan" elaborato a cura del Gruppo di Lavoro Area Finanza Aziendale del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2011). Ci si riferisce, in particolare, ai principi di chiarezza, completezza, affidabilità e attendibilità, neutralità, trasparenza e prudenza.

3 Proporre, ad esempio, una strategia di crescita senza specificare nel programma di azione le attività tramite le quali tale sviluppo possa verificarsi, rende scarsamente coerente il Piano.

2.2.3. La coerenza deve anche riguardare il rapporto tra la strategia di risanamento e l'evoluzione dello scenario competitivo ed ambientale di riferimento, tenendo conto dell'andamento storico dell'impresa e della situazione attuale.

2.2.4. Il Piano deve essere attendibile. Tale requisito presuppone che l'andamento ipotizzato delle variabili considerate sia ragionevole e dimostrabile⁴. Assume rilevanza anche il "track record" degli estensori del Piano e di chi dovrà curarne l'applicazione, inteso come capacità dimostrata in passato di conseguire gli obiettivi.

2.2.5. Il Piano deve evidenziare la possibilità di raggiungimento di un equilibrio finanziario, economico e patrimoniale sostenibile. A tal fine, merita particolare attenzione il fatto che a regime ci sia la capacità di conseguire flussi di cassa operativi, al netto di quanto occorrente per permettere gli investimenti di mantenimento e per l'assolvimento delle imposte sul reddito, atti ad assicurare il servizio del debito. In tali situazioni, l'obiettivo del risanamento aziendale può dirsi raggiunto.

2.2.6. Nell'arco temporale di Piano, non è necessario che si verifichi un'estinzione di tutti i debiti. Il risanamento dell'esposizione debitoria può considerarsi raggiunto allorché il debito sia sostenibile e coerente con i flussi di cassa liberi al servizio del debito e con il livello di patrimonializzazione.

2.2.7. La scelta della data di riferimento contabile del Piano è influenzata dallo strumento adottato, dal momento in cui si decide di redigerlo e dalla tempestività nell'aggiornare i dati contabili.

La data di riferimento contabile dovrebbe essere quanto più prossima a quella di redazione del Piano. Laddove l'elaborazione del Piano risulti non breve, è possibile mantenere la data prescelta inizialmente, ove non siano intervenuti significativi scostamenti e purché sia data evidenza delle variazioni intervenute. La distanza tra la data di riferimento contabile e la data di redazione del Piano non deve superare il limite oltre il quale le previsioni del Piano richiedano un significativo aggiornamento, ragionevolmente quantificabile, in genere, in quattro mesi.

⁴ Ipotizzare, ad esempio, un forte incremento di fatturato in presenza di mercato in recessione costituisce un aspetto critico e la giustificazione fornita dovrebbe essere fortemente persuasiva; così pure, prevedere andamenti di ricavi basati esclusivamente su ipotesi di acquisizione di nuovi clienti, di ingresso in nuovi mercati o di lancio di nuovi prodotti/servizi.

2.3. Principi generali sulla forma del Piano

2.3.1. Il Piano deve essere un documento redatto in forma scritta e per esteso. Deve prevedere un indice, una parte descrittiva, integrata dai grafici e tabelle che si considerino necessari, con pagine numerate progressivamente e firmate da parte del legale rappresentante. È opportuno che il Piano, partendo dalla presentazione dell'azienda e dalla situazione di partenza, si sviluppi seguendo una sequenza logica nel definire le ipotesi e le strategie di intervento e presentarne gli esiti previsionali.

Allo scopo è opportuno che evidenzi (si veda anche § 4):

- › l'oggetto del Piano;
- › l'intervallo temporale coperto dal Piano;
- › la data di redazione;
- › la data di riferimento contabile, intesa come data alla quale sono riferite le situazioni patrimoniali, economiche e finanziarie che rappresentano i dati di partenza del Piano (di seguito anche la "Base dati contabile") e la stima delle ipotesi sullo sviluppo della gestione futura⁵;
- › la sua approvazione da parte dell'organo amministrativo⁶;
- › l'eventuale strumento giuridico di composizione della crisi per la quale il Piano è redatto;
- › se si tratta di sua prima versione o di successivo aggiornamento;
- › eventuali limitazioni nella circolazione del documento.

2.3.2. Affinché il Piano risulti maggiormente comprensibile, le descrizioni, tanto della situazione attuale quanto della strategia futura, dovrebbero essere esaurienti e tali da poter comparare gli andamenti consuntivi con quelli attesi nonché tali da favorire la comprensione di come il Piano consenta di superare lo stato di crisi e ristabilire l'equilibrio economico e finanziario.

2.3.3. Il Piano deve presentare i dati e le operazioni attese in modo analitico e con un grado di dettaglio tale da consentire di valutare l'avanzamento e il grado di raggiungimento degli obiettivi e di svolgere comparazioni con i corrispondenti dati storici.

⁵ Se per singole stime o singoli valori contabili sono stabilite date diverse, dovrà esser data specifica indicazione.

⁶ Secondo quanto previsto dall'art. 2380-bis, c.c., dall'art. 2364, comma primo, n. 5, c.c., e dall'art. 152 l.f.

- 2.3.4. Le previsioni di Piano devono essere esposte con una scansione temporale adeguata, ricorrendo, se del caso, anche a diagrammi di avanzamento. È opportuno che la scansione temporale, almeno del primo esercizio coperto dal Piano, sia caratterizzata da gradi di dettaglio atti a consentire la verifica dell'avanzamento anche per ristretti intervalli di tempo.
- 2.3.5. Talune informazioni, se commercialmente sensibili, possono essere aggregate od omesse se la loro diffusione comporta nocumento all'impresa. Resta salva la prerogativa dell'attestatore o degli organi dell'eventuale procedura di richiedere ulteriori dettagli ed eventuali prove documentali.

3. Il processo di elaborazione del Piano

3.1. L'utilizzo del supporto consulenziale

3.1.1. Ferma restando la propria responsabilità, l'organo amministrativo, per redigere il Piano, può ricorrere a consulenti esterni specializzati. L'attività consulenziale deve intendersi quale supporto alle decisioni degli amministratori e del Management, da considerare necessaria qualora in azienda manchino le risorse e competenze descritte *sub* 2.1.3.

3.2. Profili generali del processo di elaborazione del Piano

3.2.1. Nell'elaborazione del Piano è necessario partire dal fine, identificabile con il risanamento, variabile in funzione delle situazioni di partenza e degli strumenti giuridici utilizzati.

3.2.2. Pur essendo il Piano un elaborato unico, generalmente si sostanzia in una parte industriale e in una parte economico-finanziaria e patrimoniale. Ancorché le due parti possano essere redatte contestualmente, la parte industriale precede concettualmente la parte economico-finanziaria e patrimoniale. Nel caso di Piani che prevedano una continuità aziendale, i risultati industriali dovranno essere assunti, unitamente alle risorse esterne, quale base per le proiezioni economico-finanziarie e patrimoniali. I soggetti che redigono le due parti o i supporti consulenziali possono non coincidere ma, sotto la responsabilità del Management, il processo deve essere unitario.

3.3. Il modello economico-finanziario e patrimoniale

3.3.1. Nell'ambito del Piano, il modello economico, finanziario e patrimoniale rappresenta la formalizzazione quantitativa delle prospettive economiche, finanziarie e patrimoniali, sintetizzate di regola in un foglio di calcolo elettronico. L'attività di predisposizione del modello economico finanziario e patrimoniale può essere suddivisa nelle seguenti fasi sequenziali:

Scopo	Specifiche	Formalizzazione	Costruzione	Test	Utilizzo
Definizione della natura, complessità e struttura del modello	Analisi e definizione dei flussi di informazione	Formalizzazione delle assunzioni di base	Elaborazione dei dati contabili prospettici	Verifica della correttezza matematica del modello	Analisi di sensitività, valutazione, pianificazione strategica

Lo scopo definisce:

- › gli obiettivi e il perimetro del modello;
- › il livello di complessità e di dettaglio;
- › il fabbisogno informativo necessario al fine di predisporre le proiezioni;
- › la struttura ed i contenuti del documento.

La parte di maggior rilievo delle specifiche è rappresentata dalle equazioni utilizzate per tradurre in grandezze economico-finanziarie le previsioni del Piano. In questa parte saranno pertanto presentati e definiti:

- › i flussi informativi che governano il business;
- › i *driver* del valore aziendale⁷.

La formalizzazione delle ipotesi alla base del Piano deve essere oggetto di assunzione di responsabilità da parte del Management.

Il Piano è utilizzato a supporto dei processi decisionali: è pertanto necessario verificarne la correttezza matematica e la ragionevolezza. Le verifiche dovranno riguardare le equazioni utilizzate e la coerenza del modello rispetto all'analisi strategica condotta sull'azienda⁸.

7 Nell'elaborazione dei modelli di calcolo normalmente è richiesto di seguire alcune regole base, quali:

- Semplicità: occorre adottare l'impostazione più semplice possibile a parità di risultato.
- Linearità: i flussi di input-output devono essere unidirezionali ed i collegamenti devono essere opportunamente e costantemente verificati tramite check di controllo inseriti nei file, cartelle, fogli e aree diverse di un foglio.
- Chiarezza: ai fini della chiarezza del modello possono essere seguite alcune indicazioni:
 - separare input, calcoli e output;
 - utilizzare un'unica formula per ciascuna riga/colonna;
 - modellizzare da "sinistra a destra" e "dall'alto verso il basso";
 - utilizzare un numero sufficiente di *worksheets*;
 - utilizzare ogni colonna in ciascun *worksheet* per il medesimo scopo;
 - allegare un foglio di sintesi delle principali caratteristiche del modello.
- Fruibilità: il modello deve essere costruito in modo tale da poter essere usato da persone diverse da chi l'ha elaborato.
- Controllabilità: un Piano deve essere controllabile da una persona competente senza la presenza fisica di chi l'ha elaborato.

8 Al fine di fare un uso ottimale del modello economico finanziario patrimoniale è utile:

- individuare le tecniche più appropriate con le quali presentare i risultati del modello (tabelle, grafici, ecc.);
- inserire alcuni accorgimenti mediante i quali poter operare analisi di scenario;
- tenere traccia delle modifiche apportate.

4. Il quadro generale di partenza

4.1. La parte introduttiva del Piano

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

4.2. La descrizione dell'azienda

- 4.2.1. La comprensione del Piano necessita di un inquadramento della realtà aziendale cui il Piano si riferisce. Questa sezione del documento ha, quindi, lo scopo di illustrarne sinteticamente le caratteristiche fondamentali.

⁹ Sul tema della tempistica in situazioni eccezionali si veda anche 6.5.2.

4.2.2. Allo scopo è opportuno che siano indicati:

- › la denominazione, la sede legale e la forma giuridica assunta;
- › l'assetto proprietario, informazioni sull'appartenenza ad un gruppo e una sintesi sui principali rapporti infragruppo, ove rilevanti, eventualmente rinviando la trattazione di dettaglio ad apposita sezione del Piano;
- › la cronistoria degli avvenimenti societari degli ultimi anni rilevanti ai fini del Piano, compresi gli avvicendamenti intervenuti nella governance. È opportuno menzionare eventuali operazioni straordinarie (si veda § 4.3);
- › i principali dati economici, finanziari e patrimoniali storici (si veda anche § 4.4);
- › la struttura organizzativa (si veda § 4.5): numero dei dipendenti (eventualmente con indicazione dell'evoluzione recente);
- › la collocazione geografica degli stabilimenti produttivi e delle eventuali sedi secondarie;
- › una descrizione dell'attività (si veda § 4.6-4.9), considerando i processi attualmente svolti e i prodotti/servizi offerti;
- › la descrizione dei mercati di riferimento e dei principali clienti e fornitori, della concorrenza e delle principali forze competitive);
- › l'indicazione degli eventuali marchi e diritti di privativa industriale critici utilizzati;
- › i principali motivi che hanno determinato la crisi (si veda § 4.10).

4.3. Le strategie applicate e in atto

Nella parte iniziale del Piano, ai fini dell'analisi della situazione di partenza e delle cause della crisi, è utile una sintesi delle strategie precedentemente formulate dal Management e di come queste si raccordino con la situazione attuale della società.

Poiché lo stato di crisi e la conseguente necessità di redazione del Piano potrebbero intervenire in una fase intermedia dell'implementazione della strategia precedente, può essere utile indicare se il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati sia dovuto ad un ritardo nell'esplicarsi degli effetti di tale strategia, ovvero se la strategia non risulti più adeguata al mutato contesto di mercato.

4.4. **Dati economici e finanziari**

- 4.4.1. Nella prima parte del Piano trova collocazione anche l'analisi storica dei dati economici, finanziari e patrimoniali dell'azienda. Lo scopo è quello di illustrare l'andamento economico e finanziario e i riflessi di questo sul patrimonio, alla luce delle strategie originariamente intraprese, nonché quello di fornire una base di analisi.
- 4.4.2. Il periodo di osservazione dei dati storici, definito in un numero adeguato di esercizi, non è sempre omogeneo. La durata può mutare nel caso di variazioni del perimetro aziendale analizzato, del business e in presenza di elementi di discontinuità che potrebbero pregiudicare la corretta analisi e interpretazione del *trend*. La scelta dell'orizzonte temporale è opportuno che sia motivata.
- 4.4.3. L'analisi deve essere volta a identificare i fattori determinanti del business. Ai fini di una migliore comprensione e di un efficace confronto, la struttura di presentazione dei dati storici deve essere coerente con gli schemi di conto economico, stato patrimoniale e flussi di cassa previsionali adottati internamente dall'azienda.
- 4.4.4. Per le società di maggiore dimensione può essere opportuno presentare l'analisi anche per singole SBU (Unità Strategiche di Business), ove rilevanti.
- 4.4.5. Nella scelta degli strumenti di diagnosi va data priorità a quelli che consentono di evidenziare lo stato di crisi. In particolare, dovrà essere prestata attenzione ai principali indicatori e indici di bilancio che consentono di individuare l'insorgenza di squilibri economico, finanziari e patrimoniali del declino aziendale, ovvero il suo aggravarsi e il livello di gravità della crisi.

4.5. **L'organizzazione attuale**

- 4.5.1. È opportuno che il Piano comprenda una descrizione dei principali aspetti dell'assetto organizzativo¹⁰, mediante:
1. la rappresentazione della corporate governance e quindi della struttura degli organi amministrativi (amministratore unico, consiglio di amministrazione)

¹⁰ idrea, "Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani", par. 2.1, marzo 2021.

ne, amministratori indipendenti, comitati) e dei sistemi di controllo implementati (collegio sindacale, sindaco unico, revisore, *internal auditor*);

2. la rappresentazione dell'organigramma aziendale (perlomeno per le funzioni apicali) e una sintetica descrizione della composizione quantitativa e qualitativa del personale dipendente;
3. l'illustrazione dell'organizzazione (per quanto di rilevanza ai fini del Piano) con una sintetica descrizione del sistema dei poteri, delle deleghe, dei processi decisionali, delle funzioni e delle principali procedure in essere presso la società.

Inoltre, sarebbe opportuno evidenziare le eventuali recenti implementazioni intervenute prima della predisposizione del Piano, con l'obiettivo di migliorare il grado di adeguatezza dell'assetto organizzativo.

4.5.2. È opportuno che il Piano comprenda la descrizione dei principali aspetti dell'assetto contabile¹¹, evidenziando:

- › come la COGE sia impostata e tempestivamente aggiornata;
- › se i dati contabili consuntivi siano utilizzati per il monitoraggio periodico (es. mensile/trimestrale) delle *performance* aziendali;
- › se siano presenti sistemi di contabilità analitica.

4.5.3. È opportuno che il Piano comprenda la descrizione dei principali aspetti dell'assetto amministrativo¹², evidenziando:

1. se sia presente un sistema di pianificazione e controllo (*budget, reporting, Piano*);
2. se sia effettuato un confronto sistematico fra obiettivi e risultati conseguiti.

4.5.4. È opportuno che siano rappresentati anche gli eventuali collegamenti di natura stabile o giuridicamente rilevante con altri operatori economici, in ragione di particolari vincoli contrattuali e/o eventuali attività di direzione e coordinamento.

11 Sidrea, op. cit., par. 2.3, marzo 2021.

12 Sidrea, op. cit., par. 2.2, marzo 2021.

4.6. Descrizione dell'attività

Il livello di dettaglio è funzionale alla comprensione degli aspetti considerati rilevanti per il risanamento.

L'analisi delle attività può essere sviluppata a diversi livelli di profondità. Elementi da includere, se significativi, a titolo esemplificativo, sono:

- › la descrizione dei principali processi e funzioni operative;
- › la descrizione degli impianti e strutture produttive, loro localizzazione, stato di manutenzione, capacità produttiva, ecc.;
- › rilevanza e consistenza dei magazzini e, se esistenti, dei lavori in corso di esecuzione;
- › l'eventuale stagionalità ovvero sensibilità a variazioni in determinate e individuate variabili esogene quali il prezzo degli input;
- › il grado di evoluzione tecnologica a supporto dell'attività aziendale, esistenza di brevetti, licenze d'uso e marchi;
- › la normativa di riferimento che ha, o che potrebbe avere in caso di sua evoluzione, un impatto significativo;
- › i principali clienti a cui l'azienda si rivolge o potrebbe potenzialmente rivolgersi;
- › i principali fornitori e, tra questi, quelli eventualmente riconosciuti come "strategici".

4.7. Analisi del prodotto/servizio

Per ciascuna significativa linea significativa di prodotto/servizio, è opportuno dare informazioni in merito alle principali caratteristiche, alla funzionalità/sostituibilità per i clienti, al posizionamento rispetto ai concorrenti, alla fase del ciclo di vita, alle ultime innovazioni apportate ed alle possibilità di ulteriore evoluzione.

4.8. Analisi del settore/mercato

In base alle specificità dell'impresa, del relativo mercato e del contenuto delle iniziative di risanamento, è opportuno che il Piano descriva il mercato di riferimento, il posizionamento dell'azienda nella catena del valore e, se risulta da analisi di mercato, la percezione che i clienti e/o i distributori hanno dei prodotti/servizi rispetto ai concorrenti.

È opportuno che il Piano includa:

- › un'analisi indipendente sul mercato di riferimento e sulle sue evoluzioni;
- › un'analisi dei punti di forza e di debolezza e delle opportunità e minacce riferite all'azienda, eventualmente distinte per aree strategiche;
- › un'analisi delle modalità competitive rilevanti nell'ambito del mercato (o della nicchia) di riferimento, evidenziando i fattori critici competitivi e la reazione dei concorrenti rispetto alle iniziative recenti dell'azienda;
- › un'analisi dei rapporti di forza con i clienti e fornitori, anche al fine di fornire informazioni rispetto al rischio di interruzioni di fornitura e ai loro impatti sulla continuità dell'offerta;
- › un'analisi dei canali distributivi e dei relativi vantaggi/svantaggi.

4.9. La tecnologia impiegata

4.9.1. Qualora rilevante nel settore di appartenenza, il Piano dovrebbe fornire elementi utili a comprendere il portafoglio di tecnologie e i percorsi di adozione e sostituzione di queste ultime. In particolare, è opportuno descrivere le fonti della tecnologia impiegata e l'impatto industriale, competitivo ed economico-finanziario del loro impiego.

4.9.2. Nel caso in cui l'impresa operi in più aree strategiche di affari va valutata l'opportunità di presentare ciascuna area in modo autonomo, richiamandone specificità e caratteristiche.

4.9.3. Nel caso il Piano coinvolga più società l'analisi va sviluppata anche in relazione al contributo che ciascuna società o business apporta al Piano medesimo (si veda § 12).

4.10. La diagnosi della crisi

4.10.1. Nella rappresentazione dello stato di crisi vanno descritti i sintomi di criticità della situazione finanziaria, economica e patrimoniale, tramite gli opportuni indici tipici dell'analisi di bilancio. Può essere utile un confronto tra i valori alla data di formazione del Piano, quelli di periodi precedenti e dati medi di settore, se disponibili.

4.10.2. Per un maggior livello di dettaglio, con particolare riferimento alla situazione finanziaria, si dovranno evidenziare l'ammontare dei debiti scaduti e, se esistenti, un riepilogo (anche sintetico) delle azioni esecutive individuali intraprese dai creditori. È opportuno inoltre evidenziare gli altri significativi impatti negativi della crisi aziendale, come ad esempio la perdita di importanti clienti e fornitori, le uscite di personale, le interruzioni dell'attività produttiva.

4.10.3. Le cause della crisi debbono essere ricercate valutando sistematicamente i diversi profili della gestione aziendale e non porrendo attenzione alla sola situazione finanziaria, che della crisi costituisce l'evidenza ultima in ordine temporale, ancorché la più tangibile.

4.10.4. Nella individuazione delle cause è opportuno distinguere, per ciascun fattore di crisi, l'influenza di dinamiche del settore e dello scenario macro-economico dall'influenza di specifici comportamenti aziendali¹³.

13 Di seguito sono rappresentate alcune possibili cause e concause:

- **mancanza di liquidità per insolvenza clienti:** può verificarsi che, pur in presenza di vendite in aumento o stabili, i clienti ritardino oltre misura i pagamenti, determinando carenze nella liquidità aziendale. Tale situazione può essere causata da una errata scelta della fascia di clientela alla quale rivolgersi o da errata valutazione dei termini di dilazione concessi ai clienti;
- **riduzione dei ricavi di vendita:** è importante separare l'effetto prezzi da quello volumi, e comparare tale andamento a quello complessivo del mercato di sbocco, per capire se si tratta di una flessione generalizzata per tutte le imprese o se coinvolge l'azienda in misura più rilevante rispetto ai concorrenti. L'approfondimento di tale causa conduce di solito ad un'analisi del corretto posizionamento di mercato, delle fonti del vantaggio competitivo in termini di differenziazione/innovazione di prodotto/servizio, di vantaggi di costo, di esistenza di prodotti sostitutivi, di efficacia dell'azione di marketing e della rete distributiva;
- **peggioramento del rapporto ricavi-costi per rialzo prezzi di acquisto dei principali fattori:** talvolta sensibili rialzi nei prezzi di acquisto delle materie e dei componenti non riescono ad essere trasferiti sui prezzi di vendita determinando peggioramenti nei margini reddituali. L'incidenza di tale fattore deve essere valutata in relazione alla possibilità di impiego di materie/componenti e/o di fornitori alternativi;
- **peggioramento del rapporto ricavi-costi per inefficienze produttive/sovradimensionamento:** i margini operativi possono esser stati significativamente erosi per effetto di scelte errate di dimensionamento della capacità produttiva e/o commerciale o di progettazione/esecuzione dei processi operativi (obsolescenza macchinari, bassa specializzazione della manodopera, inadeguatezza delle tecnologie impiegate);
- **peggioramento del rapporto ricavi-costi per gli oneri derivanti dalla struttura finanziaria:** vi può essere il caso in cui i margini reddituali operativi siano comunque positivi ma non sufficienti a garantire le risorse necessarie per il servizio al debito (interessi, quote capitale sui mutui);
- **cambiamenti nell'assetto manageriale e proprietario:** talvolta può verificarsi che il cambiamento in figure manageriali chiave, come pure l'uscita/entrata di soci, comporti pesanti conseguenze sulla capacità operativa aziendale;

-
- **sottocapitalizzazione e scelta delle fonti finanziarie:** la carenza di apporti della proprietà può aver determinato un sottodimensionamento degli investimenti necessari al tipo di attività e/o ricorso a fonti finanziarie alternative non funzionali per costi e tempi di rimborso;
 - **eventi straordinari** quali eventi naturali, disordini sociali e politici, cambiamenti negativi nel quadro della disciplina dei settori di attività, azioni giudiziarie ed altri eventi tendenzialmente indipendenti dalla volontà aziendale, possono aver innescato tendenze recessive nella capacità aziendale di generare liquidità;
 - **eccesso di prelievi (sotto forma di dividendi, prestiti, remunerazioni amministratori, ecc.)** da parte della proprietà rispetto alle possibilità di produrre redditi e generare autofinanziamento con la gestione corrente.

5. La strategia generale di risanamento

5.1. L'identificazione delle intenzioni strategiche di risanamento

- 5.1.1. Una chiara comprensione delle ragioni della crisi e della situazione in cui versa l'impresa è necessaria al fine dell'individuazione delle più opportune intenzioni strategiche su cui fondare il Piano.
- 5.1.2. Nel Piano dovranno essere esplicitate le ipotesi che il Management pone a fondamento della strategia di risanamento, sia essa finalizzata al proseguimento della gestione aziendale, in forma diretta o indiretta, o alla dismissione di elementi del patrimonio.
- 5.1.3. Le ipotesi alla base della strategia di risanamento dovranno essere formulate in modo coerente con il contesto, generale e settoriale, in cui opera l'azienda, con la sua struttura organizzativa, con la sua capacità produttiva e struttura commerciale, con la sua storia e con le attese macroeconomiche. La coerenza deve essere riferita anche al rispetto dei nessi causali tra le diverse azioni previste dalla strategia, alla stima dei tempi e delle risorse necessarie per la realizzazione degli interventi.
- 5.1.4. Nel caso di strategia che contempra la dismissione di parti del patrimonio aziendale è necessario circostanziare gli elementi che contribuiscono ad accertare la fondatezza e la coerenza delle ipotesi di base. Appare opportuno includere nel Piano informazioni relative, ad esempio, a manifestazioni di interesse di potenziali acquirenti o valutazioni peritali indipendenti.
- 5.1.5. Nel caso di società immobiliari, il Piano può prevedere la messa in liquidazione e la successiva revoca della stessa nell'arco temporale preso in considerazione dal Piano medesimo, al necessario raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario e al ripristino del patrimonio netto.
- 5.1.6. Il Piano si fonda su dati previsionali che, per loro natura, presentano vari gradi d'incertezza sul loro concreto avverarsi. A tale proposito, sono importanti le definizioni contenute nel principio ISAE 3400 "The Examination of Prospective Financial Information" emesso dall'IFAC, che suddivide i dati previsionali in base al grado di

oggettività e di incertezza degli elementi prospettici, distinguendoli tra “forecasts” e “projections”.

Il termine forecast può essere tradotto con “previsione” mentre il termine *projection* può essere tradotto con “proiezione” o “previsione ipotetica”¹⁴. La rilevanza della distinzione è legata alle attività di verifica che dovranno essere espletate in caso di attestazione del Piano.

5.1.7. Le previsioni fondate sulle serie storiche aziendali, ove non vi siano significativi fattori di discontinuità sono in genere caratterizzate da un’elevata probabilità di realizzazione. Potranno anche essere considerate ragionevoli le ipotesi supportate da affidabili previsioni macroeconomiche, perlomeno per il primo periodo del Piano, quali l’andamento del prezzo di determinate materie prime, del tasso di inflazione e dei tassi d’interesse.

Vi sono altre previsioni che, per il grado di incertezza, rientrano nell’ambito delle previsioni ipotetiche e che, per loro natura, richiedono un elevato livello di attenzione. Nei Piani tali previsioni sono frequenti in ragione della discontinuità operativa e strategica frequentemente necessaria¹⁵.

5.1.8. Il Piano deve indicare le variabili esogene, tipicamente di scenario macroeconomico e settoriale, che, pur non controllabili dal Management, influenzano in modo determinante l’andamento del business e le proiezioni del Piano¹⁶.

14 In particolare, per “previsione” si intende un dato relativo a eventi futuri che il Management si aspetta si verificheranno o ad azioni che il Management medesimo intende intraprendere nel momento in cui i dati previsionali vengono elaborati. Più in generale, il principio ISAE 3400 individua la “previsione” come un dato prospettico condizionato da elementi ragionevolmente oggettivi o fondato sugli eventi futuri più probabili. Le “proiezioni” sono, invece, dati previsionali elaborati sulla base di previsioni ipotetiche, relativi ad eventi futuri e ad azioni del Management che non necessariamente si verificheranno.

15 Tra queste, è possibile includere le previsioni su ricavi conseguenti a un futuro riposizionamento del prodotto o del marchio aziendale, ovvero i risparmi di costo generati dalla riorganizzazione dei processi produttivi.

16 Alcune di queste variabili sono comuni a tutti i piani, in quanto elementi che influenzano tutte le imprese. Tra queste:

- il tasso di inflazione, per il quale è bene differenziare tra tasso di inflazione dei beni al consumo o all’ingrosso, in ragione del business in cui opera l’azienda;
- il tasso di cambio rispetto alle valute di approvvigionamento dei fattori produttivi o di vendita dei beni e servizi;
- il tasso di interesse, con particolare riferimento a quello della manovra finanziaria;
- il tasso di crescita atteso (reale) del settore di appartenenza dell’azienda.

- 5.1.9. Nella selezione delle variabili è bene fare uso di fonti terze, al fine di garantire la costruzione di uno scenario neutro e verosimile. Le fonti possono provenire da entità sia pubbliche sia private, purché di riconosciuta autorevolezza e affidabilità. Ove possibile, è bene utilizzare la stessa fonte per le diverse variabili, in modo da creare un quadro macroeconomico coerente.
- 5.1.10. A seconda del settore e/o del modello di business vi sono specifiche variabili esogene delle quali è opportuno tenere conto e che devono essere evidenziate¹⁷.

5.2. L'identificazione della strategia di risanamento

- 5.2.1. Nel Piano, una volta appurata la possibilità di risanamento economico-finanziario e patrimoniale, dovrà essere descritta la strategia di risanamento da adottare in termini di azioni di medio termine in grado di definire un assetto industriale e finanziario sostenibile e di creare i presupposti per il risanamento dell'impresa.
- 5.2.2. Al fine di predisporre correttamente l'analisi, è opportuno affrontare distintamente l'assetto industriale e l'assetto finanziario che possono, congiuntamente o singolarmente, creare i presupposti per la crisi.

5.3. L'assetto industriale

- 5.3.1. Una volta individuate le variabili critiche di cui sub 4.10.3, nel Piano dovranno essere descritti i correttivi da intraprendere e le conseguenti azioni strategiche e operative da implementare¹⁸.

17 A titolo di esempio queste possono essere il prezzo di alcune *commodity* quali il petrolio, il cemento, l'acciaio che – a seconda dei casi – rappresentano input produttivi fondamentali e su cui la capacità di fissare il prezzo d'acquisto è assai limitata nel tempo, anche a fronte di specifiche coperture, che hanno sempre portata temporale e ammontare limitati e/o barriere oltre le quali la copertura non è più efficace.

18 A titolo esemplificativo:

- la definizione dei mercati da servire, in termini incrementali e decrementali, e delle modalità con cui farlo;
- la revisione delle linee di prodotto sia in termini incrementali, sia decrementali;
- la definizione della piattaforma produttiva target;
- le decisioni di "make or buy" relativamente a talune attività;
- la revisione della struttura di costo di prodotto/servizio anche mediante una revisione/riallocazione degli organici;

5.3.2. Qualora il Piano preveda l'esecuzione di operazioni straordinarie o operazioni sul capitale quali trasformazioni, fusioni, scissioni, conferimenti in società, aumenti o riduzioni di capitale, si dovranno indicare gli elementi tecnico-giuridici essenziali dell'operazione, le tempistiche di esecuzione, gli effetti patrimoniali e le ricadute sui creditori.

5.4. L'assetto finanziario

5.4.1. Successivamente allo studio dell'assetto industriale, il Piano dovrà descrivere gli interventi opportuni sull'assetto finanziario con riferimento a:

- › le poste riconducibili a capitale circolante netto commerciale;
- › la copertura finanziaria degli investimenti e del loro mantenimento;
- › la consistenza del patrimonio netto;
- › la posizione finanziaria netta e la sua composizione.

5.4.2. Tali componenti dovranno dare evidenza degli effetti economici e finanziari del periodo interinale nonché della strategia di risanamento finanziaria (c.d. manovra finanziaria), identificando, con precisione, azioni e misure da intraprendere e i relativi effetti sulle componenti patrimoniali sopra evidenziate¹⁹.

-
- l'eventuale diversificazione del portafoglio prodotti se rilevante;
 - la correzione dell'assetto organizzativo al fine di renderlo coerente con gli obiettivi di medio termine.

¹⁹ In funzione degli elementi sopraccitati, nel Piano occorre definire:

- la politica d'investimento/disinvestimento da adottare (concentrazione sul "core business" e dismissione delle partecipazioni/attivi non strategici nel medio termine al fine di raccogliere risorse finanziarie da mettere al servizio del Piano);
- eventuali azioni da intraprendere nei confronti di clienti problematici in termini di tempi di pagamento;
- azioni e cautele nei confronti di fornitori strategici e non al fine di evitare rischi connessi alla sospensione/interruzione delle forniture;
- la posizione finanziaria netta maggiormente coerente con le prospettive di Piano e con le necessità aziendali (rimodulazione delle forme tecniche e delle scadenze, necessità di nuove o diverse forme tecniche di finanziamento, ecc.);
- le azioni di carattere straordinario da sottoporre a creditori e azionisti al fine di dotare l'impresa della consistenza di patrimonio netto necessaria per il conseguimento del risanamento.

6. L'impatto specifico della strategia di risanamento

6.1. Vendite e commercializzazione

6.1.1. Il Piano dovrebbe descrivere:

- › l'analisi del mercato di riferimento, evidenziandone attrattività, *trend* e prevista evoluzione;
- › le strategie commerciali e di *marketing* da adottare;
- › il piano delle vendite, con le previsioni analitiche riguardo l'arco di Piano e le eventuali azioni sulla struttura commerciale.

6.1.2. Qualora la strategia presenti una forte discontinuità con il passato e/o la necessità di nuovi investimenti, questi elementi dovranno essere esplicitati. Ulteriore elemento che può essere oggetto di approfondimento è la strategia di comunicazione, indicando gli investimenti previsti, se significativi.

6.1.3. Il Piano può includere eventuali azioni volte a migliorare l'efficienza e/o l'efficacia della struttura commerciale e a garantire il raggiungimento degli obiettivi. In particolare, possono essere descritte, tra le altre, le azioni di vendita specifiche che si prevede di adottare e/o la riorganizzazione della forza vendita. Sulla base dell'ipotesi e delle scelte commerciali e di *marketing*, il Piano può, inoltre, includere previsioni di vendita, utilmente suddivise, secondo quanto appropriato per il settore, per mercato, prodotto, canale o cliente.

6.2. Produzione

6.2.1. In questa sezione il Piano è opportuno che faccia riferimento a quanto esposto in sede di presentazione dell'azienda, dettagliando i cambiamenti descritti *sub.* 5.2 che si prevede di compiere, alla luce dei punti di forza o debolezza evidenziati.

6.2.2. È utile includere, nel caso in cui si prevedano investimenti produttivi significativi, una mappatura e/o analisi della capacità produttiva esistente.

6.2.3. Il Piano dovrebbe descrivere l'eventuale ottimizzazione dei processi produttivi prevista al fine di ottenere miglioramenti in relazione ad elementi quali il costo, la qualità e la tempistica di realizzazione del bene o servizio.

6.3. **Organizzazione e personale**

6.3.1. In questa sezione del Piano, è opportuno che siano indicati gli obiettivi riconducibili alla struttura organizzativa, con evidenza di ruoli e responsabilità chiave e dimensionamento dell'organico, evidenziando i principali cambiamenti rispetto alla situazione di riferimento.

6.3.2. Qualora sia prevista una significativa riorganizzazione, va presentato il nuovo modello organizzativo.

6.3.3. Poiché la discontinuità manageriale è rilevante per il successo del risanamento e la selezione di profili adeguati in termini di esperienza/competenza è elemento di garanzia per tutti gli *stakeholders*, qualora si preveda l'inserimento di nuove risorse, è opportuno darne evidenza.

6.3.4. Qualora siano previsti significativi interventi sull'organico, si dovrà darne esplicitazione, con riferimento alle linee di attività/settori operativi/funzioni aziendali coinvolte. È rilevante chiarire la coerenza tra le risorse aziendali e le competenze che il Piano richiede. Quanto più significativa è la discontinuità prevista, tanto maggiore deve essere il grado di approfondimento del corretto dimensionamento di risorse e competenze.

Qualora il Piano preveda la riduzione dell'organico, mediante l'utilizzo dei diversi strumenti messi a disposizione dalla normativa, va fornita la stima dei costi/benefici e del profilo temporale di efficacia.

Allo stesso modo, qualora il Piano evidenzi la necessità di gestire esuberanti di personale, va indicato il percorso ipotizzato, con evidenza dei costi di natura straordinaria, degli esborsi finanziari connessi e delle tempistiche.

6.4. Investimenti/disinvestimenti

- 6.4.1. Il Piano deve indicare gli investimenti e i disinvestimenti, sia operativi che finanziari, programmati, mostrando in chiave comparativa anche i corrispondenti dati storici (ad esempio dei tre esercizi precedenti). Le previsioni e i dati storici possono essere aggregati nella forma più opportuna al fine di garantirne un'adeguata fruibilità, anche in funzione delle specifiche caratteristiche del Piano. Potrebbe inoltre risultare utile un confronto tra gli investimenti annui e gli ammortamenti, in quanto gli investimenti di mantenimento dovrebbero essere teoricamente in linea con gli ammortamenti a regime.
- 6.4.2. Particolare importanza rivestono gli investimenti che incidono sulla capacità produttiva. Il Piano deve chiarire quali soluzioni si prevede di adottare, evidenziando eventuali scelte di outsourcing o di diversa localizzazione della struttura produttiva.
- 6.4.3. Il Piano deve inoltre definire il perimetro delle attività oggetto di disinvestimento, riassumendo motivazioni, tempistiche e impatti economico-finanziari. In taluni casi, e in particolare se le dismissioni hanno un ruolo chiave nella realizzazione del Piano, i valori di realizzo previsti possono essere confermati o determinati anche sulla base di perizie di soggetti terzi rispetto ai redattori del Piano stesso, i cui estremi andranno sinteticamente richiamati.

6.5. Shock macro-economici e incertezza nella formulazione delle previsioni

- 6.5.1. Gli *shock* macro-economici dipendenti da molte cause (epidemie come il Covid-19, guerre, disastri naturali, ecc.) possono condurre a una recessione a livello di intero sistema economico (globale o nazionale). L'imprevedibilità della durata dell'evento è una caratteristica ricorrente in tali fenomeni e rende molto difficile per le aziende formulare previsioni attendibili, poiché anche le stime più autorevoli presentano rilevanti discordanze sulla dinamica futura, nonché sui tempi e sui livelli di normalizzazione della domanda. Le caratteristiche sempre uniche dell'evento rendono inoltre impossibile riferirsi per paragone ad analoghi *shock* del passato.

6.5.2. In tale situazione i piani di risanamento di imprese operanti in business colpiti significativamente dagli effetti di *shock* macroeconomici, devono tenere conto dei seguenti principi:

- › derivare le previsioni della domanda da studi di settore emessi da soggetti autorevoli, dando prevalenza a quelli più recenti e più specifici per i business di riferimento, attingendo informazioni aggiornate dalla dinamica degli ordinativi e delle vendite;
- › considerare le eventuali limitazioni alla capacità produttiva e alla operatività derivanti dagli effetti dello *shock* macro-economico;
- › presentare, se possibile, degli scenari alternativi rispetto a quello preso a base (si veda § 9.8), specificando le condizioni necessarie per la considerazione dello scenario e le sue probabilità di verifica al momento della redazione. L'esistenza di scenari alternativi può dipendere sia dalla forte incertezza circa l'evoluzione della domanda di mercato, sia dalle ipotesi relative alla evoluzione dell'evento;
- › in tali situazioni è anche possibile superare il consueto orizzonte di 3-5 anni se tale è l'arco temporale prevedibilmente necessario per la cessazione delle circostanze eccezionali.

7. La manovra finanziaria

7.1. Definizione e obiettivi della manovra finanziaria

- 7.1.1. Il Piano deve contenere una sezione dedicata alla illustrazione della manovra finanziaria, intesa come l'insieme degli interventi finalizzati al riequilibrio della situazione patrimoniale e al risanamento economico e finanziario.
- 7.1.2. La manovra finanziaria persegue il duplice scopo di:
- › portare il debito a livello sostenibile;
 - › rispondere al fabbisogno finanziario del capitale circolante per tutto l'arco di Piano.
- 7.1.3. La manovra finanziaria si articola in una serie di azioni e interventi richiesti ai vari soggetti coinvolti. La definizione del fabbisogno finanziario e il grado di coinvolgimento delle parti dipendono dalla gravità dello stato di crisi e dalla struttura e tipologia dell'indebitamento.
- 7.1.4. Il fabbisogno finanziario evidenziato dal Piano è un dato oggettivo, non negoziabile, che emerge dal Piano medesimo e va individuato puntualmente tenendo nel dovuto conto i possibili picchi negativi (cd. punte di massimo indebitamento). La negoziazione riguarda le fonti di copertura dell'intero fabbisogno in arco di Piano ed interessa i diversi *stakeholder*. La manovra finanziaria individua le fonti di copertura del fabbisogno finanziario a livello di mezzi propri e di terzi.
- 7.1.5. Nella costruzione della manovra finanziaria è opportuno prevedere un margine di cassa che assicuri stabilità nel caso di scostamenti ragionevolmente fisiologici rispetto alle previsioni puntuali, nei limiti in cui tali scostamenti non compromettano gli assunti di Piano.
- 7.1.6. Il Piano può prevedere un sostegno da parte dei soci attuali o di soggetti che abbiano manifestato interesse a investire nella società. La disponibilità a immettere nuove risorse finanziarie per supportare il risanamento costituisce un elemento di rassicurazione per le altre parti coinvolte. In tal caso, in questa sezione si deve indicare il tipo di intervento previsto.

- 7.1.7. Il ceto bancario può partecipare alla manovra finanziaria mediante interventi solitamente calibrati in termini di onerosità a seconda della gravità della crisi e del grado di garanzia che assiste il credito. In questa sezione del Piano vanno descritti gli interventi richiesti ai finanziatori. Si dovrà inoltre evidenziare se la manovra finanziaria preveda meccanismi volti al (parziale) ristorno degli impegni richiesti che potranno trovare applicazione al verificarsi di determinati eventi o risultati.
- 7.1.8. La manovra finanziaria può richiedere il supporto di altri creditori quali fornitori, erario ed enti previdenziali. Gli interventi a carico di altri creditori è opportuno che siano descritti distinguendo la natura dei singoli creditori.

7.2. Patrimonio netto

- 7.2.1. Il fabbisogno di patrimonio è fronteggiato prima dall'utilizzo delle componenti di patrimonio netto, fino alla perdita dell'intero capitale sociale. Nel caso di ulteriore fabbisogno lo stesso potrà essere coperto:
- › con nuovo capitale apportato dai soci esistenti e/o da nuovi investitori;
 - › con una manovra sul debito, sotto forma di conversione e/o stralcio dello stesso.

7.3. Debito

- 7.3.1. La manovra finanziaria sul debito tiene conto:
- › degli effetti della manovra finanziaria relativa al patrimonio netto;
 - › del livello di indebitamento massimo sostenibile per ricostituire la condizione di equilibrio economico-finanziario nell'arco di Piano;
 - › del fabbisogno al servizio del capitale circolante;
 - › della necessità di rendere le forme tecniche di indebitamento coerenti con la struttura del fabbisogno finanziario.
- 7.3.2. Qualora il Piano preveda l'utilizzo di strumenti finanziari partecipativi, occorrerà fornire indicazioni sul contenuto, sulle caratteristiche e sul loro funzionamento.
- 7.3.3. Il debito sostenibile non riferibile al circolante ha natura di indebitamento a medio termine.

- 7.3.4. La manovra sul debito può interessare tutte le categorie di *stakeholder* e creditori in genere, nel rispetto della relativa graduazione, dei vincoli normativi di forma e di sostanza e della relazione funzionale con il fabbisogno di Piano.
- 7.3.5. La nuova finanza non deve sommarsi a sovraindebitamento né determinare una situazione di sovraindebitamento non riassorbibile nell'arco di Piano.

7.4. Gestione della fiscalità nella manovra finanziaria

- 7.4.1. Nel Piano deve essere considerato l'effetto della componente fiscale.
- 7.4.2. Nella previsione di esborsi per imposte nel Piano potranno essere considerate, ove applicabili, eventuali disposizioni agevolative o regimi idonei a minimizzare il carico fiscale, ovvero la possibilità di compensazione, nel rispetto dei limiti di legge, di eventuali crediti tributari.
- 7.4.3. Il Piano deve indicare gli importi dovuti per interessi e sanzioni sui debiti tributari e contributivi, e le prospettate tempistiche per l'adempimento, tenuta presente la possibilità di ricorso all'istituto del ravvedimento operoso.
- 7.4.4. In caso di concordato preventivo e di accordo di ristrutturazione dei debiti, il Piano può prevedere il pagamento, parziale o anche dilazionato, di tributi, contributi e relativi accessori, a condizione che ne sia prevista, e attestata da un professionista indipendente, la soddisfazione in misura non inferiore a quella realizzabile, in ragione della collocazione preferenziale, sul ricavato in caso di liquidazione giudiziale, avuto riguardo al valore di mercato attribuibile ai beni o diritti sui quali sussiste una causa di prelazione.
- 7.4.5. Solo a seguito di presentazione di istanza di trattamento dei crediti tributari e contributivi *ex art. 182-ter l.f.* e di voto favorevole sulla stessa espresso dall'Amministrazione e dagli Enti Previdenziali coinvolti, nel caso di accordo di ristrutturazione dei debiti, nel Piano potrà essere previsto il pagamento parziale anche dell'imposta sul valore aggiunto e delle ritenute operate e non versate e dei relativi accessori.

8. L'Action plan

8.1. L'Action plan rappresenta la descrizione, anche sintetica, delle principali azioni da porre in essere al fine di realizzare la strategia di risanamento individuata nel Piano. Il suo scopo è quello di rendere concrete le intenzioni strategiche e favorire l'esplicitazione della valutazione di coerenza storico-inerziale tra obiettivi, strategie identificate e modalità operative per il loro raggiungimento.

8.2. È opportuno che l'Action plan descriva:

- › attività, ambiti e modalità di esecuzione;
- › impatto delle azioni sull'organizzazione aziendale;
- › responsabilità, intesa come indicazione dei soggetti ai quali compete l'esecuzione delle azioni;
- › investimenti/disinvestimenti previsti;
- › coerente tempistica di esecuzione²⁰;
- › allocazione delle risorse necessarie per lo sviluppo delle azioni previste.

8.3. Le azioni identificate nella parte operativa del Piano, distinte in base alle aree sulle quali impattano, sono sintetizzate all'interno dell'Action plan. In particolare, lo stesso dovrà descrivere, tra le altre:

- › le azioni sui ricavi, finalizzate a rendere possibile gli incrementi di fatturato eventualmente previsti;
- › azioni che prevedono il risparmio o la razionalizzazione di costi, volte ad ottimizzare l'intera struttura di costo dell'impresa;
- › azioni sulle attività immobilizzate, dirette alla realizzazione del piano di investimento;
- › azioni sul capitale circolante, finalizzate all'ottimizzazione dello stesso da ottenersi tramite il miglioramento delle sue componenti.

20 Uno strumento di frequente utilizzo nell'illustrazione dell'Action plan è il diagramma di Gantt, che consente un'efficace rappresentazione grafica dei tempi stimati per la realizzazione del Piano (asse orizzontale) e delle azioni necessarie per una sua effettiva implementazione (asse verticale). Il diagramma di Gantt consente sia di pianificare, coordinare e illustrare lo stato di avanzamento e l'interdipendenza delle specifiche attività previste, sia di associare alle singole attività le risorse, i tempi e i costi previsti.

9. I dati prospettici

9.1. Introduzione

- 9.1.1. La parte finale del Piano deve contenere una sintesi economica, finanziaria e patrimoniale nella forma di schemi prospettici, preceduti dalla enunciazione delle ipotesi usate nella previsione e seguiti dalle eventuali analisi di sensibilità.
- 9.1.2. Il Piano deve muovere da grandezze economiche e segnatamente dai ricavi, esplicitando con sufficiente dettaglio i relativi costi. Nella declinazione finanziaria delle grandezze economiche va tenuto conto delle variazioni di capitale circolante netto e del fabbisogno per investimenti, per determinare i flussi liberi al servizio del debito (per capitale ed interessi), tenendo conto delle forme tecniche delle linee di credito (autoliquidante, di cassa, ecc.) e delle risorse derivanti dalla nuova finanza.
- 9.1.3. Nella redazione del Piano è opportuno l'utilizzo dei criteri di valutazione che l'azienda adotta nel proprio bilancio di esercizio, per facilitare confronti con i consuntivi e permettere di valutare la congruità della situazione patrimoniale, economica e finanziaria. Qualora il Piano fosse liquidatorio, l'azienda adotterà i criteri descritti dall'OIC per i bilanci di liquidazione.

9.2. Il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale

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

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

La classificazione scelta, anche se preferibilmente simile alla classificazione gestionale già adottata dalla società, dovrà prevedere un livello di dettaglio adeguato.

9.3. Scansione temporale del modello economico-finanziario previsionale

È opportuno che la scansione temporale del Piano consenta l'adeguato monitoraggio dello stesso.

In caso di accordi con il ceto bancario, la scansione temporale deve essere tale da consentire la verifica del rispetto dei covenants convenuti.

9.4. Contenuto e forma del conto economico

Il conto economico dovrà contenere le previsioni relativamente a tutte le componenti di reddito che concorrono alla formazione dei risultati attesi.

Il Piano deve recare la declinazione finanziaria delle grandezze economiche, nonché quella patrimoniale, tenuto conto anche degli investimenti di mantenimento e di quelli previsti dalle azioni industriali.

Ai fini di una rappresentazione gestionale del conto economico, può essere utile uno schema in forma scalare, in grado di fornire maggiori informazioni sui risultati reddituali intermedi fino alla formazione del reddito netto e sul contributo alla sua formazione delle diverse aree gestionali²¹.

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

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

Nel conto economico, il provento finanziario derivante dagli effetti della ristrutturazione (ad esempio, per stralcio di debiti, per dilazione dei rimborsi, ecc.) deve essere presentato distintamente, con riferimento all'esercizio nel quale si presume avvenga la ristrutturazione, come componente straordinario di reddito, anche distaccandosi dallo schema di cui all'art. 2425 del c.c.

9.5. Contenuto e forma dello stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale dovrà contenere le attività e passività prospettiche, oltre all'evoluzione del patrimonio netto, per determinare le fonti interne ed esterne e gli impieghi previsionali.

La classificazione delle componenti patrimoniali sarà effettuata preferibilmente in accordo con la classificazione gestionale adottata dalla società, in quanto essa dovrebbe meglio soddisfare le esigenze informative dei fruitori del Piano, fornendo una maggiore comprensione sulla composizione delle fonti e degli impieghi e sulla loro evoluzione lungo tutto l'arco di Piano.

Ai fini di un'efficace rappresentazione della composizione ed evoluzione delle fonti di finanziamento e del loro impiego per area gestionale, nonché per l'evidenziazione della posizione finanziaria netta, nell'arco temporale del Piano appare indicato uno schema di stato patrimoniale riclassificato con il criterio di pertinenza gestionale²².

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

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

9.6. Contenuto e forma del piano finanziario

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

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

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

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

9.7. Piano di tesoreria

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

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

Anche alla luce delle tempistiche necessarie per la stesura del Piano e per gli eventuali aggiornamenti successivi, è opportuno che il piano di tesoreria sia aggiornato periodicamente al fine di garantire un controllo dell'attendibilità del modello di tesoreria, nonché una corretta rappresentazione dei flussi di breve termine. Considerata la natura del piano

²³ Il piano finanziario previsionale può essere rappresentato in forma diretta, dando evidenza dei flussi finanziari in entrata e in uscita derivanti dalle singole componenti positive e negative di conto economico alle quali si aggiungono le previsioni di flussi finanziari in entrata e in uscita derivanti dalla gestione patrimoniale (investimenti, disinvestimenti, finanziamenti e rimborsi), ovvero in modo indiretto, partendo dal reddito netto o dal reddito operativo lordo, al quale sono aggiunti i flussi finanziari delle variazioni patrimoniali.

di tesoreria, è normale che si verifichino degli scostamenti e non necessariamente questi implicano un venir meno della realizzabilità del Piano²⁴.

A titolo di esempio si propone lo schema scalare standard della tabella seguente, pur precisando che può essere presa a riferimento anche una struttura del rendiconto finanziario prevista dalle regole dell'OIC 10.

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

24 A titolo di esempio si propone uno schema di piano di tesoreria, pur precisando che si tratta di un modello da adattare alle singole caratteristiche ed esigenze dell'azienda che lo elabora e che non tiene in considerazione la separata evidenza del debito nei confronti dei creditori eventualmente non aderenti all'accordo sottostante al Piano che il redattore dovrà eventualmente includere.

9.8. Le analisi di sensitività e definizione di scenari alternativi

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

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

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

Alfa S.p.A. - Flusso di cassa 20XX - 20XX € 000	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Div
Saldo iniziale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entrate	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. crediti verso clienti di cui scaduti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. da dismissioni immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. da finanziamenti a m/l termine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immissione equity	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale entrate	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Uscite	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. debiti verso fornitori di cui scaduti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. debiti verso fornitori per investimenti in immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. debiti verso dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. indennità di anzianità	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. debiti verso Erario e Istituti Previdenziali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. finanziamenti a m/l termine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. leasing (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. spese bancarie e oneri finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale pagamenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo finale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) se non compresi nei pagamenti a fornitori

25 Le previsioni ipotetiche contenute nei piani industriali sono di regola quelle legate allo scenario più verosimile (cd. scenario di media probabilità); conseguentemente, l'analisi di sensitività può essere presentata sia rispetto a scenari ottimistici sia pessimistici, mostrando l'effetto di tali variazioni sui principali dati economici, patrimoniali e finanziari del Piano.

26 Quali esempi di analisi di sensitività rispetto a quanto previsto a Piano, tra gli altri, si possono considerare:

- scostamenti dei volumi;
- scostamenti rispetto alle stime dei prezzi di vendita (prova di resistenza correlata a quella sub a) in funzione del grado di elasticità della domanda;
- variazione del mix produttivo;
- livello degli invenduti e dei resi;
- scostamenti nella produttività dei fattori produttivi;

9.8.2. In contesti di straordinaria incertezza, come quelli indotti da *shock* macroeconomici o settoriali, anche le analisi di sensitività possono presentare una variabilità troppo ampia da verificare. Può quindi essere necessario introdurre nel piano diversi possibili scenari alternativi di tipo macro-economico o settoriale.

Lo scenario consiste nella definizione di una ipotesi di possibile evoluzione del quadro macro-economico o settoriale. Gli scenari configurabili in un piano possono variare da un minimo di due (es. scomparsa o continuazione pandemia entro l'anno successivo) a più alternative che ipotizzino l'evoluzione di altre variabili macro (es. presenza o meno di sovvenzioni pubbliche).

9.8.3. Nel caso di impiego di scenari il Piano deve mostrare gli indicatori chiave di performance che consentano di intercettare gli scostamenti rispetto agli obiettivi, nonché il livello (punto di rottura), violato il quale, in una valutazione *ex-ante*, viene meno l'obiettivo di Piano.

Il monitoraggio di tali indicatori nella fase di esecuzione del Piano consentirà di attivare “gli strumenti da adottare nel caso di scostamento tra gli obiettivi e la situazione in atto” e “le iniziative da adottare qualora si verifichi uno scostamento dagli obiettivi pianificati”, indicati come contenuto necessario del piano, dagli artt. 56, co. 1, lett. f) e 87, co. 2, lett. i) del Codice della Crisi, compatibile (in termini di *best practices*) anche con il quadro normativo in essere.

Si tratta di iniziative che potranno consistere, in via graduata in relazione alla gravità dello scostamento rispetto al Piano:

- › in azioni alternative, in tutto o in parte eventualmente già individuate;
- › in un cambiamento della strategia;
- › nella modifica del modello di business;

-
- f) grado di efficacia delle azioni relative alla produttività degli impianti e del lavoro;
 - g) scostamenti rispetto alle stime sulla ratio di insoluto a regime;
 - h) raggiungimento dei risparmi di costo derivanti dalle azioni previste;
 - i) scostamenti rispetto alle stime dei corsi di cambio, dei tassi di interesse o del tasso di inflazione;
 - j) eventi straordinari che, ad esito della analisi condotta, presentano un rischio rilevante di avveramento (fermo impianti, ritardi nelle consegne, cancellazione-sospensione di ordini già in portafoglio, accelerazione del grado di decadimento del ciclo di vita dei prodotti, effetti del rischio di perdita di risorse chiave, soccombenza in giudizi civili od amministrativi);
 - k) scostamenti dei tempi di incasso dei crediti commerciali, dei tempi di pagamento dei fornitori, di rigiro del magazzino.

- › nei casi più gravi, nel ricorso ad un diverso od ulteriore strumento di composizione della crisi rispetto a quello adottato²⁷.

9.8.4. È opportuno che il Piano rappresenti tali eventualità di adozione di iniziative ad hoc la cui scelta resta nella competenza e nella responsabilità esclusiva dell'organo amministrativo.

9.9. Indicatori di sostenibilità (ESG)

9.9.1. Le misure di natura finanziaria possono essere opportunamente affiancate dall'utilizzo di indicatori di tipo non finanziario (o meglio, extra-contabile) al fine di una migliore visione sull'andamento futuro dell'azienda. Gli indicatori non finanziari si distaccano da logiche di bilancio, sono orientati al futuro e hanno, di conseguenza, un alto valore previsionale²⁸.

9.9.2. Per costruire gli indicatori non finanziari più adeguati occorre avere una puntuale conoscenza dell'attività e dei fatti di gestione, individuando i fattori critici di successo. È opportuna un'attenta valutazione dei rischi a cui l'azienda è sottoposta, mediante un sistema di *Risk Management* che faciliti l'identificazione, la misurazione, l'accettazione e la risposta al rischio. I rischi possono assumere diversa natura, potendosi trattare ad esempio di rischi ambientali, dipendenti da fenomeni esterni spesso non controllabili, di rischi reputazionali, relativi all'immagine che l'azienda ha verso l'ambiente esterno, di rischi strategici, correlati alle diverse variabili a valenza strategica, di rischi organizzativi, connessi a potenziali errori nella progettazione della struttura aziendale, di rischi di mercato, derivanti da condizioni sfavorevoli del mercato di riferimento, e così via. A tal fine sono individuabili, le seguenti macro-aree di riferimento:

- › relazioni esterne, che comprende le dimensioni Contesto Aziendale, Reputazione aziendale, Istituti finanziari, Clienti, Fornitori;
- › relazioni interne, che comprende le dimensioni Prodotto, Struttura organizzativa; Processi interni (tra cui Produzione); Struttura dei costi.

27 Ci si riferisce, in questo caso, ad ulteriori accordi con i creditori, anche in sede di esecuzione di concordati preventivi in continuità, ovvero nuove soluzioni concordatarie o, addirittura, una istanza di fallimento eventualmente accompagnata dalla proposta di un esercizio provvisorio o l'accesso a procedure di amministrazione straordinaria.

28 OIBR, FNC, APRI, UNGDCEC, AIDEA, OCRI, "Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI", 2022.

9.9.3. È necessario svolgere una analisi di materialità che porti all'individuazione dei temi che possono ragionevolmente essere considerati importanti per condizionare le decisioni degli *stakeholder* nei confronti dell'impresa. Ciò assume particolare significato nelle situazioni di crisi e nelle operazioni di *turnaround* proprio per la delicatezza delle relazioni con gli interlocutori aziendali chiamati anche a sacrifici nel breve periodo in nome della salvaguardia di un valore spesso basato su intangibili quali il capitale umano, le relazioni e la reputazione. Di conseguenza l'analisi di materialità può essere sviluppata partendo dall'identificazione dei principali *stakeholder* dell'azienda, individuati sulla base delle caratteristiche specifiche dell'azienda, del settore di attività, e del contesto di riferimento nel quale opera. Ad esito del processo di identificazione degli *stakeholder*, occorre procedere con la mappatura dei temi potenzialmente rilevanti per l'azienda, ovvero degli aspetti della gestione aziendale che possono essere collegati a un impatto significativo diretto o indiretto sull'azienda o sui suoi interlocutori, o che sono riconosciuti come rilevanti per l'intero settore di riferimento in ambito di sostenibilità economica, ambientale e sociale.

I temi materiali devono essere definiti sulla base di valutazioni sia quantitative sia qualitative, e possono essere rappresentati mediante la cosiddetta "matrice di materialità". Per una adeguata applicazione del principio di materialità occorre identificare i temi materiali in base alle due dimensioni della matrice, che consente di valutare la materialità di determinate tematiche incrociando la rilevanza degli impatti economici, ambientali e sociali legati ad esse con il livello di interesse e influenza che hanno rispetto agli *stakeholder*.

L'analisi di materialità dovrà essere riesaminata con cadenza regolare, al fine di garantire che i temi identificati come materiali continuino a essere tali. Parallelamente, l'organizzazione deve monitorare la rilevanza di ogni *stakeholder*, che può mutare nel tempo.

10. Esecuzione e monitoraggio del piano

10.1. Governo del processo di esecuzione del Piano

- 10.1.1. Per ridurre il rischio di mancata attuazione del Piano, e per favorire gli interventi correttivi che si rendessero necessari in fase di sua esecuzione, occorre prevedere una specifica fase di monitoraggio del Piano stesso.
- 10.1.2. Nel Piano devono essere inseriti i parametri di riferimento per il risanamento, dando indicazione dei limiti e degli obiettivi rispetto ai quali misurare le prestazioni effettivamente raggiunte.
- 10.1.3. Dal piano d'azione (*Action Plan*), che esprime le modalità con cui si raggiungerà un migliorato livello di performance prospettica, dovrebbe derivare la configurazione di un sistema di rappresentazione di "Delta-KPI". I KPI che possono essere utilizzati come riferimento nello svolgimento dell'attività di monitoraggio sono rappresentati da riferimenti di natura economica, finanziaria e patrimoniale (ad es. ricavi, EBITDA, FCFO, Patrimonio Netto, CCN, Posizione Finanziaria Netta, PN/EBITDA, PFN/EBITDA, ecc.) e da altri, di natura qualitativa, da porre in relazione all'aspetto industriale ed organizzativo descritto nel Piano (ad es. cambi di strategia commerciale, andamento della concorrenza, variazioni nell'assetto organizzativo interno, ecc.).
- 10.1.4. Dal piano d'azione (*Action Plan*) deve risultare la distribuzione delle responsabilità per il perseguimento degli obiettivi e delle azioni specifiche attribuite ai diversi soggetti interni ed eventualmente anche esterni (*deployment*) all'azienda così che siano chiari i compiti di ciascuno nel perseguimento della più complessa strategia di risanamento.

10.2. Sistemi di controllo

- 10.2.1. Nello svolgimento del processo di monitoraggio del Piano è utile l'adozione di un cruscotto aziendale nel quale annotare, con adeguata periodicità, l'andamento delle performance riconducibili ai KPI individuati e lo scostamento rispetto a quanto pianificato.

10.2.2. Il processo di monitoraggio deve essere previsto quale componente sequenziale alla formulazione delle ipotesi di Piano. In particolare, al fine di favorire l'esecuzione del Piano e il suo monitoraggio, è opportuno che lo stesso, tra le altre, preveda:

- › una chiara e puntuale definizione delle ipotesi alla base delle previsioni;
- › la descrizione delle analisi di sensitività effettuate sulle ipotesi di base e la definizione della variabilità massima per il mantenimento delle *performance* nel perimetro di continuità aziendale;
- › l'associazione tra ipotesi e responsabili organizzativi a cui spetta il monitoraggio e la conseguente verifica della variabilità di tali ipotesi di base in relazione alla variabilità delle *performance*.

10.2.3. Per un efficace processo di monitoraggio è auspicabile lo svolgimento di attività volte al riesame periodico delle ipotesi di base del Piano. In presenza di significativi scostamenti, già verificatisi o ragionevolmente prevedibili a breve, appare opportuna l'elaborazione di una nuova versione del Piano. In particolare, la modifica del Piano può essere considerata necessaria:

- › in presenza di uno scostamento rispetto al contenuto ed alle previsioni del Piano, tale da incidere sulla realizzabilità dello stesso non consentendo il rispetto dei tempi e delle modalità del percorso di superamento della crisi previsti;
- › se lo scostamento non è assorbito da risparmi e/o correttivi e meccanismi di aggiustamento, in quanto non previsti e/o non sufficienti.

10.2.4. Ancorché svolto sotto la responsabilità dell'organo amministrativo, il monitoraggio del Piano potrà essere delegato a soggetti terzi (ad es. gli stessi *advisor*, CRO, ecc.).

11. Il ruolo dei consulenti

11.1. La preparazione del Piano

Come già specificato, frequentemente il Management può avvalersi del supporto professionale di consulenti. Tra questi è opportuno definire il ruolo delle diverse competenze. Sarebbe preferibile che il rapporto con i consulenti venisse disciplinato da un contratto d'opera che stabilisca le caratteristiche della consulenza, il periodo entro cui la medesima debba essere effettuata, il compenso convenuto, l'eventuale incarico per il monitoraggio dell'esecuzione del Piano. Nel contratto possono essere delegati ai consulenti anche compiti di rappresentanza dell'azienda nei confronti di terzi soggetti, tra cui i creditori.

11.2. L'advisor industriale/strategico

L'*advisor* industriale/strategico ha il compito di valutare la situazione aziendale identificando le azioni che potrebbero permettere all'azienda di superare le criticità e realizzare gli obiettivi strategici. L'*advisor* supporta il Management nel rappresentare alcuni aspetti che, tra gli altri, il Piano dovrebbe contenere, in particolare:

- › ipotesi industriali alla base del Piano;
- › comparazione delle ipotesi del Piano rispetto alle dinamiche attese dal settore;
- › crescita del mercato di riferimento, minacce e opportunità strategiche;
- › analisi della sostenibilità del Piano e verifica delle eventuali conseguenze in caso di mancata realizzazione delle ipotesi di base.

11.3. L'advisor finanziario

Compito principale dell'*advisor* finanziario è analizzare il fabbisogno finanziario che deriva dal Piano. È opportuno che l'analisi finanziaria sia consequenziale ad una preventiva analisi industriale. Nella prassi, l'*advisor* finanziario analizza, di concerto con i responsabili della direzione finanziaria dell'impresa, la composizione dei flussi di cassa prospettici e analizza la coerenza tra: a) impegni finanziari previsti, b) flussi di cassa disponibili e, c)

altre risorse finanziarie a disposizione. Tale analisi evidenzia l'eventuale esistenza di un fabbisogno finanziario che deve essere coperto dalla manovra finanziaria (si veda § 7).

11.4. Altri consulenti

In caso di necessità è opportuno che nella predisposizione del Piano il Management si avvalga di ulteriori competenze specialistiche, ad esempio in materia tributaria e/o di diritto del lavoro.

12. I piani di risanamento nei gruppi di imprese

12.1. Premessa e inquadramento generale

- 12.1.1. Nell'ambito di processi di soluzione delle crisi d'impresa è frequentemente necessaria la predisposizione di un Piano afferente a società appartenenti ad un gruppo di imprese in quanto assoggettate a comune direzione o controllo.
- 12.1.2. In questi casi, pur nel rispetto della autonomia delle masse attive e passive delle imprese appartenenti al gruppo, al fine della migliore comprensione delle dinamiche economico-finanziarie prospettiche, è necessario corredare i piani individuali delle singole imprese con una rappresentazione che indichi le ripercussioni di tali piani rispetto alla dimensione di gruppo.

12.2. Modalità di predisposizione dei piani di gruppo

- 12.2.1. Un Piano afferente un'impresa appartenente ad un gruppo dovrebbe essere predisposto al fine di consentire di comprendere e valutare l'interesse sociale di ciascuna società del gruppo e dei suoi creditori.
- 12.2.2. Ai fini di una più chiara rappresentazione, i dati elaborati per ogni società su base individuale è opportuno che siano oggetto di una rappresentazione consolidata *pro-forma* per consentire:
- › una visuale sintetica degli effetti delle iniziative di risanamento contenute nel Piano, anche in funzione della molteplicità dei destinatari, caratterizzati da differenti esigenze di informativa, in termini di contenuti e di grado di approfondimento;
 - › laddove occorra, la definizione unitaria di alcuni parametri finanziari (*covenant*) a livello di gruppo;
 - › il monitoraggio del Piano, laddove dall'andamento del gruppo dipenda la fattibilità dei piani a livello individuale di alcune o tutte le realtà dello stesso.

12.3. Definizione del perimetro di gruppo ai fini del Piano

12.3.1. È necessaria un'attività preliminare di definizione del perimetro delle imprese per le quali è utile l'elaborazione di un Piano in via individuale.

12.3.2. È possibile che alcune delle imprese del gruppo, di diritto domestico o di diritto estero, non debbano essere coinvolte nel Piano in quanto:

- › non evidenziano situazioni di crisi o fondati indizi di crisi;
- › il loro andamento non ha ripercussioni sulle prospettive di continuità di altre società del gruppo;
- › non presentano rischi di continuità aziendale nel caso di mancato superamento della crisi da parte delle altre società del gruppo.

Tali imprese possono essere escluse dal perimetro del Piano se l'esclusione non incide in modo rilevante sulla possibilità di rappresentare in modo chiaro il Piano delle imprese coinvolte.

Per le società di diritto estero parte del gruppo, escluse dall'applicazione della normativa del CCII si rimanda al successivo paragrafo 12.4.

12.3.3. In alcuni casi, specifici fruitori del Piano (es. banche, fornitori, erario) considerano un perimetro di gruppo differente, adottando definizioni aziendalistiche basate sul concetto di "gruppo economico" o impresa di gruppo.

12.3.4. Pertanto, l'effettivo perimetro di analisi potrebbe:

- › escludere alcune imprese del gruppo;
- › includere alcune imprese formalmente o normativamente non appartenenti al gruppo.

12.3.5. Nel caso in cui il perimetro delle imprese oggetto di Piano non coincida con il perimetro delle imprese oggetto di bilancio consolidato, sarebbe opportuno elaborare, a fini comparativi, un consolidato *pro-forma* a parità di perimetro almeno per un esercizio storico.

12.4. Le società di diritto estero appartenenti al gruppo

- 12.4.1. È opportuno che il Piano di una impresa estera sia sviluppato con il medesimo approccio metodologico ed il medesimo grado di profondità e di dettaglio dei Piani delle imprese di diritto domestico.
- 12.4.2. Nel caso in cui l'impresa di diritto estero adotti una valuta di conto differente dall'Euro, il Piano dovrebbe essere predisposto in valuta locale e poi convertito in Euro considerando il tasso di cambio ritenuto più significativo tenuto conto della situazione specifica e delle più accreditate previsioni.

12.5. Tecniche di consolidamento

Nel Piano è opportuno rispettare i principi contabili di consolidamento. Potrà essere applicato un criterio di rilevanza alle scritture di consolidamento, evitando di applicare quelle scritture la cui omissione non pregiudica in modo sostanziale la correttezza complessiva delle previsioni.

12.6. Situazione di partenza: ricognizione dei rapporti contrattuali

- 12.6.1. L'analisi della situazione di partenza è opportuno che preveda la ricognizione dei rapporti commerciali e finanziari tra le imprese del gruppo tenuto conto, se elaborati, dei regolamenti di gruppo.
- 12.6.2. Le analisi dovrebbero, tra le altre, riferirsi:
- › alle partecipazioni attuali e potenziali per effetto di strumenti convertibili/convertendi o di diritti di opzione;
 - › a tutte le relazioni economiche anche se non contrattualizzate;
 - › ai crediti e debiti infragruppo, derivanti da rapporti commerciali ovvero da erogazioni di finanziamenti;
 - › alle garanzie e/o coobbligazioni, nei confronti di terzi;
 - › all'effetto di operazioni straordinarie infragruppo (fusioni, scissioni, acquisizioni) realizzate in precedenti esercizi con persistenti effetti sulle poste contabili oggetto di Piano (avviamenti, partecipazioni, immobilizzazioni materiali), nonché di quelle previste in esecuzione del Piano.

- › all'individuazione di servizi di tesoreria accentrata ed alla mappatura delle funzioni aziendali preposte alla direzione finanziaria delle imprese di gruppo.

12.6.3. Le citate attività di analisi dovrebbero essere predisposte secondo un duplice inquadramento:

- › i rapporti tra le imprese incluse nel perimetro del Piano di gruppo;
- › i rapporti tra le altre imprese del gruppo e le parti correlate.

12.7. Analisi dell'assetto partecipativo del gruppo ed opportunità di semplificazione

12.7.1. Sulla base della situazione di partenza e delle iniziative operative di risanamento previste nel Piano per ciascuna entità legale, è opportuna la valutazione:

- › della coerenza dell'attuale struttura di governance rispetto alle esigenze operative prospettiche delle imprese del gruppo tenuto anche conto dell'obbligo di dotare le imprese del gruppo di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili;
- › della possibilità e delle motivazioni di possibili semplificazioni della governance, anche in funzione del Piano.

12.7.2. È opportuno che il Piano preveda la descrizione degli effetti derivanti dalla verifica di sostenibilità dei valori contabili di iscrizione delle partecipazioni e crediti infragruppo. Sono pertanto raccomandate attività di *impairment test* nel rispetto dei principi contabili applicabili.

12.8. Rapporti economici, finanziari e patrimoniali

12.8.1. Nel Piano dovrebbero essere analizzati i rapporti vigenti tra le imprese del gruppo per verificarne la coerenza con le condizioni di mercato e la normativa civilistica e concorsuale. I piani di gruppo che perseguono la continuità aziendale possono prevedere anche accordi di sostegno finanziario infragruppo con utilizzo di elementi dell'attivo provenienti da altre imprese del gruppo che ricevono beneficio della postergazione.

12.8.2. Nell'ottica della tutela dell'interesse sociale e dei creditori di ciascuna entità e a meno di motivazioni giustificate sulla base dei vantaggi compensativi, i rapporti tra le imprese del gruppo contenuti nei dati previsionali dovrebbero essere allineati alla stima delle condizioni di mercato.

12.9. Piano unitario di gruppo e sua ripartizione tra le singole imprese del gruppo

Nella redazione di un Piano unitario di un gruppo societario si dovrà tenere, comunque, evidenza, oltre che degli sviluppi sul Piano consolidato, anche:

- › degli sviluppi, nell'arco temporale di Piano, degli aspetti patrimoniali, economici e finanziari delle singole imprese, con particolare evidenza all'evoluzione dei rapporti infragruppo e del *corporate benefit* per ciascuna impresa anche tenuto conto della appartenenza al gruppo;
- › dello sviluppo dei parametri finanziari, per singola società del gruppo, in quanto il risanamento dovrebbe manifestarsi per tutte le società, in modo bilanciato;
- › del monitoraggio ed esecuzione del Piano, distinto per ciascuna società;
- › della ricognizione dei rapporti contrattuali di cui al precedente § 12.6.2, con riguardo – oltre alle garanzie e/o coobbligazioni nei confronti di terzi – anche di quelle infragruppo.

13. Le peculiarità dei piani sottostanti gli accordi di ristrutturazione dei debiti, i concordati preventivi con continuità aziendale e la composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa prevista dall'art. 3 del D.L. 118/2021

13.1. Le peculiarità dei piani sottostanti agli accordi di ristrutturazione dei debiti

- 13.1.1. È necessario che il Piano predisposto per un accordo di ristrutturazione dei debiti (di seguito l'“Accordo”), sia esso agevolato o ad efficacia estesa, dia evidenza del pagamento dei creditori estranei all'Accordo che, attraverso opportuni dettagli, debbono essere agevolmente individuabili nella situazione patrimoniale di riferimento del Piano.
- 13.1.2. È inoltre utile prevedere una pre-chiusura della situazione patrimoniale alla data stimata dell'Accordo nella quale sia possibile individuare l'ammontare dei creditori estranei con separata evidenza della parte scaduta.
- 13.1.3. Occorre che il Piano consenta la stima dei flussi di cassa liberi al servizio del debito nei confronti dei creditori estranei all'Accordo nei termini stabiliti dalla legge. È opportuno che questa stima sia sottoposta a idonee prove di resistenza, coordinate con le analisi di sensibilità del Piano.
- 13.1.4. I flussi liberi destinati al pagamento dei creditori estranei devono avere una elevata probabilità di avveramento. Per il pagamento dei creditori aderenti e per il superamento della crisi il Piano potrebbe, invece, esprimersi solo in termini di media probabilità a condizione che venga data corretta e compiuta evidenza del rischio afferente alla realizzazione del Piano e delle relative conseguenze.
- 13.1.5. Nel Piano predisposto ai fini della richiesta di misure protettive possono essere omesse talune informazioni proprie del Piano predisposto per l'Accordo, se non

essenziali per la “pre-attestazione”, quali le analisi di sensitività, la manovra finanziaria dettagliata, la scansione temporale coerente con i covenants in corso di negoziazione. È opportuna, al fine dell’attestazione, la redazione di un piano di tesoreria sino al momento previsto dalla legge per il pagamento dei creditori estranei.

- 13.1.6. L’esigenza di finanziamenti interinali e di urgenza deve emergere dal piano di tesoreria.
- 13.1.7. In caso di perdita del capitale sociale occorre che il Piano rechi una situazione patrimoniale prognostica al momento atteso per l’omologa a far data dal quale cessa la sospensione degli obblighi di ricapitalizzazione e ciò al fine di dare atto della capacità di superamento (o della assenza) di una situazione di insufficienza patrimoniale, onde consentire il ripristino delle condizioni di corretta gestione societaria.

13.2. Le peculiarità dei Piani elaborati nell’ambito dei concordati con continuità aziendale

13.2.1. Il Piano nel concordato preventivo in continuità aziendale deve indicare, attraverso opportuni dettagli, l’indebitamento concorsuale.

13.2.2. Occorre che il Piano consenta la stima dei flussi di cassa liberi al servizio dell’adempimento della proposta ai creditori concorsuali. Nel raffrontare i flussi di cassa liberi a servizio del debito concorsuale con la proposta si dovrà tenere conto delle analisi di sensitività riguardanti previsioni ipotetiche (§ 9.8). In tali casi, può essere opportuno basare la proposta (vincolante) sul dato stressato e prevedere clausole di aggiustamento nel caso in cui vengano raggiunti i risultati previsti dallo scenario base del Piano o anche risultati migliorativi.

In particolare, i flussi di cassa liberi al servizio del debito concorsuale devono avere una elevata probabilità di avveramento in quanto la proposta ai creditori è vincolante per il debitore, se non diversamente stabilito e inequivocabilmente disciplinato nella proposta.

13.2.3. L’accesso alla procedura, anche nella forma “prenotativa”, ha effetti rilevanti sull’operatività aziendale e sulla proiezione dell’immagine dell’impresa all’esterno. È opportuno che il Piano, nella sua fase iniziale almeno sino alla presumibile data dell’omologazione, sia declinato con una adeguata scansione temporale mensile o

- trimestrale. La scansione temporale deve tenere conto della stagionalità dell'attività. Se il settore di attività comporta un'elevata volatilità infrannuale è opportuno che il Piano ne dia atto.
- 13.2.4. Il Piano deve dare separata evidenza del fabbisogno finanziario sino alla presumibile data di omologazione, nonché dell'esigenza di eventuale nuova finanza nel medesimo periodo, anche al fine di consentire al professionista indipendente di rilasciare le attestazioni richieste dalla legge.
In difetto di copertura finanziaria può essere, infatti, attivata la richiesta di autorizzazione a contrarre finanziamenti prededucibili.
- 13.2.5. In caso di perdita del capitale sociale occorre che il Piano rechi una situazione patrimoniale prognostica al momento atteso per l'omologa a far data dal quale cessa la sospensione degli obblighi di ricapitalizzazione e ciò al fine di dare atto – tenuto conto dell'effetto derivante dalla proposta concordataria – della capacità di superamento (o della assenza) di una situazione di insufficienza patrimoniale, onde consentire il ripristino delle condizioni di corretta gestione societaria.
- 13.2.6. Qualora si preveda l'esigenza di pagare creditori anteriori essenziali per la continuazione dell'attività aziendale, il Piano deve tenere conto del relativo effetto.
- 13.2.7. Qualora il Piano preveda la prosecuzione di contratti pubblici, di essa deve essere data specifica evidenza, anche ai fini del rilascio delle attestazioni richieste al professionista indipendente.
- 13.2.8. Qualora il Piano preveda la partecipazione a nuove gare per l'assegnazione di contratti pubblici, di esse è opportuno sia data specifica evidenza, quanto meno in termini di categorie di gare per le quali l'impresa intende partecipare, anche ai fini del rilascio delle attestazioni richieste al professionista indipendente.
- 13.2.9. Nel caso in cui il Piano preveda lo scioglimento da contratti pendenti è opportuno che si dia separata evidenza dell'effetto per i creditori concorsuali e il debitore, oltre che per i contraenti *in bonis*. Ciò al fine di consentire al Tribunale di compiere le necessarie valutazioni in sede autorizzativa.

13.2.10. Qualora sia prevista la liquidazione di beni aziendali non funzionali alla prosecuzione dell'attività, il Piano deve indicare le modalità e i tempi previsti che dovranno essere coerenti con la proposta.

13.2.11. In caso di concordato con continuità indiretta che preveda il conferimento, la cessione, l'affitto o comunque il trasferimento a qualsiasi titolo dell'azienda (o di un ramo d'azienda) in una società controllata, sia preesistente che di nuova costituzione, il Piano deve essere esteso ai dati prognostici della controllata stessa.

13.2.12. È opportuno che la scansione temporale del Piano sia tale da consentire al commissario:

- a. sino all'omologa, la vigilanza sull'amministrazione dei beni e sull'esercizio dell'impresa ai sensi di legge;
- b. nella fase successiva dell'esecuzione, sino all'adempimento della proposta, il monitoraggio dell'adempimento.

Un Piano con scansione ravvicinata (ad esempio, mensile o trimestrale), quanto meno nella fase iniziale e fino all'omologa, rende più agevole la valutazione da parte del commissario di eventuali scostamenti.

Nella fase successiva all'omologa, sino al termine previsto per l'adempimento, la scansione può essere meno frequente (ad esempio, trimestrale o semestrale). È però opportuno che sia tale da permettere di intercettare dagli scostamenti rilevati eventuali gravi deterioramenti della capacità di produrre flussi di cassa al servizio del debito in misura adeguata all'adempimento della proposta concordataria.

13.3. Le peculiarità dei Piani elaborati nell'ambito della composizione negoziata della crisi

13.3.1. La redazione di un piano di risanamento è prevista anche nell'ambito dell'istituto della composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa di cui al D.L. 24 agosto 2021, n. 118, convertito nella L. 21 ottobre 2021, n. 147.

13.3.2. Il presente Principio deve ritenersi quale riferimento per la redazione del Piano anche nell'applicazione di questo istituto privatistico.

13.3.3. La *check-list* (lista di controllo) particolareggiata prevista dal Decreto dirigenziale del 28 settembre 2021, applicabile per la redazione del piano di risanamento e

per l'analisi della sua coerenza nell'ambito della composizione negoziata, riporta indicazioni operative per la redazione del Piano che devono intendersi quale recepimento delle migliori pratiche di redazione dei piani.

13.3.4. Per agevolare l'estensore del piano di risanamento in ambito di composizione negoziata è di seguito esposta una tavola sinottica che associa ai paragrafi del presente documento, i cui contenuti sono da prendere come riferimento per lo sviluppo del Piano, i punti della lista di controllo particolareggiata prevista dal Decreto dirigenziale del 28 settembre 2021.

13.3.5. Per tutto quanto non previsto dalla *check-list* in termini di contenuti e indicazioni operative necessarie alla redazione di un attendibile e coerente piano di risanamento deve essere fatto riferimento alle indicazioni contenute nel presente Principio.

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto <small>(Le note non sono riportate nella presente tavola)</small>	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
2. Principi generali del Piano			
2.1 Principi generali di redazione del Piano			
2.1.1	La redazione del Piano deve essere guidata dal rispetto di principi basilari che riguardano il metodo e le tecniche impiegati, i contenuti e la forma.		non presente
2.1.2	Il Piano deve, anzitutto, essere tempestivo in relazione alla gravità della crisi. Un Piano redatto e comunicato tempestivamente presuppone un attento monitoraggio ed un atteggiamento consapevole del Management, finalizzato a rimuovere le cause della crisi prima che assumano intensità tale da non rendere attuabile il risanamento. A parità di altri fattori, la maggiore tempestività permette di ampliare il raggio delle opzioni di risanamento e di disporre di maggiore potere contrattuale con i soggetti coinvolti.	1.3	Organizzazione dell'impresa imprenditore
2.1.3	La redazione di un Piano richiede necessariamente la disponibilità di alcune risorse, informazioni e conoscenze teorico/pratiche di base, quali: <ul style="list-style-type: none"> › un assetto amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari; › un processo di acquisizione ed elaborazione di dati contabili e gestionali di qualità adeguata all'incidenza degli effetti del Piano sulla gestione aziendale; › competenze manageriali di natura finanziaria, tecnica, giuridica, commerciale e amministrativa di chi redige il Piano. Nel caso in cui il Piano preveda il ricorso ad una procedura concorsuale, o ad un istituto di composizione della crisi previsto dalla legge, occorreranno anche competenze in materia; › esperienza nella pianificazione aziendale e nel successivo controllo. Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali (si veda § 3.1).	1.3	Organizzazione dell'impresa imprenditore
2.1.4	La redazione di un Piano è un processo iterativo che procede per approfondimenti successivi, interagendo con i vari stakeholders di riferimento e adottando una valutazione critica dei passaggi compiuti. Lo sviluppo delle assunzioni porta a rivedere le ipotesi iniziali e/o la strategia di risanamento. Per tali motivi, la redazione di un Piano richiede disponibilità di tempo adeguato.	2	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
2.1.5	Nella redazione del Piano, il Management deve operare in modo che i dati contenuti nel documento rappresentino le migliori stime formulabili al momento dell'utilizzo e che tutte le informazioni significative siano acquisite e adeguatamente considerate nel Piano.	2.7	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente esperto
2.1.6	Considerato il lasso temporale tra il momento diagnostico e la fase attuativa, il Piano deve tenere conto degli effetti della gestione interinale che può risentire, anche in modo rilevante, della situazione di incertezza caratteristica del periodo.	3.5	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
2.1.7	Un piano di risanamento presuppone una ferma volontà nel perseguire gli obiettivi fissati. Durante la redazione e soprattutto nell'esecuzione del Piano, il Management dovrà dimostrare nei fatti e nelle comunicazioni il preciso intendimento verso il risanamento, in linea con gli obiettivi del Piano. Assume, quindi, particolare rilievo l'impegno in prima persona del Management.	3.5	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
2.2 Principi generali sui contenuti del Piano			non presente
		3.9	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022

Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)
2.2.1	Il Piano deve essere sistematico, ossia descrivere la situazione attuale e quella obiettivo al termine del Piano, con riferimento all'azienda nel suo complesso e nelle sue principali aree di attività, ai processi operativi più significativi, alla struttura organizzativa e manageriale, alle risorse disponibili e alle obbligazioni assunte. Anche nel caso in cui la strategia di risanamento si concentri esclusivamente su alcune aree di attività, è opportuno che il Piano evidenzi i riflessi sull'intera azienda.
2.2.2	Il Piano deve essere coerente e, quindi, basarsi su un sistema di ipotesi logicamente connesse. La coerenza costituisce un presupposto dell'attendibilità. I nessi causali che legano le variabili tecnico-operative con quelle economiche, finanziarie e patrimoniali devono essere evidenziati e devono essere coerenti tra loro.
2.2.3	La coerenza deve anche riguardare il rapporto tra la strategia di risanamento e l'evoluzione dello scenario competitivo ed ambientale di riferimento, tenendo conto dell'andamento storico dell'impresa e della situazione attuale.
2.2.4	Il Piano deve essere attendibile. Tale requisito presuppone che l'andamento ipotizzato delle variabili considerate sia ragionevole e dimostrabile. Assume rilevanza anche il "track record" degli estensori del Piano e di chi dovrà curarne l'applicazione, inteso come capacità dimostrata in passato di conseguire gli obiettivi.
2.2.5	Il Piano deve evidenziare la possibilità di raggiungimento di un equilibrio finanziario, economico e patrimoniale sostenibile. A tal fine, merita particolare attenzione il fatto che a regime vi sia la capacità di conseguire flussi di cassa operativi, al netto di quanto occorrente per permettere gli investimenti di mantenimento e per l'assolvimento delle imposte sul reddito, atti ad assicurare il servizio del debito. In tali situazioni, l'obiettivo del risanamento aziendale può dirsi raggiunto.
2.2.6	Nell'arco temporale di Piano, non è necessario che si verifichi un'estinzione di tutti i debiti. Il risanamento dell'esposizione debitoria può considerarsi raggiunto allorché il debito sia sostenibile e coerente con i flussi di cassa liberi al servizio del debito e con il livello di patrimonializzazione.

Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021

Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
1.2	Organizzazione dell'impresa imprenditore
3.9	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto
1.2	Organizzazione dell'impresa imprenditore
3.9	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto
4.3	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
3.8	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
4.1	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
3.8	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
3.9	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto
4.3	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.4	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
3.9	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto
4.3	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.1	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.7	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
4.8	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
2.2	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
4.11	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.1	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
5.1	Il risanamento del debito imprenditore
2.2	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
5.4	Il risanamento del debito imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
2.2.7	La scelta della data di riferimento contabile del Piano è influenzata dallo strumento adottato, dal momento in cui si decide di redigerlo e dalla tempestività nell'aggiornare i dati contabili. La data di riferimento contabile dovrebbe essere quanto più prossima a quella di redazione del Piano. Laddove l'elaborazione del Piano risulti non breve, è possibile mantenere la data prescelta inizialmente, ove non siano intervenuti significativi scostamenti e purché sia data evidenza delle variazioni intervenute. La distanza tra la data di riferimento contabile e la data di redazione del Piano non deve superare il limite oltre il quale le previsioni del Piano richiedano un significativo aggiornamento, ragionvolmente quantificabile, in genere, in quattro mesi.	2.1	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
2.3	Principi generali sulla forma del Piano		
2.3.1	Il Piano deve essere un documento redatto in forma scritta e per esteso. Deve prevedere un indice, una parte descrittiva, integrata dai grafici e tabelle che si considerino necessari, con pagine numerate progressivamente e firmate da parte del legale rappresentante. È opportuno che il Piano, partendo dalla presentazione dell'azienda e dalla situazione di partenza, si sviluppi seguendo una sequenza logica nel definire le ipotesi e le strategie di intervento e presentarne gli esiti previsionali. Allo scopo è opportuno che evidenzi (si veda anche § 4): <ul style="list-style-type: none"> > l'oggetto del Piano; > l'intervallo temporale coperto dal Piano; > la data di redazione; > la data di riferimento contabile, intesa come data alla quale sono riferite le situazioni patrimoniali, economiche e finanziarie che rappresentano i dati di partenza del Piano (di seguito anche la "Base dati contabile") e la stima delle ipotesi sullo sviluppo della gestione futura; > la sua approvazione da parte dell'organo amministrativo; > l'eventuale strumento giuridico di composizione della crisi per la quale il Piano è redatto; > se si tratta di sua prima versione o di successivo aggiornamento; > eventuali limitazioni nella circolazione del documento. 	2.1	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
		3.4	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
2.3.2	Affinché il Piano risulti maggiormente comprensibile, le descrizioni, tanto della situazione attuale quanto della strategia futura, dovrebbero essere esaurienti e tali da poter comparare gli andamenti consuntivi con quelli attesi nonché tali da favorire la comprensione di come il Piano consenta di superare lo stato di crisi e ristabilire l'equilibrio economico e finanziario.	3.9	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto
2.3.3	Il Piano deve presentare i dati e le operazioni attese in modo analitico e con un grado di dettaglio tale da consentire di valutare l'avanzamento e il grado di raggiungimento degli obiettivi e di svolgere comparazioni con i corrispondenti dati storici.	3.8	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
2.3.4	Le previsioni di Piano devono essere esposte con una scansione temporale adeguata, ricorrendo, se del caso, anche a diagrammi di avanzamento. È opportuno che la scansione temporale, almeno del primo esercizio coperto dal Piano, sia caratterizzata da gradi di dettaglio atti a consentire la verifica dell'avanzamento anche per ristretti intervalli di tempo.	3.6	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
		4.2	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
2.3.5	Talune informazioni, se commercialmente sensibili, possono essere aggregate od omesse se la loro diffusione comporta nocumento all'impresa. Resta salva la prerogativa dell'attestatore o degli organi dell'eventuale procedura di richiedere ulteriori dettagli ed eventuali prove documentali.	3.3	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022

Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021

Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)												
3. Il processo di elaborazione del Piano													
3.1 L'utilizzo del supporto consulenziale													
3.1.1	Ferma restando la propria responsabilità, l'organo amministrativo, per redigere il Piano, può ricorrere a consulenti esterni specializzati. L'attività consulenziale deve intendersi quale supporto alle decisioni degli amministratori e del Management, da considerare necessaria qualora in azienda manchino le risorse e competenze descritte sub 2.1.3.												
3.2 Profili generali del processo di elaborazione del Piano													
3.2.1	Nell'elaborazione del Piano è necessario partire dal fine, identificabile con il risanamento, variabile in funzione delle situazioni di partenza e degli strumenti giuridici utilizzati.												
3.2.2	Pur essendo il Piano un elaborato unico, generalmente si sostanzia in una parte industriale e in una parte economico-finanziaria e patrimoniale. Ancorché le due parti possano essere redatte contestualmente, la parte industriale precede concettualmente la parte economico-finanziaria e patrimoniale. Nel caso di Piani che prevedano una continuità aziendale, i risultati industriali dovranno essere assunti, unitamente alle risorse esterne, quale base per le proiezioni economico-finanziarie e patrimoniali. I soggetti che redigono le due parti o i supporti consulenziali possono non coincidere ma, sotto la responsabilità del Management, il processo deve essere unitario.												
3.3 Il modello economico-finanziario e patrimoniale													
	<p>Nell'ambito del Piano, il modello economico, finanziario e patrimoniale rappresenta la formalizzazione quantitativa delle prospettive economiche, finanziarie e patrimoniali, sintetizzate di regola in un foglio di calcolo elettronico. L'attività di predisposizione del modello economico finanziario e patrimoniale può essere suddivisa nelle seguenti fasi sequenziali:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Scopo</th> <th>Specifiche</th> <th>Formalizzazione</th> <th>Costruzione</th> <th>Test</th> <th>Utilizzo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Definizione della natura, complessità e struttura del modello</td> <td>Analisi e definizione dei flussi di informazione</td> <td>Formalizzazione delle assunzioni di base</td> <td>Elaborazione dei dati contabili prospettici</td> <td>Verifica della correttezza matematica del modello</td> <td>Analisi di sensitività, valutazione, pianificazione strategica</td> </tr> </tbody> </table> <p>Lo scopo definisce:</p> <ul style="list-style-type: none"> › gli obiettivi e il perimetro del modello; › il livello di complessità e di dettaglio; › il fabbisogno informativo necessario al fine di predisporre le proiezioni; › la struttura ed i contenuti del documento. <p>La parte di maggior rilievo delle specifiche è rappresentata dalle equazioni utilizzate per tradurre in grandezze economico-finanziarie le previsioni del Piano. In questa parte saranno pertanto presentati e definiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> › i flussi informativi che governano il business; › i driver del valore aziendale. <p>La formalizzazione delle ipotesi alla base del Piano deve essere oggetto di assunzione di responsabilità da parte del Management.</p> <p>Il Piano è utilizzato a supporto dei processi decisionali: è pertanto necessario verificarne la correttezza matematica e la ragionevolezza. Le verifiche dovranno riguardare le equazioni utilizzate e la coerenza del modello rispetto all'analisi strategica condotta sull'azienda.</p>	Scopo	Specifiche	Formalizzazione	Costruzione	Test	Utilizzo	Definizione della natura, complessità e struttura del modello	Analisi e definizione dei flussi di informazione	Formalizzazione delle assunzioni di base	Elaborazione dei dati contabili prospettici	Verifica della correttezza matematica del modello	Analisi di sensitività, valutazione, pianificazione strategica
Scopo	Specifiche	Formalizzazione	Costruzione	Test	Utilizzo								
Definizione della natura, complessità e struttura del modello	Analisi e definizione dei flussi di informazione	Formalizzazione delle assunzioni di base	Elaborazione dei dati contabili prospettici	Verifica della correttezza matematica del modello	Analisi di sensitività, valutazione, pianificazione strategica								

Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
1.2	Organizzazione dell'impresa imprenditore
3.4	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
4.1	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
2.8	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
4.1	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
5.1	Il risanamento del debito imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
4. Il quadro generale di patenza			
4.1 La parte introduttiva del Piano			
4.1.1.	La parte introduttiva del Piano ha lo scopo di fornire una sintesi della descrizione del Piano e dell'azienda.	1.1	Organizzazione dell'impresa imprenditore
		2.8	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
		3.6	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
4.1.2.	In questa sede è utile anticipare una sintetica descrizione del Piano, con una rappresentazione degli obiettivi, dei contenuti e delle principali azioni che si intende porre in essere per la sua realizzazione, unitamente ai principali risultati attesi. Possono anche essere riassunti gli elementi che maggiormente caratterizzano il Piano, rinviando ai paragrafi successivi la trattazione più dettagliata delle singole parti.	3.4	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
		3.5	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
4.1.3.	In particolare, sarà utile indicare gli obiettivi e i risultati attesi. Gli obiettivi devono essere realistici e realizzabili e, in questa sezione, possono essere identificati e definiti in forma descrittiva, senza l'ausilio di dati quantitativi. I risultati andranno poi descritti in termini quantitativi.	3.4	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
4.1.4.	Dovranno essere indicati i tempi necessari per l'esecuzione del Piano, tenendo presente che durate che eccedono un orizzonte temporale medio-lungo (generalmente da tre a cinque anni) si scontrano con problemi di prevedibilità analitica.	4.2	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.1.5.	Ogni qual volta il Piano verrà aggiornato è utile introdurre un paragrafo che riassume i punti principali delle modifiche apportate, con evidenza delle eventuali differenze nella data di riferimento contabile.	3.8	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
4.2 La descrizione della azienda			
4.2.1	La comprensione del Piano necessita di un inquadramento della realtà aziendale cui il Piano si riferisce. Questa sezione del documento ha, quindi, lo scopo di illustrarne sinteticamente le caratteristiche fondamentali.	non presente	
4.2.2.	Allo scopo è opportuno che siano indicati: <ul style="list-style-type: none"> > la denominazione, la sede legale e la forma giuridica assunta; > l'assetto proprietario, informazioni sull'appartenenza ad un gruppo e una sintesi sui principali rapporti infragruppo, ove rilevanti, eventualmente rinviando la trattazione di dettaglio ad apposita sezione del Piano; > la cronistoria degli avvenimenti societari degli ultimi anni rilevanti ai fini del Piano, compresi gli avvicendamenti intervenuti nella governance. È opportuno menzionare eventuali operazioni straordinarie (si veda § 4.3); > i principali dati economici, finanziari e patrimoniali storici (si veda anche § 4.4); > la struttura organizzativa (si veda § 4.5): numero dei dipendenti (eventualmente con indicazione dell'evoluzione recente); > la collocazione geografica degli stabilimenti produttivi e delle eventuali sedi secondarie; > una descrizione dell'attività (si veda § 4.6-4.9), considerando i processi attualmente svolti e i prodotti/servizi offerti; > la descrizione dei mercati di riferimento e dei principali clienti e fornitori, della concorrenza e delle principali forze competitive; > l'indicazione degli eventuali marchi e diritti di privativa industriale critici utilizzati; > i principali motivi che hanno determinato la crisi (si veda § 4.10). 	1.1	Organizzazione dell'impresa imprenditore
		2.8	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022

Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)
4.3	Le strategie applicate in atto
	<p>Nella parte iniziale del Piano, ai fini dell'analisi della situazione di partenza e delle cause della crisi, è utile una sintesi delle strategie precedentemente formulate dal Management e di come queste si raccordino con la situazione attuale della società.</p> <p>Poiché lo stato di crisi e la conseguente necessità di redazione del Piano potrebbero intervenire in una fase intermedia dell'implementazione della strategia precedente, può essere utile indicare se il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati sia dovuto ad un ritardo nell'esplicitarsi degli effetti di tale strategia, ovvero se la strategia non risulti più adeguata al mutato contesto di mercato.</p>
4.4	Dati economici e finanziari
4.4.1	Nella prima parte del Piano trova collocazione anche l'analisi storica dei dati economici, finanziari e patrimoniali dell'azienda. Lo scopo è quello di illustrare l'andamento economico e finanziario e i riflessi di questo sul patrimonio, alla luce delle strategie originariamente intraprese, nonché quello di fornire una base di analisi.
4.4.2	Il periodo di osservazione dei dati storici, definito in un numero adeguato di esercizi, non è sempre omogeneo. La durata può mutare nel caso di variazioni del perimetro aziendale analizzato, del business e in presenza di elementi di discontinuità che potrebbero pregiudicare la corretta analisi e interpretazione del trend. La scelta dell'orizzonte temporale è opportuno che sia motivata.
4.4.3	L'analisi deve essere volta a identificare i fattori determinanti del business. Ai fini di una migliore comprensione e di un efficace confronto, la struttura di presentazione dei dati storici deve essere coerente con gli schemi di conto economico, stato patrimoniale e flussi di cassa previsionali adottati internamente dall'azienda.
4.4.4	Per le società di maggiore dimensione può essere opportuno presentare l'analisi anche per singole SBU (Unità Strategiche di Business), ove rilevanti.
4.4.5	Nella scelta degli strumenti di diagnosi va data priorità a quelli che consentono di evidenziare lo stato di crisi. In particolare, dovrà essere prestata attenzione ai principali indicatori e indici di bilancio che consentono di individuare l'insorgenza di squilibri economico, finanziari e patrimoniali del declino aziendale, ovvero il suo aggravarsi e il livello di gravità della crisi.
4.5	L'organizzazione attuale
4.5.1	<p>È opportuno che il Piano comprenda una descrizione dei principali aspetti dell'assetto organizzativo, mediante:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) la rappresentazione della corporate governance e quindi della struttura degli organi amministrativi (amministratore unico, consiglio di amministrazione, amministratori indipendenti, comitati) e dei sistemi di controllo implementati (collegio sindacale, sindaco unico, revisore, internal auditor); 2) la rappresentazione dell'organigramma aziendale (perlomeno per le funzioni apicali) e una sintetica descrizione della composizione quantitativa e qualitativa del personale dipendente; 3) l'illustrazione dell'organizzazione (per quanto di rilevanza ai fini del Piano) con una sintetica descrizione del sistema dei poteri, delle deleghe, dei processi decisionali, delle funzioni e delle principali procedure in essere presso la società. Inoltre, sarebbe opportuno evidenziare le eventuali recenti implementazioni intervenute prima della predisposizione del piano, con l'obiettivo di migliorare il grado di adeguatezza dell'assetto organizzativo.

Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021

Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
3.1 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	imprenditore
3.1 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	esperto
4.7 Le proiezioni dei flussi finanziari	esperto
1.3 Organizzazione dell'impresa	imprenditore
3.8 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	imprenditore
3.8 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	imprenditore
4.11.1 Le proiezioni dei flussi finanziari	imprenditore
3.4 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	imprenditore
3.1 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	imprenditore
1.1 Organizzazione dell'impresa	imprenditore
3.1 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	imprenditore
3.2 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	imprenditore
3.5 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
4.5.2	È opportuno che il Piano comprenda la descrizione dei principali aspetti dell'assetto contabile, evidenziando: <ul style="list-style-type: none"> › come la COGE sia impostata e tempestivamente aggiornata; › se i dati contabili consuntivi siano utilizzati per il monitoraggio periodico (es. mensile/trimestrale) delle performance aziendali; › se siano presenti sistemi di contabilità analitica. 	2.1	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
4.5.3	È opportuno che il Piano comprenda la descrizione dei principali aspetti dell'assetto amministrativo, evidenziando: <ol style="list-style-type: none"> 4) se sia presente un sistema di pianificazione e controllo (budget, reporting, Piano); 5) se sia effettuato un confronto sistematico fra obiettivi perseguiti e risultati conseguiti. 	1.1 1.3 1.4	Organizzazione dell'impresa imprenditore Organizzazione dell'impresa imprenditore Organizzazione dell'impresa imprenditore
4.5.4	È opportuno che siano rappresentati anche gli eventuali collegamenti di natura stabile o giuridicamente rilevante con altri operatori economici, in ragione di particolari vincoli contrattuali e/o eventuali attività di direzione e coordinamento.		non presente
4.6	Descrizione dell'attività		
	Il livello di dettaglio è funzionale alla comprensione degli aspetti considerati rilevanti per il risanamento. L'analisi delle attività può essere sviluppata a diversi livelli di profondità. Elementi da includere, se significativi, a titolo esemplificativo, sono: <ul style="list-style-type: none"> › la descrizione dei principali processi e funzioni operative; › la descrizione degli impianti e strutture produttive, loro localizzazione, stato di manutenzione, capacità produttiva, ecc.; › rilevanza e consistenza dei magazzini e, se esistenti, dei lavori in corso di esecuzione; › l'eventuale stagionalità ovvero sensibilità a variazioni in determinate e individuate variabili esogene quali il prezzo degli input; › il grado di evoluzione tecnologica a supporto dell'attività aziendale, esistenza di brevetti, licenze d'uso e marchi; › la normativa di riferimento che ha, o che potrebbe avere in caso di sua evoluzione, un impatto significativo; › i principali clienti a cui l'azienda si rivolge o potrebbe potenzialmente rivolgersi; › i principali fornitori e, tra questi, quelli eventualmente riconosciuti come "strategici". 	1.2 2.4	Organizzazione dell'impresa imprenditore Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
4.7	Analisi del prodotto/servizio		
	Per ciascuna linea significativa di prodotto/servizio, è opportuno dare informazioni in merito alle principali caratteristiche, alla funzionalità/sostituibilità per i clienti, al posizionamento rispetto ai concorrenti, alla fase del ciclo di vita, alle ultime innovazioni apportate ed alle possibilità di ulteriore evoluzione.		non presente

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022

Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021

Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)
4.8	Analisi del settore/mercato
	<p>In base alle specificità dell'impresa, del relativo mercato e del contenuto delle iniziative di risanamento, è opportuno che il Piano descriva il mercato di riferimento, il posizionamento dell'azienda nella catena del valore e, se risulta da analisi di mercato, la percezione che i clienti e/o i distributori hanno dei prodotti/servizi rispetto ai concorrenti.</p> <p>È opportuno che il Piano includa:</p> <ul style="list-style-type: none"> > un'analisi indipendente sul mercato di riferimento e sulle sue evoluzioni; > un'analisi dei punti di forza e di debolezza e delle opportunità e minacce riferite all'azienda, eventualmente distinte per aree strategiche; > un'analisi delle modalità competitive rilevanti nell'ambito del mercato (o della nicchia) di riferimento, evidenziando i fattori critici competitivi e la reazione dei concorrenti rispetto alle iniziative recenti dell'azienda; > un'analisi dei rapporti di forza con i clienti e fornitori, anche al fine di fornire informazioni rispetto al rischio di interruzioni di fornitura e ai loro impatti sulla continuità dell'offerta; > un'analisi dei canali distributivi e dei relativi vantaggi/svantaggi.
4.9	La tecnologia impiegata
4.9.1	Qualora rilevante nel settore di appartenenza, il Piano dovrebbe fornire elementi utili a comprendere il portafoglio di tecnologie e i percorsi di adozione e sostituzione di queste ultime. In particolare, è opportuno descrivere le fonti della tecnologia impiegata e l'impatto industriale, competitivo ed economico-finanziario del loro impiego.
4.9.2	Nel caso in cui l'impresa operi in più aree strategiche di affari va valutata l'opportunità di presentare ciascuna area in modo autonomo, richiamandone specificità e caratteristiche.
4.9.3	Nel caso il Piano coinvolga più società l'analisi va sviluppata anche in relazione al contributo che ciascuna società o business apporta al Piano medesimo (si veda § 12).
4.10	La diagnosi della crisi
4.10.1	Nella rappresentazione dello stato di crisi vanno descritti i sintomi di criticità della situazione finanziaria, economica e patrimoniale, tramite gli opportuni indicatori tipici dell'analisi di bilancio. Può essere utile un confronto tra i valori alla data di formazione del Piano, quelli di periodi precedenti e dati medi di settore, se disponibili.

Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
non presente	
1.2 Organizzazione dell'impresa	Imprenditore
5.3 Il risanamento del debito	imprenditore
5.3 Il risanamento del debito	imprenditore
3.1 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	imprenditore
3.1 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	esperto
3.2 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	esperto

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
4.10.2	Per un maggior livello di dettaglio, con particolare riferimento alla situazione finanziaria, si dovranno evidenziare l'ammontare dei debiti scaduti e, se esistenti, un riepilogo (anche sintetico) delle azioni esecutive individuali intraprese dai creditori. È opportuno inoltre evidenziare gli altri significativi impatti negativi della crisi aziendale, come ad esempio la perdita di importanti clienti e fornitori, le uscite di personale, le interruzioni dell'attività produttiva.	2.2	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
		2.5	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
		3.1	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
		3.1	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto
		3.2	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto
		5.4	Il risanamento del debito imprenditore
4.10.3	Le cause della crisi debbono essere ricercate valutando sistematicamente i diversi profili della gestione aziendale e non porgendo attenzione alla sola situazione finanziaria, che della crisi costituisce l'evidenza ultima in ordine temporale, ancorché la più tangibile.	3.1	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
		3.1	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto
		3.2	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto
4.10.4	Nella individuazione delle cause è opportuno distinguere, per ciascun fattore di crisi, l'influenza di dinamiche del settore e dello scenario macro-economico dall'influenza di specifici comportamenti aziendali.	3.1	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
		3.1	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto
		3.2	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto
5. La strategia generale di risanamento			
5.1 L'identificazione delle intenzioni strategiche di risanamento			
5.1.1	Una chiara comprensione delle ragioni della crisi e della situazione in cui versa l'impresa è necessaria al fine dell'individuazione delle più opportune intenzioni strategiche su cui fondare il Piano.	4.7	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
		4.1.5	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
5.1.2	Nel Piano dovranno essere esplicitate le ipotesi che il Management pone a fondamento della strategia di risanamento, sia essa finalizzata al proseguimento della gestione aziendale, in forma diretta o indiretta, o alla dismissione di elementi del patrimonio.	4.7	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
		4.1.5	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
		4.1.7	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
		4.9	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022

Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)
5.1.3	Le ipotesi alla base della strategia di risanamento dovranno essere formulate in modo coerente con il contesto, generale e settoriale, in cui opera l'azienda, con la sua struttura organizzativa, con la sua capacità produttiva e struttura commerciale, con la sua storia e con le attese macroeconomiche. La coerenza deve essere riferita anche al rispetto dei nessi causali tra le diverse azioni previste dalla strategia, alla stima dei tempi e delle risorse necessarie per la realizzazione degli interventi.
5.1.4	Nel caso di strategia che contempra la dismissione di parti del patrimonio aziendale è necessario circostanziare gli elementi che contribuiscono ad accertare la fondatezza e la coerenza delle ipotesi di base. Appare opportuno includere nel Piano informazioni relative, ad esempio, a manifestazioni di interesse di potenziali acquirenti o valutazioni peritali indipendenti.
5.1.5	Nel caso di società immobiliari, il Piano può prevedere la messa in liquidazione e la successiva revoca della stessa nell'arco temporale preso in considerazione dal Piano medesimo, al necessario raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario e al ripristino del patrimonio netto.
5.1.6	Il Piano si fonda su dati previsionali che, per loro natura, presentano vari gradi d'incertezza sul loro concreto avverarsi. A tale proposito, sono importanti le definizioni contenute nel principio ISAE 3400 "The Examination of Prospective Financial Information" emesso dall'IFAC, che suddivide i dati previsionali in base al grado di oggettività e di incertezza degli elementi prospettici, distinguendoli tra "forecasts" e "projections". Il termine forecast può essere tradotto con "previsione" mentre il termine projection può essere tradotto con "proiezione" o "previsione ipotetica". La rilevanza della distinzione è legata alle attività di verifica che dovranno essere espletate in caso di attestazione del Piano.
5.1.7	Le previsioni fondate sulle serie storiche aziendali, ove non vi siano significativi fattori di discontinuità sono in genere caratterizzate da un'elevata probabilità di realizzazione. Potranno anche essere considerate ragionevoli le ipotesi supportate da affidabili previsioni macroeconomiche, perlomeno per il primo periodo del Piano, quali l'andamento del prezzo di determinate materie prime, del tasso di inflazione e dei tassi d'interesse. Vi sono altre previsioni che, per il grado di incertezza, rientrano nell'ambito delle previsioni ipotetiche e che, per loro natura, richiedono un elevato livello di attenzione. Nei Piani tali previsioni sono frequenti in ragione della discontinuità operativa e strategica frequentemente necessaria.
5.1.8	Il Piano deve indicare le variabili esogene, tipicamente di scenario macroeconomico e settoriale, che, pur non controllabili dal Management, influenzano in modo determinante l'andamento del business e le proiezioni del Piano.
5.1.9	Nella selezione delle variabili è bene fare uso di fonti terze, al fine di garantire la costruzione di uno scenario neutro e verosimile. Le fonti possono provenire da entità sia pubbliche sia private, purché di riconosciuta autorevolezza e affidabilità. Ove possibile, è bene utilizzare la stessa fonte per le diverse variabili, in modo da creare un quadro macroeconomico coerente.
5.1.10	A seconda del settore e/o del modello di business vi sono specifiche variabili esogene delle quali è opportuno tenere conto e che devono essere evidenziate.

Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021

Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
1.1	Organizzazione dell'impresa imprenditore
3.9	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi esperto
4.7	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
4.1.5	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.7	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
4.1.5	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.1.7	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.9	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.7	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
4.1.5	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.7	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
5.2	Il risanamento del debito esperto
5.3	Il risanamento del debito esperto
4.7	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
4.1.5	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.7	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
4.1.5	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.1.6	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.8	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
4.7	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
4.1.5	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
5.2	L'identificazione della strategia di risanamento		
5.2.1	Nel Piano, una volta appurata la possibilità di risanamento economico-finanziario e patrimoniale, dovrà essere descritta la strategia di risanamento da adottare in termini di azioni di medio termine in grado di definire un assetto industriale e finanziario sostenibile e di creare i presupposti per il risanamento dell'impresa.	3.4	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
5.2.2	Al fine di predisporre correttamente l'analisi, è opportuno affrontare distintamente l'assetto industriale e l'assetto finanziario che possono, congiuntamente o singolarmente, creare i presupposti per la crisi.	3.4	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
5.3	L'assetto industriale		
5.3.1	Una volta individuate le variabili critiche di cui sub 4.10.3, nel Piano dovranno essere descritti i correttivi da intraprendere e le conseguenti azioni strategiche e operative da implementare.	3.4	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
5.3.2	Qualora il Piano preveda l'esecuzione di operazioni straordinarie o operazioni sul capitale quali trasformazioni, fusioni, scissioni, conferimenti in società, aumenti o riduzioni di capitale, si dovranno indicare gli elementi tecnico-giuridici essenziali dell'operazione, le tempistiche di esecuzione, gli effetti patrimoniali e le ricadute sui creditori.	3.4	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
		5.6	Il risanamento del debito imprenditore
5.4	L'assetto finanziario		
5.4.1	Successivamente allo studio dell'assetto industriale, il Piano dovrà descrivere gli interventi opportuni sull'assetto finanziario con riferimento a: <ul style="list-style-type: none"> > le poste riconducibili a capitale circolante netto commerciale; > la copertura finanziaria degli investimenti e del loro mantenimento; > la consistenza del patrimonio netto; > la posizione finanziaria netta e la sua composizione. 	4.1	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
		4.1.9	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
		4.1.1	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
5.4.2	Tali componenti dovranno dare evidenza degli effetti economici e finanziari del periodo interinale nonché della strategia di risanamento finanziaria (c.d. manovra finanziaria), identificando, con precisione, azioni e misure da intraprendere e i relativi effetti sulle componenti patrimoniali sopra evidenziate.	4.7	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
6.	L'impatto specifico della strategia di risanamento		
6.1	Vendite e commercializzazione		
6.1.1	Il Piano dovrebbe descrivere: <ul style="list-style-type: none"> > l'analisi del mercato di riferimento, evidenziandone attrattività, <i>trend</i> e prevista evoluzione; > le strategie commerciali e di <i>marketing</i> da adottare; > il piano delle vendite, con le previsioni analitiche riguardo l'arco di Piano e le eventuali azioni sulla struttura commerciale. 	4.3	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
		4.1.1	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
6.1.2	Qualora la strategia presenti una forte discontinuità con il passato e/o la necessità di nuovi investimenti, questi elementi dovranno essere esplicitati. Ulteriore elemento che può essere oggetto di approfondimento è la strategia di comunicazione, indicando gli investimenti previsti, se significativi.	4.3	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
		4.1.1	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
		4.1.4	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
		4.6	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022

Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)
6.1.3	Il Piano può includere eventuali azioni volte a migliorare l'efficienza e/o l'efficacia della struttura commerciale e a garantire il raggiungimento degli obiettivi. In particolare possono essere descritte, tra le altre, le azioni di vendita specifiche che si prevede di adottare e/o la riorganizzazione della forza vendita. Sulla base dell'ipotesi e delle scelte commerciali e di <i>marketing</i> , il Piano può, inoltre, includere previsioni di vendita, utilmente suddivise, secondo quanto appropriato per il settore, per mercato, prodotto, canale o cliente.
6.2	Produzione
6.2.1	In questa sezione il Piano è opportuno che faccia riferimento a quanto esposto in sede di presentazione dell'azienda, dettagliando i cambiamenti descritti sub. 5.2 che si prevede di compiere, alla luce dei punti di forza o debolezza evidenziati.
6.2.2	È utile includere, nel caso in cui si prevedano investimenti produttivi significativi, una mappatura e/o analisi della capacità produttiva esistente.
6.2.3	Il Piano dovrebbe descrivere l'eventuale ottimizzazione dei processi produttivi prevista al fine di ottenere miglioramenti in relazione ad elementi quali il costo, la qualità e la tempistica di realizzazione del bene o servizio.
6.3	Organizzazione e personale
6.3.1	In questa sezione del Piano, è opportuno che siano indicati gli obiettivi riconducibili alla struttura organizzativa, con evidenza di ruoli e responsabilità chiave e dimensionamento dell'organico, evidenziando i principali cambiamenti rispetto alla situazione di riferimento.
6.3.2	Qualora sia prevista una significativa riorganizzazione, va presentato il nuovo modello organizzativo.
6.3.3	Poiché la discontinuità manageriale è rilevante per il successo del risanamento la selezione di profili adeguati in termini di esperienza/competenza è elemento di garanzia per tutti gli <i>stakeholders</i> , qualora si preveda l'inserimento di nuove risorse, è opportuno darne evidenza.
6.3.4	Qualora siano previsti significativi interventi sull'organico, si dovrà darne esplicitazione, con riferimento alle linee di attività/settori operativi/funzioni aziendali coinvolte. È rilevante chiarire la coerenza tra le risorse aziendali e le competenze che il Piano richiede. Quanto più significativa è la discontinuità prevista, tanto maggiore deve essere il grado di approfondimento del corretto dimensionamento di risorse e competenze. Qualora il Piano preveda la riduzione dell'organico, mediante l'utilizzo dei diversi strumenti messi a disposizione dalla normativa di riferimento, va fornita la stima dei costi/benefici e del profilo temporale di efficacia. Allo stesso modo, qualora il Piano evidenzi la necessità di gestire esuberanti di personale, va indicato il percorso ipotizzato, con evidenza dei costi di natura straordinaria, degli esborsi finanziari connessi e delle tempistiche.

Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021

Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
1.1	Organizzazione dell'impresa imprenditore
4.3	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.1.1	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.4	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.1.3	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.4	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.1.3	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.1.4	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.6	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
1.2	Organizzazione dell'impresa imprenditore
4.4	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.1.3	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
1.1	Organizzazione dell'impresa imprenditore
3.5	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
1.1	Organizzazione dell'impresa imprenditore
3.5	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
1.1	Organizzazione dell'impresa imprenditore
3.5	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
1.1	Organizzazione dell'impresa imprenditore
3.5	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
6.4	Investimenti/disinvestimenti		
6.4.1	Il Piano deve indicare gli investimenti e i disinvestimenti, sia operativi che finanziari, programmati, mostrando in chiave comparativa anche i corrispondenti dati storici (ad esempio dei tre esercizi precedenti). Le previsioni e i dati storici possono essere aggregati nella forma più opportuna al fine di garantirne un'adeguata fruibilità, anche in funzione delle specifiche caratteristiche del Piano. Potrebbe inoltre risultare utile un confronto tra gli investimenti annui e gli ammortamenti, in quanto gli investimenti di mantenimento dovrebbero essere teoricamente in linea con gli ammortamenti a regime.	4.1.4 4.6 4.9 4.11.2 4.11.4	imprenditore imprenditore imprenditore imprenditore imprenditore
6.4.2	Particolare importanza rivestono gli investimenti che incidono sulla capacità produttiva. Il Piano deve chiarire quali soluzioni si prevede di adottare, evidenziando eventuali scelte di outsourcing o di diversa localizzazione della struttura produttiva.	4.1.4 4.6 4.9 4.11	imprenditore imprenditore imprenditore imprenditore
6.4.3	Il Piano deve inoltre definire il perimetro delle attività oggetto di disinvestimento, riassumendo motivazioni, tempistiche e impatti economico-finanziari. In taluni casi, e in particolare se le dismissioni hanno un ruolo chiave nella realizzazione del Piano, i valori di realizzo previsti possono essere confermati o determinati anche sulla base di perizie di soggetti terzi rispetto ai redattori del Piano stesso, i cui estremi andranno sinteticamente richiamati.	4.1 4.6 4.9 4.11.2 4.11	imprenditore imprenditore imprenditore imprenditore imprenditore
6.5	Shock macro-economici e incertezza nella formulazione delle previsioni		
6.5.1	Gli <i>shock</i> macro-economici dipendenti da molte cause (epidemia come il COVID 19, guerre, disastri naturali, ecc.) possono condurre una recessione a livello di intero sistema economico (globale o nazionale). L'imprevedibilità della durata dell'evento è una caratteristica ricorrente in tali fenomeni e rende molto difficile per le aziende formulare previsioni attendibili, poiché anche le stime più autorevoli presentano rilevanti discordanze sulla dinamica futura, nonché sui tempi e sui livelli di normalizzazione della domanda. Le caratteristiche sempre uniche dell'evento rendono inoltre impossibile riferirsi per paragone ad analoghi <i>shock</i> del passato.		non presente
	In tale situazione i piani di risanamento di imprese operanti in business colpiti significativamente dagli effetti di <i>shock</i> macroeconomici, devono tener conto dei seguenti principi: <ul style="list-style-type: none"> > derivare le previsioni della domanda da studi di settore emessi da soggetti autorevoli, dando prevalenza a quelli più recenti e più specifici per il business di riferimento, attingendo informazioni aggiornate dalla dinamica degli ordinativi e delle vendite; > considerare le eventuali limitazioni alla capacità produttiva e alla operatività derivanti dagli effetti dello <i>shock</i> macro-economico; > presentare, se possibile, degli scenari alternativi rispetto a quello preso a base (si veda § 9.8), specificando le condizioni necessarie per la considerazione dello scenario e le sue probabilità di verifica al momento della redazione. L'esistenza di scenari alternativi può dipendere sia dalla forte incertezza circa l'evoluzione della domanda di mercato, sia dalle ipotesi relative alla evoluzione dell'evento; > in tali situazioni è anche possibile superare il consueto orizzonte di 3-5 anni se tale è l'arco temporale prevedibilmente necessario per la cessazione delle circostanze eccezionali. 		non presente

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022

Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)
7. 6.5.2	
7.1	Definizione e obiettivi della manovra finanziaria
7.1.1	Il Piano deve contenere una sezione dedicata alla illustrazione della manovra finanziaria, intesa come l'insieme degli interventi finalizzati al riequilibrio della situazione patrimoniale e al risanamento economico e finanziario.
7.1.2	La manovra finanziaria persegue il duplice scopo di: > portare il debito a livello sostenibile; > rispondere al fabbisogno finanziario del capitale circolante per tutto l'arco di piano.
7.1.3	La manovra finanziaria si articola in una serie di azioni e interventi richiesti ai vari soggetti coinvolti. La definizione del fabbisogno finanziario e il grado di coinvolgimento delle parti dipendono dalla gravità dello stato di crisi e dalla struttura e tipologia dell'indebitamento.
7.1.4	Il fabbisogno finanziario evidenziato dal Piano è un dato oggettivo, non negoziabile, che emerge dal Piano medesimo e va individuato puntualmente tenendo nel dovuto conto i possibili picchi negativi (cd. punte di massimo indebitamento). La negoziazione riguarda le fonti di copertura dell'intero fabbisogno in arco di Piano ed interessa i diversi <i>stakeholder</i> . La manovra finanziaria individua le fonti di copertura del fabbisogno finanziario a livello di mezzi propri e di terzi.
7.1.5	Nella costruzione della manovra finanziaria è opportuno prevedere un margine di cassa che assicuri stabilità nel caso di scostamenti ragionevolmente fisiologici rispetto alle previsioni puntuali, nei limiti in cui tali scostamenti non compromettano gli assunti di Piano.
7.1.6	Il Piano può prevedere un sostegno da parte dei soci attuali o di soggetti che abbiano manifestato interesse a investire nella società. La disponibilità a immettere nuove risorse finanziarie per supportare il risanamento costituisce un elemento di rassicurazione per le altre parti coinvolte. In tal caso, in questa sezione si deve indicare il tipo di intervento previsto.
7.1.7	Il ceto bancario può partecipare alla manovra finanziaria mediante interventi solitamente calibrati in termini di onerosità a seconda della gravità della crisi e del grado di garanzia che assiste il credito. In questa sezione del Piano vanno descritti gli interventi richiesti ai finanziatori. Si dovrà inoltre evidenziare se la manovra finanziaria preveda meccanismi volti al (parziale) ritorno degli impegni richiesti che potranno trovare applicazione al verificarsi di determinati eventi o risultati.
7.1.8	La manovra finanziaria può richiedere il supporto di altri creditori quali fornitori, erario ed enti previdenziali. Gli interventi a carico di altri creditori è opportuno che siano descritti distinguendo la natura dei singoli creditori.
7.2	Patrimonio netto
7.2.1	Il fabbisogno di patrimonio è fronteggiato prima dall'utilizzo delle componenti di patrimonio netto, fino alla perdita dell'intero capitale sociale. Nel caso di ulteriore fabbisogno lo stesso potrà essere coperto: > con nuovo capitale apportato dai soci esistenti e/o da nuovi investitori; > con una manovra sul debito, sotto forma di conversione e/o stralcio dello stesso.

Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021

Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
4.1.10	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.1.2	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
5.5	Il risanamento del debito imprenditore
2.2	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
5.5	Il risanamento del debito imprenditore
5.5	Il risanamento del debito imprenditore
5.5	Il risanamento del debito imprenditore
3.7	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
5.5	Il risanamento del debito imprenditore
5.5	Il risanamento del debito imprenditore
5.5	Il risanamento del debito imprenditore
5.5	Il risanamento del debito imprenditore
4.1.2	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
4.1.10	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
5.6	Il risanamento del debito imprenditore
5.5	Il risanamento del debito imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
7.3	Debito		
7.3.1	La manovra finanziaria sul debito tiene conto: <ul style="list-style-type: none"> > degli effetti della manovra finanziaria relativa al patrimonio netto; > del livello di indebitamento massimo sostenibile per ricostituire la condizione di equilibrio economico-finanziario nell'arco di Piano; > del fabbisogno al servizio del capitale circolante; > della necessità di rendere le forme tecniche di indebitamento coerenti con la struttura del fabbisogno finanziario. 	5.5	Il risanamento del debito imprenditore
7.3.2	Qualora il Piano preveda l'utilizzo di strumenti finanziari partecipativi, occorrerà fornire indicazioni sul contenuto, sulle caratteristiche e sul loro funzionamento.	5.5	Il risanamento del debito imprenditore
7.3.3	Il debito sostenibile non riferibile al circolante ha natura di indebitamento a medio termine.	5.5	Il risanamento del debito imprenditore
7.3.4	La manovra sul debito può interessare tutte le categorie di <i>stakeholder</i> e creditori in genere, nel rispetto della relativa graduazione, dei vincoli normativi di forma e di sostanza e della relazione funzionale con il fabbisogno di Piano.	5.5	Il risanamento del debito imprenditore
7.3.5	La nuova finanza non deve sommarsi a sovraindebitamento né determinare una situazione di sovraindebitamento non riassorbibile nell'arco di Piano.	5.5 5.4	Il risanamento del debito imprenditore imprenditore
7.4	Gestione della fiscalità nella manovra finanziaria		
7.4.1	Nel Piano deve essere considerato l'effetto della componente fiscale.	4.10	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
7.4.2	Nella previsione di esborsi per imposte nel Piano potranno essere considerate, ove applicabili, eventuali disposizioni agevolative o regimi idonei a minimizzare il carico fiscale, ovvero la possibilità di compensazione, nel rispetto dei limiti di legge, di eventuali crediti tributari.	4.1.8 4.10 4.1.8	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
7.4.3	Il Piano deve indicare gli importi dovuti per interessi e sanzioni sui debiti tributari e contributivi, e le prospettate tempistiche per l'adempimento, tenuta presente la possibilità di ricorso all'istituto del ravvedimento operoso.	2.5 4.10 4.1.8 5.4	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore Il risanamento del debito imprenditore
7.4.4	In caso di concordato preventivo e di accordo di ristrutturazione dei debiti, il Piano può prevedere il pagamento, parziale o anche dilazionato, di tributi, contributi e relativi accessori, a condizione che ne sia prevista, e attestata da un professionista indipendente, la soddisfazione in misura non inferiore a quella realizzabile, in ragione della collocazione preferenziale, sul ricavato in caso di liquidazione giudiziale, avuto riguardo al valore di mercato attribuibile ai beni o diritti sui quali sussiste una causa di prelazione.	2.5 5.4 5.5	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore Il risanamento del debito imprenditore Il risanamento del debito imprenditore
7.4.5	Solo a seguito di presentazione di istanza di trattamento dei crediti tributari e contributivi ex art. 182-ter l.f. e di voto favorevole sulla stessa espresso dall'Amministrazione e dagli Enti Previdenziali coinvolti, nel caso di accordo di ristrutturazione dei debiti, nel Piano potrà essere previsto il pagamento parziale anche dell'imposta sul valore aggiunto e delle ritenute operate e non versate e dei relativi accessori.	2.5 5.4 5.5	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore Il risanamento del debito imprenditore Il risanamento del debito imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
8. L'Action plan			
8.1	L'Action plan rappresenta la descrizione, anche sintetica, delle principali azioni da porre in essere al fine di realizzare la strategia di risanamento individuata nel Piano. Il suo scopo è quello di rendere concrete le intenzioni strategiche e favorire l'esplicitazione della valutazione di coerenza storico-inerziale tra obiettivi, strategie identificate e modalità operative per il loro raggiungimento.	3.6 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	imprenditore
8.2	È opportuno che l'Action plan descriva: <ul style="list-style-type: none"> > attività, ambiti e modalità di esecuzione; > impatto delle azioni sull'organizzazione aziendale; > responsabilità, intesa come indicazione dei soggetti ai quali compete l'esecuzione delle azioni; > investimenti/disinvestimenti previsti; > coerente tempistica di esecuzione; > allocazione delle risorse necessarie per lo sviluppo delle azioni previste. 	3.6 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	imprenditore
8.3	Le azioni identificate nella parte operativa del Piano, distinte in base alle aree sulle quali impattano, sono sintetizzate all'interno dell'Action plan. In particolare, lo stesso dovrà descrivere, tra le altre: <ul style="list-style-type: none"> > le azioni sui ricavi, finalizzate a rendere possibile gli incrementi di fatturato eventualmente previsti; > azioni che prevedono il risparmio o la razionalizzazione di costi, volte ad ottimizzare l'intera struttura di costo dell'impresa; > azioni sulle attività immobilizzate, dirette alla realizzazione del piano di investimento; > azioni sul capitale circolante, finalizzate all'ottimizzazione dello stesso da ottenersi tramite il miglioramento delle sue componenti. 	3.6 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi 4.4 Le proiezioni dei flussi finanziari	imprenditore imprenditore
9. I dati prospettici			
9.1 Introduzione			
9.1.1	La parte finale del Piano deve contenere una sintesi economica, finanziaria e patrimoniale nella forma di schemi prospettici, preceduti dalla enunciazione delle ipotesi usate nella previsione e seguiti dalle eventuali analisi di sensitività.	2.8 Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente	imprenditore
9.1.2	Il Piano deve muovere da grandezze economiche e segnatamente dai ricavi, esplicitando con sufficiente dettaglio i relativi costi. Nella declinazione finanziaria delle grandezze economiche va tenuto conto delle variazioni di capitale circolante netto e del fabbisogno per investimenti, per determinare i flussi liberi al servizio del debito (per capitale ed interessi), tenendo conto delle forme tecniche delle linee di credito (autoliquidante, di cassa, ecc.) e delle risorse derivanti dalla nuova finanza.	5.2 Il risanamento del debito	esperto
9.1.3	Nella redazione del Piano è opportuno l'utilizzo dei criteri di valutazione che l'azienda adotta nel proprio bilancio di esercizio, per facilitare confronti con i consuntivi e permettere di valutare la congruità della situazione patrimoniale, economica e finanziaria. Qualora il Piano fosse liquidatorio, l'azienda adotterà i criteri descritti dall'OIC per i bilanci di liquidazione.	2.8 Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente 4.1 Le proiezioni dei flussi finanziari 4.1.9 Le proiezioni dei flussi finanziari 4.1.1 Le proiezioni dei flussi finanziari 5.1 Il risanamento del debito	imprenditore imprenditore imprenditore imprenditore
		non presente	

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto <small>(Le note non sono riportate nella presente tavola)</small>	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
9.2	Il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale Il modello economico finanziario previsionale è composto dai seguenti prospetti riferiti all'arco temporale del Piano: <ul style="list-style-type: none"> > il conto economico; > lo stato patrimoniale; > il piano finanziario; > il piano di tesoreria, recante l'evoluzione delle disponibilità liquide secondo quanto previsto al successivo § 9.7. La classificazione scelta, anche se preferibilmente simile alla classificazione gestionale già adottata dalla società, dovrà prevedere un livello di dettaglio adeguato.	1.5 3.3	imprenditore imprenditore
9.3	Scansione temporale del modello economico-finanziario previsionale È opportuno che la scansione temporale del Piano consenta l'adeguato monitoraggio dello stesso. In caso di accordi con il ceto bancario, la scansione temporale deve essere tale da consentire la verifica del rispetto dei covenants convenuti.	1.3	imprenditore
9.4	Contenuto e forma del conto economico Il conto economico dovrà contenere le previsioni relativamente a tutte le componenti di reddito che concorrono alla formazione dei risultati attesi. Il Piano deve recare la declinazione finanziaria delle grandezze economiche, nonché quella patrimoniale, tenuto conto anche degli investimenti di mantenimento e di quelli previsti dalle azioni industriali. Ai fini di una rappresentazione gestionale del conto economico, può essere utile uno schema in forma scalare, in grado di fornire maggiori informazioni sui risultati reddituali intermedi fino alla formazione del reddito netto e sul contributo alla sua formazione delle diverse aree gestionali. Nel conto economico, il provento finanziario derivante dagli effetti della ristrutturazione (ad esempio, per stralcio di debiti, per dilazione dei rimborsi, ecc.) deve essere presentato distintamente, con riferimento all'esercizio nel quale si presume avvenga la ristrutturazione, come componente straordinario di reddito, anche distaccandosi dallo schema di cui all'art. 2425 del c.c.	4.11 4.1.9	imprenditore imprenditore
9.5	Contenuto e forma dello stato patrimoniale Lo stato patrimoniale dovrà contenere le attività e passività prospettiche, oltre all'evoluzione del patrimonio netto, per determinare le fonti interne ed esterne e gli impieghi previsionali. La classificazione delle componenti patrimoniali sarà effettuata preferibilmente in accordo con la classificazione gestionale adottata dalla società, in quanto essa dovrebbe meglio soddisfare le esigenze informative dei fruitori del Piano, fornendo una maggiore comprensione sulla composizione delle fonti e degli impieghi e sulla loro evoluzione lungo tutto l'arco di Piano. Ai fini di un'efficace rappresentazione della composizione ed evoluzione delle fonti di finanziamento e del loro impiego per area gestionale, nonché per l'evidenziazione della posizione finanziaria netta, nell'arco temporale del Piano appare indicato uno schema di stato patrimoniale riclassificato con il criterio di pertinenza gestionale.	2.6 4.12 4.1.10	imprenditore imprenditore imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022

Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021

Paragrafo	Contenuto <small>(Le note non sono riportate nella presente tavola)</small>
9.6	Contenuto e forma del piano finanziario
	<p>Il piano finanziario, avente la forma di un rendiconto finanziario previsionale, dovrà contenere le previsioni dei fabbisogni finanziari necessari per la realizzazione del Piano, congiuntamente con le previsioni di copertura di tali fabbisogni per ciascuno dei periodi di previsione considerati.</p> <p>Il piano finanziario deve indicare, per ciascuno di tali periodi, le informazioni necessarie a comprendere i fabbisogni e le fonti di copertura così sintetizzabili:</p> <ul style="list-style-type: none"> > flusso finanziario della gestione operativa; > flusso finanziario della gestione investimenti; > flusso finanziario dalla gestione dei finanziamenti e dei mezzi propri. <p>Il piano finanziario deve essere strutturato in modo tale da dare evidenza, anno per anno, dei flussi al servizio del debito esistente e di quello derivante dalla nuova finanza, con separata evidenza del debito nei confronti dei creditori eventualmente non aderenti all'accordo sottostante al Piano, tenuto conto dell'impatto delle uscite finanziarie di natura fiscale, anche in relazione all'insorgenza di un eventuale contenzioso .</p>
9.7	Piano di tesoreria
	<p>Il Piano deve esporre il piano di tesoreria (budget di cassa) evidenziante la dinamica di breve periodo delle entrate e delle uscite.</p> <p>È opportuno che il piano di tesoreria sia rappresentato con una scansione temporale mensile nel primo anno di Piano, a meno che il settore di riferimento non richieda aggregazioni temporali differenti. Anche alla luce delle tempistiche necessarie per la stesura del Piano e per gli eventuali aggiornamenti successivi, è opportuno che il piano di tesoreria sia aggiornato periodicamente al fine di garantire un controllo dell'attendibilità del modello di tesoreria, nonché una corretta rappresentazione dei flussi di breve termine. Considerata la natura del piano di tesoreria, è normale che si verifichino degli scostamenti e non necessariamente questi implicano un venir meno della realizzabilità del Piano.</p>
9.8	Analisi di sensitività e definizione di scenari alternativi
9.8.1	<p>Ogni valutazione prognostica è intrinsecamente connotata da un proprio grado di rischio di avveramento. È opportuno perciò che le previsioni ipotetiche siano sottoposte ad analisi di sensitività. Le analisi di sensitività presuppongono l'individuazione e la misurazione dei fattori di rischio ai quali sono soggetti l'impresa e il Piano. Tale individuazione si pone a valle di una argomentata valutazione della situazione aziendale e del contesto in cui opera l'azienda. I rischi inerenti devono essere assunti in termini di rischio residuo dopo le azioni di mitigazione che il Management potrà al bisogno attivare. Le analisi di sensitività possono essere concorrenti ovvero alternative a seconda della natura dei fattori di rischio sottostanti e alla loro correlazione diretta.</p> <p>Le prove di resistenza (stress test) rappresentano un particolare caso di analisi di sensitività nell'ambito delle quali il fattore incertezza delle assunzioni ipotetiche è considerato prevalentemente secondo un'accezione negativa e pessimistica. Obiettivo dello stress test è analizzare gli effetti sui principali dati economici patrimoniali e finanziari del Piano al variare, in senso negativo, di una o più delle assunzioni considerate critiche. Tale analisi permette di verificare la sostenibilità del Piano e la tenuta dei covenants nell'ipotesi di scenari peggiorativi.</p>

Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
4.1	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
5.1	Il risanamento del debito imprenditore
5.4	Il risanamento del debito imprenditore
1.5	Organizzazione dell'impresa imprenditore
5.2	Il risanamento del debito esperto
5.3	Il risanamento del debito imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
9.8.2	In contesti di straordinaria incertezza, come quelli indotti da shock macroeconomici o settoriali, anche le analisi di sensitività possono presentare una variabilità troppo ampia da verificare. Può quindi essere necessario introdurre nel piano diversi possibili scenari alternativi di tipo macro-economico o settoriale. Lo scenario consiste nella definizione di una ipotesi di possibile evoluzione del quadro macro-economico o settoriale. Gli scenari configurabili in un piano possono variare da un minimo di due (es. scomparsa o continuazione pandemia entro l'anno successivo) a più alternative che ipotizzino l'evoluzione di altre variabili macro (es. presenza o meno di sovvenzioni pubbliche).	non presente	
9.8.3	Nel caso di impiego di scenari il Piano deve mostrare gli indicatori chiave di performance che consentano di intercettare gli scostamenti rispetto agli obiettivi, nonché il livello (punto di rottura), violato il quale, in una valutazione ex-ante, viene meno l'obiettivo di Piano. Il monitoraggio di tali indicatori nella fase di esecuzione del Piano consentirà di attivare "gli strumenti da adottare nel caso di scostamento tra gli obiettivi e la situazione in atto" e "le iniziative da adottare qualora si verifichi uno scostamento dagli obiettivi pianificati", indicati come contenuto necessario del Piano, dagli artt. 56, co. 1, lett. f) e 87, co. 2, lett. i) del Codice della Crisi, compatibile (in termini di <i>best practices</i>) anche con il quadro normativo in essere. Si tratta di iniziative che potranno consistere, in via graduata in relazione alla gravità dello scostamento rispetto al Piano: <ul style="list-style-type: none"> > in azioni alternative, in tutto o in parte eventualmente già individuate; > in un cambiamento della strategia; > nella modifica del modello di business; > nei casi più gravi, nel ricorso ad un diverso od ulteriore strumento di composizione della crisi rispetto a quello adottato. È opportuno che il Piano rappresenti tali eventualità di adozione di iniziative ad hoc la cui scelta resta nella competenza e nella responsabilità esclusiva dell'organo amministrativo.	3.4 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi 3.7 Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi	imprenditore imprenditore
9.9	Indicatori di sostenibilità (ESG)		
9.9.1	Le misure di natura finanziaria possono essere opportunamente affiancate dall'utilizzo di indicatori di tipo non finanziario (o meglio, extra-contabile) al fine di una migliore visione sull'andamento futuro dell'azienda. Gli indicatori non finanziari si distaccano da logiche di bilancio, sono orientati al futuro e hanno, di conseguenza, un alto valore previsionale.	4.8 Le proiezioni dei flussi finanziari 4.1.6 Le proiezioni dei flussi finanziari	esperto imprenditore
9.9.2	Per costruire gli indicatori non finanziari più adeguati occorre avere una puntuale e completa conoscenza dell'attività e dei fatti di gestione, individuando i fattori critici di successo. È opportuna un'attenta valutazione dei rischi a cui l'azienda è sottoposta, mediante un sistema di <i>Risk Management</i> che faciliti l'identificazione, la misurazione, l'accettazione e la risposta al rischio. I rischi possono assumere diversa natura, potendosi trattare ad esempio di rischi ambientali, dipendenti da fenomeni esterni spesso non controllabili, di rischi reputazionali, relativi all'immagine che l'azienda ha verso l'ambiente esterno, di rischi strategici, correlati alle diverse variabili a valenza strategica, di rischi organizzativi, connessi a potenziali errori nella progettazione della struttura aziendale, di rischi di mercato, derivanti da condizioni sfavorevoli del mercato di riferimento, e così via. A tal fine sono individuabili, le seguenti macro-aree di riferimento: <ul style="list-style-type: none"> > Relazioni esterne, che comprende le dimensioni Contesto Aziendale, Reputazione aziendale, Istituti finanziari, Clienti, Fornitori; > Relazioni interne, che comprende le dimensioni Prodotto, Struttura organizzativa; Processi interni (tra cui Produzione); Struttura dei costi. 	2.6 Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente 4.8 Le proiezioni dei flussi finanziari 4.1.6 Le proiezioni dei flussi finanziari	imprenditore esperto imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022

Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)
9.9.3	<p>È necessario svolgere una analisi di materialità che porti all'individuazione dei temi che possono ragionevolmente essere considerati importanti per condizionare le decisioni degli <i>stakeholder</i> nei confronti dell'impresa. Ciò assume particolare significato nelle situazioni di crisi e nelle operazioni di <i>turn-around</i> proprio per la delicatezza delle relazioni con gli interlocutori aziendali chiamati anche a sacrifici nel breve periodo in nome della salvaguardia di un valore spesso basato su intangibili quali il capitale umano, le relazioni e la reputazione. Di conseguenza l'analisi di materialità può essere sviluppata partendo dall'identificazione dei principali <i>stakeholder</i> dell'azienda, individuati sulla base delle caratteristiche specifiche dell'azienda, del settore di attività, e del contesto di riferimento nel quale opera. Ad esito del processo di identificazione degli <i>stakeholder</i>, occorre procedere con la mappatura dei temi potenzialmente rilevanti per l'azienda, ovvero gli aspetti della gestione aziendale che possono essere collegati a un impatto significativo diretto o indiretto sull'azienda o sui suoi interlocutori, o che sono riconosciuti come rilevanti per l'intero settore di riferimento in ambito di sostenibilità economica, ambientale e sociale.</p> <p>I temi materiali devono essere definiti sulla base di valutazioni sia quantitative sia qualitative, e possono essere rappresentati mediante la cosiddetta "matrice di materialità". Per una adeguata applicazione del principio di materialità occorre identificare i temi materiali in base alle due dimensioni della matrice, che consente di valutare la materialità di determinate tematiche incrociando la rilevanza degli impatti economici, ambientali e sociali legati ad esse con il livello di interesse ed influenza che hanno rispetto ai suoi <i>stakeholder</i>.</p> <p>L'analisi di materialità dovrà essere riesaminata con cadenza regolare, al fine di garantire che i temi identificati come materiali continuino a essere tali. Parallelamente, l'organizzazione deve monitorare la rilevanza di ogni <i>stakeholder</i>, che può mutare nel tempo.</p>
10. Esecuzione e monitoraggio del Piano	
10.1	Governo del processo di esecuzione del piano
10.1.1	Per ridurre il rischio di mancata attuazione del Piano, e per favorire gli interventi correttivi che si rendessero necessari in fase di sua esecuzione, occorre prevedere una specifica fase di monitoraggio del Piano stesso.
10.1.2	Nel Piano devono essere inseriti i parametri di riferimento per il risanamento, dando indicazione dei limiti e degli obiettivi rispetto ai quali misurare le prestazioni effettivamente raggiunte.
10.1.3	Dal piano d'azione (<i>action plan</i>), che esprime le modalità con cui si raggiungerà un migliorato livello di performance prospettica, dovrebbe derivare la configurazione di un sistema di rappresentazione di "Delta-KPI". I KPI che possono essere utilizzati come riferimento nello svolgimento dell'attività di monitoraggio sono rappresentati da riferimenti di natura economica, finanziaria e patrimoniale (ad es. ricavi, EBITDA, FCFO, Patrimonio Netto, CCN, Posizione Finanziaria Netta, PN/EBITDA, PFN/EBITDA, ecc.) e da altri, di natura qualitativa, da porre in relazione all'aspetto industriale ed organizzativo descritto nel Piano (ad es. cambi di strategia commerciale, andamento della concorrenza, variazioni nell'assetto organizzativo interno, ecc.).
10.1.4	Dal piano d'azione (<i>action plan</i>) deve risultare la distribuzione delle responsabilità per il perseguimento degli obiettivi e delle azioni specifiche attribuite ai diversi soggetti interni ed eventualmente anche esterni (<i>deployment</i>) all'azienda così che siano chiari i compiti di ciascuno nel perseguimento della più complessa strategia di risanamento.

Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021

Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
4.8	Le proiezioni dei flussi finanziari esperto
4.1.6	Le proiezioni dei flussi finanziari imprenditore
1.3	Organizzazione dell'impresa imprenditore
1.4	Organizzazione dell'impresa imprenditore
1.4	Organizzazione dell'impresa imprenditore
1.1	Organizzazione dell'impresa imprenditore
3.5	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
10.2	Sistemi di controllo		
10.2.1	Nello svolgimento del processo di monitoraggio del Piano è utile l'adozione di un cruscotto aziendale nel quale annotare, con adeguata periodicità, l'andamento delle performance riconducibili ai KPI individuati e lo scostamento rispetto a quanto pianificato.	1.4	Organizzazione dell'impresa imprenditore
10.2.2	Il processo di monitoraggio deve essere previsto quale componente sequenziale alla formulazione delle ipotesi di Piano. In particolare, al fine di favorire l'esecuzione del Piano e il suo monitoraggio, è opportuno che lo stesso, tra le altre, preveda: <ul style="list-style-type: none"> › una chiara e puntuale definizione delle ipotesi alla base delle previsioni; › la descrizione delle analisi di sensitività effettuate sulle ipotesi di base e la definizione della variabilità massima per il mantenimento delle performance nel perimetro di continuità aziendale; › l'associazione tra ipotesi e responsabili organizzativi a cui spetta il monitoraggio e la conseguente verifica della variabilità di tali ipotesi di base in relazione alla variabilità delle performance. 	3.7	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
10.2.3	Per un efficace processo di monitoraggio è auspicabile lo svolgimento di attività volte al riesame periodico delle ipotesi di base del Piano. In presenza di significativi scostamenti, già verificatisi o ragionevolmente prevedibili a breve, appare opportuna l'elaborazione di una nuova versione del Piano. In particolare, la modifica del Piano può essere considerata necessaria: <ul style="list-style-type: none"> › in presenza di uno scostamento rispetto al contenuto ed alle previsioni del Piano, tale da incidere sulla realizzabilità dello stesso non consentendo il rispetto dei tempi e delle modalità del percorso di superamento della crisi previsti; › se lo scostamento non è assorbito da risparmi e/o correttivi e meccanismi di aggiustamento, in quanto non previsti e/o non sufficienti. 	1.3	Organizzazione dell'impresa imprenditore
10.2.4	Ancorché svolto sotto la responsabilità dell'organo amministrativo, il monitoraggio del Piano potrà essere delegato a soggetti terzi (ad es. gli stessi advisor, CRO, ecc.).	3.7	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi imprenditore
11. Il ruolo dei consulenti			
11.1	La preparazione del Piano		
	Come già specificato, frequentemente il Management può avvalersi del supporto professionale di consulenti. Tra questi è opportuno definire il ruolo delle diverse competenze. Sarebbe preferibile che il rapporto con i consulenti venisse disciplinato da un contratto d'opera che stabilisca le caratteristiche della consulenza, il periodo entro cui la medesima debba essere effettuata, il compenso convenuto, l'eventuale incarico per il monitoraggio dell'esecuzione del Piano. Nel contratto possono essere delegati ai consulenti anche compiti di rappresentanza dell'azienda nei confronti di terzi soggetti, tra cui i creditori.	1.3	Organizzazione dell'impresa imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto <small>(Le note non sono riportate nella presente tavola)</small>	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
11.2	L'advisor industriale/strategico		
	<p>L'advisor industriale/strategico ha il compito di valutare la situazione aziendale identificando le azioni che potrebbero permettere all'azienda di superare le criticità e realizzare gli obiettivi strategici. L'advisor supporta il Management nel rappresentare alcuni aspetti che, tra gli altri, il Piano dovrebbe contenere, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> > ipotesi industriali alla base del Piano; > comparazione delle ipotesi del Piano rispetto alle dinamiche attese dal settore; > crescita del mercato di riferimento, minacce e opportunità strategiche; > analisi della sostenibilità del Piano e verifica delle eventuali conseguenze in caso di mancata realizzazione delle ipotesi di base. 	2.7	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
11.3	L'advisor finanziario		
	<p>Compito principale dell'advisor finanziario è analizzare il fabbisogno finanziario che deriva dal Piano. È opportuno che l'analisi finanziaria sia consequenziale ad una preventiva analisi industriale. Nella prassi, l'advisor finanziario analizza, di concerto con i responsabili della direzione finanziaria dell'impresa, la composizione dei flussi di cassa prospettici e analizza la coerenza tra: a) impegni finanziari previsti, b) flussi di cassa disponibili e, c) altre risorse finanziarie a disposizione. Tale analisi evidenzia l'eventuale esistenza di un fabbisogno finanziario che deve essere coperto dalla manovra finanziaria (si veda § 7).</p>	2.7	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
11.4	Altri consulenti		
	<p>In caso di necessità è opportuno che nella predisposizione del Piano il Management si avvalga di ulteriori competenze specialistiche, ad esempio in materia tributaria e/o di diritto del lavoro.</p>	2.7	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente imprenditore
12. I piani di risanamento nei gruppi di imprese			
12.1	Premessa e inquadramento generale		
12.1.1	<p>Nell'ambito di processi di soluzione delle crisi d'impresa è frequentemente necessaria la predisposizione di un Piano afferente a società appartenenti ad un gruppo di imprese in quanto assoggettate a comune direzione e controllo.</p>	6.1	Gruppi di imprese imprenditore
12.1.2	<p>In questi casi, pur nel rispetto della autonomia delle masse attive e passive delle imprese appartenenti al Gruppo, al fine della migliore comprensione delle dinamiche economico-finanziarie prospettiche, è necessario corredare i piani individuali delle singole imprese con una rappresentazione che indichi le ripercussioni di tali piani rispetto alla dimensione di gruppo.</p>	6.2	Gruppi di imprese imprenditore
12.2	Modalità di predisposizione dei piani di gruppo		
12.2.1	<p>Un Piano afferente un'impresa appartenente ad un gruppo dovrebbe essere predisposto al fine di consentire di comprendere e valutare l'interesse sociale di ciascuna società del gruppo e dei suoi creditori.</p>	6.2	Gruppi di imprese imprenditore
12.2.2	<p>Ai fini di una più chiara rappresentazione, i dati elaborati per ogni società su base individuale è opportuno che siano oggetto di una rappresentazione consolidata pro-forma per consentire:</p> <ul style="list-style-type: none"> > una visuale sintetica degli effetti delle iniziative di risanamento contenute nel Piano, anche in funzione della molteplicità dei destinatari, caratterizzati da differenti esigenze di informativa, in termini di contenuti e di gradi di approfondimento; > laddove occorra, la definizione unitaria di alcuni parametri finanziari (covenant) a livello di gruppo; > il monitoraggio del Piano, laddove dall'andamento del gruppo dipenda la fattibilità dei piani a livello individuale di alcune o tutte le realtà dello stesso. 		non presente

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
12.3	Definizione del perimetro di gruppo ai fini del Piano		
12.3.1	È necessaria un'attività preliminare di definizione del perimetro delle imprese per le quali è utile l'elaborazione di un Piano in via individuale.	non presente	
12.3.2	È possibile che alcune delle imprese del gruppo, di diritto domestico o di diritto estero, non debbano essere coinvolte nel Piano in quanto: <ul style="list-style-type: none"> > non evidenziano situazioni di crisi o fondati indizi di crisi; > il loro andamento non ha ripercussioni sulle prospettive di continuità di altre società del gruppo; > non presentano rischi di continuità aziendale nel caso di mancato superamento della crisi da parte delle altre società del gruppo. Tali imprese possono essere escluse dal perimetro del Piano se l'esclusione non incide in modo rilevante sulla possibilità di rappresentare in modo chiaro il Piano delle imprese coinvolte. Per le società di diritto estero parte del gruppo, escluse dall'applicazione della normativa del CCII si rimanda al successivo paragrafo 12.4.	non presente	
12.3.3	In alcuni casi, specifici fruitori del Piano (es. banche, fornitori, erario) considerano un perimetro di gruppo differente, adottando definizioni aziendalistiche basate sul concetto di "gruppo economico" o impresa di gruppo.	non presente	
12.3.4	Pertanto, l'effettivo perimetro di analisi potrebbe: <ul style="list-style-type: none"> > escludere alcune imprese del gruppo; > includere alcune imprese formalmente o normativamente non appartenenti al gruppo. 	non presente	
12.3.5	Nel caso in cui il perimetro delle imprese oggetto di Piano non coincida con il perimetro delle imprese oggetto di bilancio consolidato, sarebbe opportuno elaborare, a fini comparativi, un consolidato pro-forma a parità di perimetro almeno per un esercizio storico.	non presente	
12.4	Le società di diritto estero appartenenti al gruppo		
12.4.1	È opportuno che il Piano di una impresa estera sia sviluppato con il medesimo approccio metodologico ed il medesimo grado di profondità e di dettaglio dei Piani delle imprese di diritto domestico.	non presente	
12.4.2	Nel caso in cui l'impresa di diritto estero adotti una valuta di conto differente dall'Euro, il Piano dovrebbe essere predisposto in valuta locale e poi convertito in Euro considerando il tasso di cambio ritenuto più significativo tenuto conto della situazione specifica e delle più accreditate previsioni.	non presente	
12.5	Tecniche di consolidamento		
	Nel Piano è opportuno rispettare i principi contabili di consolidamento. Potrà essere applicato un criterio di rilevanza alle scritture di consolidamento, evitando di applicare quelle scritture la cui omissione non pregiudica in modo sostanziale la correttezza complessiva delle previsioni.	non presente	
12.6	Situazione di partenza: ricognizione dei rapporti contrattuali		
12.6.1	L'analisi della situazione di partenza è opportuno che preveda la ricognizione dei rapporti commerciali e finanziari tra le imprese del gruppo tenuto conto, se elaborati, dei regolamenti di gruppo.	6.2 Gruppi di imprese	imprenditore

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto (Le note non sono riportate nella presente tavola)	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
12.6.2	<p>Le analisi dovrebbero, tra le altre, riferirsi:</p> <ul style="list-style-type: none"> > alle partecipazioni attuali e potenziali per effetto di strumenti convertibili/convertendi o di diritti di opzione; > a tutte le relazioni economiche anche se non contrattualizzate; > ai crediti e debiti infragruppo, derivanti da rapporti commerciali ovvero da erogazioni di finanziamenti; > alle garanzie e/o coobbligazioni, nei confronti di terzi; > all'effetto di operazioni straordinarie infragruppo (fusioni, scissioni, acquisizioni) realizzate in precedenti esercizi con persistenti effetti sulle poste contabili oggetto di Piano (avviamenti, partecipazioni, immobilizzazioni materiali), nonché di quelle previste in esecuzione del Piano. > all'individuazione di servizi di tesoreria accentrata ed alla mappatura delle funzioni aziendali preposte alla direzione finanziaria delle imprese di gruppo. 	6.2	Gruppi di imprese imprenditore
12.6.3	<p>Le citate attività di analisi dovrebbero essere predisposte secondo un duplice inquadramento:</p> <ul style="list-style-type: none"> > i rapporti tra le imprese incluse nel perimetro del Piano di gruppo; > i rapporti tra le altre imprese del gruppo e le parti correlate. 	6.2	Gruppi di imprese imprenditore
12.7	Analisi dell'assetto partecipativo del gruppo ed opportunità di semplificazione		
12.7.1	<p>Sulla base della situazione di partenza e delle iniziative operative di risanamento previste nel Piano per ciascuna entità legale, è opportuna la valutazione:</p> <ul style="list-style-type: none"> > della coerenza dell'attuale struttura di governance rispetto alle esigenze operative prospettiche delle imprese del gruppo tenuto anche conto dell'obbligo di dotare le imprese del gruppo di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili; > della possibilità e delle motivazioni di possibili semplificazioni della governance, anche in funzione del Piano. 	6.4	Gruppi di imprese imprenditore
12.7.2	<p>È opportuno che il Piano preveda la descrizione degli effetti derivanti dalla verifica di sostenibilità dei valori contabili di iscrizione delle partecipazioni e crediti infragruppo. Sono pertanto raccomandate attività di impairment test nel rispetto dei principi contabili applicabili.</p>	6.4	Gruppi di imprese imprenditore
12.8	Rapporti economici, finanziari e patrimoniali		
12.8.1	<p>Nel Piano dovrebbero essere analizzati i rapporti vigenti tra le imprese del gruppo per verificarne la coerenza con le condizioni di mercato e la normativa civilistica e concorsuale. I piani di gruppo che perseguono la continuità aziendale possono prevedere anche accordi di sostegno finanziario infragruppo con utilizzo di elementi dell'attivo provenienti da altre imprese del gruppo che ricevono beneficio della postergazione.</p>	6.3	Gruppi di imprese imprenditore
		6.5	Gruppi di imprese esperto
12.8.2	<p>Nell'ottica della tutela dell'interesse sociale e dei creditori di ciascuna entità e a meno di motivazioni giustificate sulla base dei vantaggi compensativi, i rapporti tra le imprese del gruppo contenuti nei dati previsionali dovrebbero essere allineati alla stima delle condizioni di mercato.</p>		non presente

Principi di redazione dei piani di risanamento ed. 2022		Check-list Sez. II Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021	
Paragrafo	Contenuto <small>(Le note non sono riportate nella presente tavola)</small>	Punti dei paragrafi della check-list	a cura di
12.9	Piano unitario di gruppo e sua ripartizione tra le singole imprese del gruppo	6.3	Gruppi di imprese imprenditore
	<p>Nella redazione di un Piano unitario di un gruppo societario si dovrà tenere, comunque, evidenza, oltre che degli sviluppi sul Piano consolidato, anche:</p> <ul style="list-style-type: none"> › degli sviluppi, nell'arco temporale di Piano, degli aspetti patrimoniali, economici e finanziari delle singole imprese, con particolare evidenza all'evoluzione dei rapporti infragruppo e del corporate benefit per ciascuna impresa anche tenuto conto della appartenenza al gruppo; › dello sviluppo dei parametri finanziari, per singola società del gruppo, in quanto il risanamento dovrebbe manifestarsi per tutte le società, in modo bilanciato; › del monitoraggio ed esecuzione del Piano, distinto per ciascuna società; › della ricognizione dei rapporti contrattuali di cui al precedente § 12.6.2, con riguardo - oltre alle garanzie e/o coobbligazioni nei confronti di terzi - anche di quelle infragruppo 		

14. I piani di risanamento per le MPMI (Micro, Piccole e Medie Imprese)

14.1. Inquadramento generale

Nella definizione di micro, piccole e medie imprese (MPMI) ai fini del presente documento si rimanda a quanto previsto dalla normativa comunitaria²⁹. La tavola di seguito riportata sintetizza i limiti previsti a cui rifarsi nella definizione delle singole categorie d'impresa. La grande diffusione di imprese che per limiti dimensionali rientrano nella categoria delle MPMI impone che, nell'ambito di processi di soluzione delle crisi d'impresa, questi aspetti debbano essere tenuti in considerazione nell'elaborazione di un Piano. In queste realtà aziendali la struttura organizzativa, la reperibilità dei dati e le risorse aziendali rendono frequentemente difficile, anche quando l'impresa sia comunque dotata di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla sua natura e alle sue dimensioni, pervenire ad un Piano che riassume il contenuto formale ed informativo tipico dei piani delle imprese di maggiori dimensioni. In particolare, i diversi limiti dimensionali che caratterizzano le micro realtà rispetto alle piccole e medie imprese sono frequentemente espressivi di diversi livelli organizzativi interni. Il perimetro di applicazione dei principi di cui alla presente parte speciale è definito in relazione alle organizzazioni che generalmente caratterizzano questi tipi di società.

14.2. Il piano di risanamento delle MPMI

Il piano di risanamento è, anche nel caso delle MPMI, il documento ove si rappresentano le azioni strategiche e operative (ed i relativi impatti economici e finanziari) tramite le quali un'azienda si propone di uscire dallo stato di crisi, ripristinando le condizioni di equilibrio economico e finanziario. Rispetto al caso di una grande impresa, è normale che la struttura ed il grado di dettaglio delle informazioni qualitative e quantitative fornite nel Piano di una MPMI siano inferiori e che nella costruzione del modello economico-finanziario si ricorra ad ipotesi semplificatrici.

²⁹ Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee n. 2003/361/CE, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (testo rilevante ai fini del SEE), G.U. L. 124 del 20 maggio 2003, pagg. 36-41.

Anche il piano di risanamento di una MPMI può collocarsi sia entro un percorso di risanamento disciplinato da norme specifiche, sia al di fuori di esso, quale autonoma determinazione dell'organo amministrativo eventualmente anche durante il procedimento di composizione negoziata avanti all'esperto facilitatore (si veda § 1.2.3). Nel primo caso, il piano di risanamento richiede l'attestazione di fattibilità da parte di un professionista indipendente e, in alcune procedure quali gli accordi di ristrutturazione dei debiti o il concordato preventivo, anche l'omologa da parte del Tribunale competente. In tali casi, il Piano dovrà contenere specifiche parti e approfondimenti richiesti dall'istituto prescelto, ma i tratti generali e le logiche di redazione resteranno comunque gli stessi.

Il piano di risanamento è un documento amministrativo la cui responsabilità ricade, in base alla forma giuridica della MPMI, rispettivamente sui soggetti tenuti ad approvare o a deliberare la proposta e le condizioni indicate nei relativi strumenti di composizione negoziale, vale a dire:

- › sull'organo di amministrazione, quando sia costituita come società di capitali, fatta salva differente previsione di statuto; in particolare quando la società sia costituita in forma di società di capitali, spetta all'organo amministrativo, ai sensi dell'art. 2381, comma 3 c.c., esaminare "i piani strategici, industriali e finanziari della società" adottati dai delegati;
- › sui soci che rappresentano la maggioranza assoluta del capitale, salva differente previsione di statuto, quando sia in forma di società di persone;
- › sull'imprenditore, quando sia in forma di impresa individuale³⁰.

Ferma restando la responsabilità del Management³¹, anche e soprattutto nel caso di MPMI, è normale che la redazione del Piano avvenga con il supporto di professionisti e consulenti esterni, dotati di adeguata e comprovata competenza nonché di esperienza in materia. Maggiori sono le dimensioni e la complessità del progetto di risanamento e maggiore è l'esigenza di costituire *team* di consulenti che vedano anche la presenza di ulteriori competenze quali quelle di consulenti di direzione e/o *advisor* industriali e finanziari.

30 Nel caso di impresa familiare ex art. 230-bis del Codice Civile (anche se non formalizzata ai fini fiscali ai sensi dell'art. 5. 4° comma, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi) è opportuno che i collaboratori familiari dell'imprenditore partecipino all'approvazione del Piano, trattandosi di decisione inerente alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi dell'impresa e ai conseguenti effetti sul valore aziendale.

31 in senso lato, come sopra definito.

14.3. Profili generali sui contenuti dei piani di risanamento delle MPMI

La necessità di fornire indicazioni e principi peculiari a seconda delle dimensioni dell'impresa che si appresta a redigere un piano di risanamento, deriva da vari elementi oggettivi, tra cui:

- › frequente presenza di strutture organizzative semplici, ancorché da ritenersi adeguate in base all'art. 2086 c.c., nelle quali l'imprenditore ha fatto coincidere con la propria persona (o con quelle dei propri familiari) il soggetto economico aziendale delegato alla definizione di tutte le decisioni, siano esse di tipo strategico od operativo, e dalla conseguente impossibilità di prevedere radicali cambiamenti nell'organizzazione interna nel breve periodo;
- › frequente indisponibilità di adeguate fonti per la raccolta di informazioni da inserire nel Piano, o la possibilità di ottenerle solo con il sostenimento di elevati ed ingiustificati costi;
- › necessità di applicare i necessari cambiamenti operativi derivanti dalle strategie previste nel Piano compatibilmente con il tipo di struttura organizzativa adottata;
- › necessità di individuare in modo trasparente ed univoco i soggetti che hanno la responsabilità della redazione del Piano e della sua attuazione;
- › necessità di identificare pochi, ma significativi, indicatori (*Key Performance Indicators – KPI*) da tenere costantemente monitorati ai fini dell'analisi di "delta performance" (Piano vs. *actual*). Tali indicatori devono consentire la verifica della sostenibilità economico-finanziaria e patrimoniale e la quantificazione della continuità aziendale.

Il piano di risanamento di una MPMI deve essere tempestivo, sistematico, coerente ed attendibile.

Dovrà quantomeno contenere:

1. l'esplicitazione delle fonti utilizzate, la loro attendibilità e le eventuali criticità o carenze presenti nei dati, nonché i rischi potenziali che questi elementi rappresentano per l'attuazione del Piano, anche con riferimento alla indicazione del grado di certezza delle previsioni effettuate;
2. la descrizione dell'azienda e dell'attività svolta, l'analisi delle strategie applicate ed in atto, in particolare in termini di combinazione prodotto/mercato/tecnologia e di posizione competitiva. Occorre dare adeguato rilievo, anche in termini di rischi

potenziali, alle situazioni in cui vi siano vincoli tecnici, contrattuali o di altra natura, o problematiche di reperimento delle risorse finanziarie e umane necessarie per l'attuazione del Piano;

3. la presentazione dei dati economico-finanziari di partenza e la diagnosi sullo stato e sulle cause della crisi;
4. l'identificazione della strategia di risanamento in termini produttivi, commerciali ed organizzativi e la definizione del piano degli investimenti;
5. la manovra finanziaria;
6. il piano delle azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi del Piano in termini di implementazione della strategia adottata (*action plan*);
7. il piano economico-finanziario e patrimoniale previsionale (con la specificazione del modello e delle ipotesi adottate per la sua predisposizione), composto da conto economico, stato patrimoniale, piano finanziario e piano di tesoreria;
8. l'analisi di sensitività (salvo quanto previsto per le micro-imprese per le quali tali attività possono essere demandate all'attestatore);
9. eventuali specifiche sulla fase di applicazione e monitoraggio;
10. Eventuali indicazioni richieste dallo strumento normativo che eventualmente accompagna il Piano.

14.4. Semplificazioni per le MPMI

Le PMI potranno fornire analisi semplificate con riguardo al quadro generale di partenza ed alla strategia di risanamento. Potranno, inoltre, redigere il conto economico previsionale riclassificato a valore aggiunto e ridurre l'orizzonte temporale del piano di tesoreria. Le micro imprese, oltre alle semplificazioni previste per le PMI, potranno non redigere il piano di tesoreria quando sia elaborato un adeguato piano finanziario (rendiconto finanziario previsionale) e omettere le analisi di sensitività.

Composizione della Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti

Segretario Generale

Andrea Foschi

Coordinatore dipartimenti

ricerca scientifica

Gianpaolo Valente

Consiglieri

Nicola Cavalluzzo

Nicolò La Barbera

Vittorio Raccamari

Paolo Rollo

Sandro Santi

Ermanno Werthhammer

FNC

Piazza della Repubblica, 68

00185 - Roma

Tel. 06.4782901

Fax. 06.4874756

E-mail info@fncommercialisti.it

Web. www.fondazionenazionalecommercialisti.it

FF
N
C

ISBN 978-88-99517-27-4



9 788899 517274 >

www.fondazione nazionalecommercialisti.it