



a) **crisi** (ex art. 2, lett. a), C.C.I.I. intesa come probabilità di insolvenza – meno grave dell’insolvenza;

b) **pre-crisi** (= probabilità di crisi, “situazione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario” – meno grave di quella di crisi).

c) **insolvenza** (art. 2, lett. b): è evidente, però, che deve trattarsi di un’**insolvenza “reversibile”, nel senso che devono permanere concrete prospettive di risanamento**, rimanendo frustrato – in caso contrario – il chiaro disposto dell’art. 12 c. 1, che impone, appunto, che la CNC possa essere iniziata solo quanto “risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell’impresa”.

Il § 2.4 del “Protocollo di conduzione della composizione negoziata” contenuto nella Sezione III del Decreto Dirigenziale 21 marzo 2023, chiarisce che *“a fronte (i) di una continuità aziendale che distrugge risorse, (ii) dell’indisponibilità dell’imprenditore a immettere nuove risorse, (iii) dell’assenza di valore del compendio aziendale, le probabilità che l’insolvenza sia reversibile sono assai remote indipendentemente dalle scelte dei creditori, e dunque che in questi casi è inutile avviare le trattative.”*

Il Codice della Crisi ha previsto che l’intervento del **Tribunale** si concentri in tre specifici momenti temporali della CNC:

- **Fase iniziale:** per le decisioni in tema di misure protettive e cautelari (art. 18 CCII)
- **Fase centrale:** per la valutazione di istanze di proroga o rinnovazione delle misure protettive e cautelari; autorizzazioni per azioni straordinarie (art. 22 CCII); autorizzazione all’esecuzione della transazione fiscale (art. 23 c. 2-bis C.C.I.I.);
- **Fase conclusiva:** per l’omologa di un **Accordo tra la debitrice ed i creditori** (art. 57-61 CCII) ovvero, nell’ipotesi del nuovo **Concordato semplificato** (art. 25-sexies C.C.I.I. – concordato con cessione dei beni), allorché non emerga la possibilità di giungere ad una soluzione idonea al superamento della situazione di crisi (art. 12 comma 1).

Quanto alle **modalità del risanamento (che, imprescindibilmente, deve essere “ragionevolmente perseguibile”:** art. 12 c. 1 C.C.I.I.), dalla chiara dizione dell’art. 12 c. 2 C.C.I.I., si evince che la soluzione per il superamento delle condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che rendono probabile la crisi o l’insolvenza dell’impresa, può essere rinvenuta anche mediante il trasferimento dell’azienda o di rami di essa.

È dunque evidente che l’ingresso dell’imprenditore nel percorso della CNC può avvenire anche avendo come obiettivo il risanamento dell’impresa mediante la **continuità indiretta**.

Appare, invece, difficile ipotizzare che possa parlarsi di risanamento dell’impresa nell’ipotesi di liquidazione atomistica dei beni costituenti l’azienda (ipotesi in cui si porrebbe in discussione ab

origine la sopravvivenza stessa dell'impresa) e dunque dubbia l'ammissibilità di una procedura di composizione negoziata della crisi in cui l'imprenditore si proponga, fin dall'inizio, un tale obiettivo.

## Il ruolo dell'esperto

L'attività di consulenza **dell'esperto (rilascio di pareri)** si incentra sulla valutazione dei seguenti elementi:

1. esistenza in seno all'impresa ricorrente di **adeguati assetti organizzativi** a norma del rivisitato art. 2086 c.c. (ovvero, in caso di imprenditore individuale, se siano state adottate misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi), anche mediante gli esiti delle check list operative pubblicate dal Consiglio nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili in data 25.07.2023.
2. **veridicità dei dati patrimoniali** espressi dalla debitrice alla data di deposito del ricorso per l'avvio della CNC, riferiti al piano.
3. **stato di difficoltà dell'impresa** (ovvero se si tratti di mero stato di crisi o di insolvenza reversibile o irreversibile).
4. **ragionevole perseguibilità del risanamento** (la valutazione sarà sempre più chiara man mano che, con l'avanzare della procedura, aumenterà la conoscenza da parte dell'esperto della reale situazione dell'impresa).

Qualora le analisi contabili svolte dall'Esperto rilevino la sussistenza delle condizioni per lo scioglimento della società, il professionista dovrà relazionare senza indugio al Tribunale e all'Ente che lo ha nominato e comunque non più tardi di 90 giorni dalla domanda di apertura della CNC, indicando le azioni previste e necessarie per superare le condizioni ostative al proseguimento dell'attività economica.

L'iniziale valutazione delle condizioni di fattibilità del risanamento dovrà esaminare i flussi prospettici (reddituati e finanziari) i quali tempestivamente dovranno essere:

- a. confrontati con la serie storica dei dati reperibili internamente all'impresa oggetto di risanamento;
- b. valutati attraverso benchmark settoriali;
- c. vagliati alla luce della possibile necessità che il contesto da risanare abbisogni di operazioni straordinarie da intraprendere (o da progettare) rapidamente quali a titolo di esempio: aumenti di capitale (anche riservati a terzi esterni non soci), cessioni di rami di azienda, dismissioni di cespiti più o meno funzionali all'esercizio dell'attività di impresa. Tali fattispecie dovranno esser oggetto di maggior attenzione quando la formula del

risanamento sia connessa ad un necessario riposizionamento strategico dell'azienda ovvero al cambio di mercato, all'introduzione di nuovi prodotti e servizi o all'introduzione di diverse metodologie produttive e/o commerciali.

Nel caso l'Esperto reputi necessarie le azioni straordinarie sopra indicate (a solo titolo di esempio), si dovrà attivare perché tali azioni convergano verso una delle richieste indicate nell'art. 22 CCII.

È comunque compito dell'Esperto:

- **valutare l'effettiva possibilità di dar seguito al Piano di risanamento entro i termini di durata previsti per la Procedura di Composizione Negoziata (180 giorni).** Nel caso in cui le prospettive di risanamento manchino ab origine, l'esperto è tenuto a valutare (e, in caso, segnalare, scongiurando l'allungamento delle trattative oltre i 180 giorni) la possibilità che l'imprenditore stia abusando dello strumento della CNC, al fine di procrastinare indebitamente l'apertura della liquidazione giudiziale.
- fornire al debitore, ed ai suoi consulenti, tutte le indicazioni funzionali alla rapida stesura del ricorso come previsto ai sensi dell'art. 22 CCII.

5. **completezza della documentazione** predisposta dall'imprenditore a sostegno del piano di risanamento dettagliato (munito, all'occorrenza, di perizie di valutazione di asset). Qualora il ricorso sia basato solo su un progetto di piano, l'Esperto dovrà verificare se le informazioni siano davvero sufficienti ad incardinare un dialogo negoziale con i creditori e, soprattutto, se i contenuti siano sufficientemente esaustivi per qualificare lo stato di crisi dell'impresa. Ciò soprattutto con riferimento alle cause genetiche della stessa.

È evidente che, nel caso sia previsto il risanamento dell'impresa mediante trasferimento dell'azienda o di rami di essa (**continuità indiretta**), l'indagine dell'esperto sulle caratteristiche dell'impresa debitrice potrà essere meno analitica, dovendosi, invece, vagliare con estrema attenzione la serietà, l'affidabilità, l'organizzazione del soggetto destinato ad esercitare l'impresa.

## **Le misure idonee e gli adeguati assetti per l'emersione della crisi**

L'art. 3 del CCII prescrive all'imprenditore individuale di “*adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi*” e all'imprenditore collettivo di “*istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile*”, al fine di rilevare tempestivamente lo stato di crisi.

La mancanza di adeguati assetti amministrativi, anche in imprese non in crisi, può integrare gli estremi delle gravi irregolarità ex art. 2409 c.c. per i soggetti che sono soggetti a tale procedimento.

### **A) L'assetto organizzativo**

È rappresentato dalle direttive e dalle procedure atte a garantire che il processo decisionale sia esercitato con competenza e responsabilità. Consiste sostanzialmente nei seguenti aspetti:

- 1) *Organigramma aziendale* completo dell'identificazione delle funzioni, dei compiti, le gerarchie e delle responsabilità attribuite;
- 2) *Impostazione funzionale dell'attività decisionale*: se si tratta di uno "stile autoritario" (poteri nelle mani di pochi soggetti, i quali detengono il potere decisionale e ricorrono solo occasionalmente alla delega) o "partecipativo" (con preferenza al dialogo tra i livelli gerarchici inferiori e l'alta direzione, che ricorre maggiormente all'istituto della delega).
- 3) *Procedure formali* che assicurino:
  - a. l'efficace gestione del sistema dei rischi aziendali;
  - b. l'efficace impostazione di un adeguato sistema di controllo della gestione e, a livello minimale, della contabilità analitica e del budgeting;
  - c. la completezza, la tempestività e l'attendibilità dei flussi informativi;
  - d. la presenza di personale (dipendente e non) dotato di adeguata professionalità e competenza a svolgere i compiti assegnati;
  - e. un sistema di comunicazione interna idoneo a render noti i segnali di crisi almeno ai soggetti apicali ed alle maestranze essenziali.

### **B) L'assetto amministrativo**

Consiste nella dimensione dinamico-funzionale dell'organizzazione riconducibile all'insieme delle procedure e dei processi atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali (sistemi di pianificazione, programmazione e controllo delle performance che siano in grado di garantire la correttezza del processo decisionale e dell'operatività gestoria). Si sostanzia nei *piani strategici* e relativi piani industriali (piano economico, piano degli investimenti, piano finanziario) che si caratterizzano per stratificate elaborazioni numeriche sorrette da valide assunzioni contabili (i dati contabili del passato) e visione strategica (ovvero la previsione di obiettivi realizzabili).

### **C) L'assetto contabile**

È la parte degli assetti che consiste nella traduzione ragionieristica dei fatti di gestione: si tratta delle rilevazioni di contabilità generale completate dalle scritture, anche extra contabili, funzionali a rappresentare con correttezza e veridicità le evidenze patrimoniali sancite i valori dell'attivo circolante, il valore dei magazzini ed i crediti commerciali iscritti a bilancio.

Le società di capitali devono essere anche in regola con la nomina del revisore, nei casi in cui ciò sia previsto dalla legge.

Le **misure** dovranno, comunque, consentire di:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività economica esercitata dal debitore;

b) verificare la sostenibilità dei debiti (quelli finanziari e quelli di funzionamento) e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi all'avvio delle trattative rilevando:

- l'esistenza di debiti per retribuzioni ai dipendenti e stretti collaboratori scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti, evidenziando i debiti verso i fornitori strategici;
- l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma, purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni, classificando i debiti prelatizi bancari almeno nelle seguenti categorie:

- debiti bancari garantiti dall'imprenditore;
- debiti bancari garantiti sorti nel corso dei tre anni precedenti;
- debiti bancari assistiti da garanzie statali (Medio credito centrale e/o similari)

- l'esistenza di una, o più, delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, c. 1 nei confronti di INPS, INAIL, Agenzia delle Entrate, Agenzia delle Entrate Riscossione.

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

## **Il test pratico e la ragionevole perseguibilità del piano**

Il test pratico previsto nella sezione 2 del Decreto del Ministero della Giustizia del 21.3.2023 compone il primo pacchetto informativo a disposizione dell'esperto per assolvere alle proprie funzioni.

**Il test non ha la funzione di individuare una situazione di crisi ma permette all'imprenditore di valutare in che misura (e con quali modalità) sia ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa.**

**Tali informazioni saranno al contempo di ausilio all'esperto per comprendere se vi siano (e quanto siano probabili) le prospettive di risanamento.**

In tal senso, l'indice determinato dal test consente la misurazione del grado di difficoltà del percorso che l'imprenditore è chiamato ad affrontare per il risanamento e in che misura il successo dell'operazione dipenda dall'adozione di **iniziative in discontinuità rispetto al passato.**

Qualora si rivelino necessari **profondi cambiamenti strategici**, le iniziative dovranno essere assunte tempestivamente (con l'essenziale supporto dell'esperto): atteggiamenti dilatori potranno essere valorizzati negativamente al momento della valutazione della sussistenza di correttezza e buona fede nelle trattative.

La valutazione della complessità del risanamento emerge dal **rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari netti prospettici che potranno essere destinati al risanamento.**

Nel caso in cui il test sia effettuato in assenza di un piano industriale formalizzato ci si potrà limitare ad esaminare l'indebitamento e le performance economiche attualizzate alla data del calcolo depurate dagli effetti di circostanze straordinarie.

Gli esiti del test (unitamente ai parametri che lo determinano) sono elementi informativi essenziali per tutti gli attori coinvolti nel percorso negoziale: debitore, consulenti, esperto, consentendo di rendere evidente il grado di difficoltà (o l'effettiva possibilità) di positiva soluzione della crisi.

I dati patrimoniali da inserire nello schema della sezione I del decreto ministeriale devono essere quelli riferiti alla situazione di partenza o quelli risultanti alla situazione patrimoniale presentata ai sensi dell'art 19, comma 2 lettera a): si legge, infatti, al punto 2: *“l'entità del debito che deve esser ristrutturato è pari a”*.

Il debito da ristrutturare dovrà esser raffrontato alla capacità dell'impresa di generare flussi monetari da asservire appunto al ripianamento dei debiti.

All'indice come sopra determinato – il cui calcolo è sempre necessario – potranno eventualmente essere affiancati altri scenari del test in cui il debito viene quantificato in misura minore, in seguito ad ipotesi di falcidie dei crediti.

Resta inteso da parte dell'imprenditore il **dovere di rappresentare all'esperto, ed ai creditori e tutti i soggetti interessati, in modo completo e trasparente la situazione patrimoniale nel suo dinamico divenire (art. 16 comma 4 CCII).**

In ogni caso, **il risultato del test pratico dev'essere allegato a tutte le richieste avanzate al Tribunale nella sua configurazione base prevista dal decreto e valutato criticamente dall'esperto nei suoi pareri.**

### I risultati del test

Il decreto ministeriale indica **soglie oggettive atte a qualificare il grado di difficoltà di superamento della crisi.**

Qualora dall'esito dell'indice di fattibilità emerga una situazione di crisi grave (**indice > 5**, sulla base di quanto previsto dal decreto 21 marzo 2023), l'esperto dovrà valutare con estrema attenzione la capacità dell'impresa di risolvere la crisi, risultando necessaria l'adozione di soluzioni strategiche e gestionali straordinarie. Dovranno quindi essere valutate iniziative in discontinuità, manageriale o imprenditoriale, rispetto alla normale conduzione dell'impresa, ovvero, la necessità/opportunità di utilizzare strumenti diversi di regolazione della crisi.

È ragionevole ritenere che l'esperto, già nella fase di avvio della procedura di CNC, debba essere in possesso di informazioni essenziali che contemplino, quantomeno:

- la situazione economica e patrimoniale aggiornata a non oltre sessanta giorni prima della presentazione dell'istanza (art. 17 comma 3 CCII);
- l'esito del test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento (disponibile in versione on line sulla piattaforma dedicata).

Affinché la prima valutazione dell'esperto sia efficace, l'interpretazione del test non dovrà limitarsi al solo esito. Dovranno infatti esser oggetto di disamina tutte le grandezze, e le relative componenti, su cui varrà la pena considerare che tipo di intervento risulti doveroso attuare dall'impresa per ritornare ad uno stato di equilibrata gestione aziendale.

La gradazione del risultato ottenuto dallo sviluppo del test serve quindi a valutare:

- in che misura sia ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa considerando le grandezze di stock (la massa debitoria e l'entità dell'attivo dell'impresa);
- il grado di difficoltà del percorso di risanamento alla luce delle prospettate grandezze dinamiche da intendersi come l'entità dei risultati economici previsti e quindi dei conseguenti flussi monetari da asservire al rientro della debitoria.

**Il risultato del test pratico esprime, quindi, il numero di esercizi necessari affinché l'impresa in difficoltà risulti capace di sanare il debito pregresso attingendo ai flussi finanziari disponibili.**

a) Teoricamente fino alla soglia di tre esercizi (**esito test  $\leq 3$** ) le difficoltà del risanamento sono definibili "contenute" ed il mantenimento di un andamento simile a quello corrente può dirsi sufficiente ad individuare il percorso di risanamento" (sez. I art. 4).

b) Quando la soglia del test si innalza (intervallo compreso **tra 3 e 5**) il positivo esito del risanamento potrà determinarsi per effetto di azioni d'urto (industriali, commerciali), ovvero iniziative straordinarie atte ad incidere sulla composizione dei flussi monetari accrescendoli.

c) Quando l'esito del test supera la soglia 5 (**esito test  $\geq 5$** ), divengono obbligate iniziative straordinarie (discontinuità imprenditoriale, manageriale, cessione di azienda o rami di essa, ovvero ipotesi di falcidie debitorie), tali da rendere ragionevolmente perseguibile il risanamento.

- Se, pur in presenza di indice  $> 5$ , l'azienda dimostra margini economici operativi positivi (fatturato al netto dei costi variabili e fissi ad eccezione degli ammortamenti), si è verosimilmente in presenza di un'azienda eccessivamente appesantita dalla struttura debitoria (puro sovraindebitamento) ed il risanamento potrà trovare attuazione mediante cessione di azienda (anche in affitto) o di suoi rami, salvo urgente ricapitalizzazione.

- Se, invece, si operi in un contesto di marginalità economica negativa, il risanamento richiederà un mix di attività quali l'adozione immediata di iniziative in discontinuità che dovranno spaziare da interventi di reengineering sui processi produttivi, cessazioni di linee produttive non redditizie, fino alla modifica del modello di business.

In tali casi sarà essenziale verificare se, e con quali modalità, il sistema di credito mantenga la disponibilità a finanziare l'impresa. La mancanza di tale disponibilità costituisce un segnale critico che dovrà far riflettere sull'idoneità del percorso della composizione negoziata, o se non sia più opportuno virare verso la soluzione del concordato preventivo.

Le previsioni, poi, a meno che non sia giustificato un arco temporale superiore, dovrebbero non estendersi ad un periodo superiore a 5/7 anni.

Spetterà all'esperto colmare i vizi connessi all'elaborazione del test verificandone il deposito, la corretta esecuzione e la prima interpretazione. In tal senso sarà opportuno informare il Tribunale (oltre che tutti i soggetti interessati dalle trattative) della presenza di eventuali incongruenze annunciate dall'esito del test. Nella verifica preliminare di perseguibilità del risanamento l'esperto è quindi chiamato ad una verifica (con eventuali correzioni se ritenute necessarie) dell'esito del test ed è invitato alla sua compilazione insieme all'imprenditore qualora lo stesso non vi abbia provveduto (Sez. III art. 2.2).

### **Il Test – indicazioni pratiche di compilazione**

Lo schema previsto per la formulazione del test pratico è strutturato come segue:

$$\mathbf{RISULTATO\ DEL\ TEST} = \frac{\mathbf{A-DEBITO\ CHE\ DEVE\ ESSERE\ RISTRUTTURATO}}{\mathbf{B-FLUSSI\ A\ SERVIZIO\ DEL\ DEBITO}}$$

In dettaglio:

<b>AL NUMERATORE (A)</b>		
<b>DEBITO CHE DEVE ESSERE RISTRUTTURATO</b>		
a		Debito scaduto
		di cui relativo ad iscrizione a ruolo
b	+	Debito riscadenziato o oggetto di moratoria
c	+	Linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo
d	+	Rate di mutuo – finanziamento e canoni di leasing finanziario in scadenza nei successivi due anni
e	+	Investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare, dedotte le sovvenzioni ed i contributi che l'imprenditore prevede di conseguire a fronte degli investimenti
f	-	Ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione dei cespiti o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale
g	-	Disponibilità finanziarie, nuovi conferimenti e finanziamenti previsti
h	-	Stima dell'eventuale margine operativo netto (MON) negativo del primo anno
	=	<b>TOTALE A</b>

L'individuazione degli addendi e) f) g) ed h) avverrà sulla base delle seguenti indicazioni:

**e) Investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare, dedotte le sovvenzioni ed i contributi che l'imprenditore prevede di conseguire a fronte degli investimenti:** prende in esame la misurazione degli investimenti di natura straordinaria necessari al rilancio dell'attività imprenditoriale conseguenti ad un cambiamento strategico radicale. Si tratta quindi di un dato stimato che presenta una forte componente soggettiva che può influenzare il test;

**f) Ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione dei cespiti o rami di azienda:** flussi di cassa generati dalla dismissione di immobilizzazioni immateriali, materiali o finanziarie nonché il frutto ritraibile dalla cessione di rami di azienda.

**g) Disponibilità finanziarie, nuovi conferimenti e finanziamenti:** driver che fa riferimento al saldo attivo dei conti cassa e banca, ai conferimenti dei soci, ai versamenti in conto capitale senza vincoli di restituzione ed ai finanziamenti postergati. Potrà altresì esser indicata una quota dell'attivo circolante, ovvero dei crediti da incassare e del magazzino eventualmente in eccedenza rispetto ai valori di rotazione normale.

**h) Stima dell'eventuale MON (margine operativo netto) negativo del primo anno:** il MON (valore della produzione al netto dei costi della produzione, degli ammortamenti e delle svalutazioni qualora risultante negativo nel corso del primo anno del piano dovrà esser aggiunto al totale del debito che dovrà esser ristrutturato (totale sezione A).

<b>AL DENOMINATORE (B)</b>		
<b>FLUSSI A SERVIZIO DEL DEBITO</b>		
<b>che la gestione dell'Impresa è mediamente in grado di generare a regime</b>		
a	+/-	Stima del margine operativo lordo (MOL) prospettico normalizzato annuo prima delle componenti non ricorrenti, a regime
b	-	Costi per investimenti «di mantenimento» annui a regime
c	-	Imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte (stima)
	=	<b>TOTALE B</b>

Con riferimento alle variabili che incidono sulla determinazione dei flussi, dovrà tenersi conto di quanto segue:

**A) Stima del MOL prospettico normalizzato annuo:** il margine operativo lordo (MOL) si ottiene dalla rielaborazione del conto economico secondo il criterio del Valore Aggiunto e consiste nella differenza tra il valore della produzione caratteristica ed i costi della gestione caratteristica compresi i costi del personale. Il termine “prospettico” indica il carattere previsionale di tale voce da calcolarsi con riferimento al primo anno del piano. Il MOL non dovrà tener conto delle componenti straordinarie di esercizio.

**B) Investimenti di mantenimento annuo a regime:** sono i costi degli investimenti di natura ordinaria che si ritiene di effettuare per il mantenimento, o il miglioramento degli assets aziendali. Non vanno ricompresi investimenti di natura straordinaria, di riorganizzazione aziendale o di rilancio dell'attività da inserirsi nella lettera e) della sezione A.

**C) Imposte sul reddito che dovranno essere assolte:** la stima delle stesse seguirà alla predisposizione di un piano industriale che consenta la determinazione con cognizione di causa del risultato pre-imposte.

## **Il Piano di risanamento: la versione definitiva o il progetto in divenire**

Per accedere alla composizione negoziata l'imprenditore deve aver redatto **un progetto di piano di risanamento** (art. 17 c. 3 lett. b) C.C.I.I.) secondo le indicazioni della lista di controllo di cui all'art. 13 c. 2 e un piano finanziario per i successivi sei mesi.

L'art. 13 c. 2 precisa che il contenuto della lista di controllo particolareggiata (**check-list**) è definito con decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia (ad oggi il Decreto 21 marzo 2023, visionabile sul sito del Ministero della Giustizia).

Tale decreto, alla sezione II, prescrive che, il progetto di piano di risanamento rispetti, quanto meno, le indicazioni di cui ai paragrafi 1, 2.8 e 3).

Il progetto di piano deve, quindi, avere i seguenti contenuti minimi:

- requisiti dell'organizzazione dell'impresa (§ 1);
- situazione economico patrimoniale aggiornata (§ 2) e, in particolare, informazioni sull'andamento corrente dei ricavi, del portafoglio ordini, dei costi e dei flussi finanziari (§ 2.8);
- strategia di intervento prevista per superare le cause della crisi (§ 3).

Seguendo le articolazioni della check-list, l'imprenditore dovrebbe giungere a redigere un progetto di piano non basato su astratte previsioni, ma ancorato a requisiti specifici verificati.

A seconda della specifica situazione del contesto da risanare, l'esperto dovrà, quindi, reperire, dalle informazioni fornite dall'imprenditore, quanto necessario a stabilire:

- A) se l'impresa disponga o meno delle risorse essenziali e strategiche (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività in continuità (o, se, invece, non vi siano alternative rispetto al trasferimento di azienda o di rami di essa, ovvero, ancora, se non residui altra possibilità se non la liquidazione atomistica, con conseguente uscita dalla CNC);
- B) se l'impresa mantenga un grado di immagine e reputazione verso l'ambiente che la circonda idoneo a consentire i dovuti interscambi di fattori produttivi (banche, fornitori) ma anche sui mercati di sbocco del prodotto o servizio erogato (clientela);
- C) se le azioni (strategiche o meno) indicate tra le linee guida del piano siano realisticamente attuabili in base alle competenze tecniche possedute o, in caso diverso, se l'impresa in crisi possa reperirle sui mercati di riferimento;
- D) se sia stato impostato un sistema di controllo di gestione (contabilità analitica per centro di costo, budget, reporting), ovvero un aggregato di scritture extracontabili idoneo a tener costantemente sotto stretto monitoraggio l'andamento aziendale;
- E) se l'impresa sia solita misurare, in aggiunta ai risultati economici e finanziari, anche specifici *Key performance indicator* (KPI), ovvero indicatori tesi a misurare indici strategici articolati per rendere evidente l'effettivo perseguimento della strategia risanatoria;
- F) se l'impresa disponga di un budget di cassa o di tesoreria distribuito su un arco temporale non inferiore ad una prospettiva di 6 mesi idoneo ai fini della sostenibilità delle operazioni gestionali in termini di entrate ed uscite.

La corretta redazione del piano (o del progetto di piano) consentirà all'esperto una prima valutazione di **fattibilità** e quindi la sua possibilità di incidere come agevolatore delle trattative con i creditori.

Di particolare importanza, una volta definita la struttura dei debiti, è l'attenzione che l'esperto deve dedicare all'analisi dei **flussi finanziari derivanti dalla gestione aziendale** posti a servizio del debito esistente. È, allo scopo, caldamente raccomandato all'esperto di adeguare la prima verifica della fattibilità del piano a quanto riportato nelle linee guida sancite dai Principi di attestazione dei piani di

risanamento (ultima versione: maggio 2024) alla cui stesura hanno contribuito AIDEA (Accademia Italiana Di Economia Aziendale), FNC (Fondazione Nazionale Commercialisti), ANDAF (Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari), APRI (Associazione Professionisti Risanamento Imprese) e OCRI (Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese).

L'esperto **potrà, così, aiutare a diagnosticare con tempestività se l'accesso alla procedura della Composizione Negoziata sia stato attivato da parte di imprese per le quali non si rivelano più appropriati strumenti di risoluzione della crisi più invasivi.**

Tale diagnosi, evidentemente, inciderà direttamente sulla valutazione che l'esperto dovrà compiere, in sede di relazione finale ex art. 17 c. 8 C.C.I.I., della correttezza e buona fede dell'imprenditore nella conduzione delle trattative della composizione negoziata.

Appare evidente, ad esempio, che un piano che contempli congiuntamente:

- una continuità aziendale che distrugge risorse
- l'indisponibilità dell'imprenditore a immettere nuove risorse
- l'assenza di valore del compendio aziendale

è chiaro sintomo di un'insolvenza talmente grave da escludere in radice (e ab origine) la possibilità di risanamento e dunque rende inutile lo stesso inizio delle trattative, che mai potranno essere caratterizzate da correttezza e buona fede.

Analogamente dovrebbe ragionevolmente concludersi nel caso in cui l'imprenditore intenda percorrere il cammino della CNC dopo aver già alienato (magari a soggetti a lui vicini) la parte migliore dell'azienda o i beni più importanti, così da sfruttare l'inevitabile conseguente rigidità degli interlocutori al fine di aprirsi la strada verso il concordato semplificato.

## **Il parere dell'esperto in sede di prima conferma delle misure protettive**

L'art. 19 c. 2 lett. d) C.C.I.I. prescrive che, con l'istanza di conferma di misure protettive, l'imprenditore depositi:

- un **progetto di piano di risanamento** redatto secondo le indicazioni della lista di controllo di cui all'articolo 13, comma 2: il piano di risanamento deve essere definito nei suoi tratti più rilevanti, con possibilità dell'esperto di contribuire a renderlo il più possibile completo (v. *supra*);
- un **piano finanziario per i successivi sei mesi**: il piano dovrà dare indicazione di entrate certe (incassi da vendite e/o finanziamenti esterni) tali da evitare l'aggravamento del dissesto patrimoniale;
- un **prospetto delle iniziative che l'imprenditore intende adottare**, e cioè le azioni in corso, o di prossima attuazione, volte alla crescita del valore economico dell'impresa in funzionamento.

Su tali documenti si baserà il parere dell'esperto, con i contenuti sopra descritti, in merito alla “funzionalità delle misure richieste ad assicurare il buon esito delle trattative”.

### **Proposta di Format del Parere dell'Esperto**

<i>Paragrafo</i>	<i>Contenuto</i>
1. Il contesto aziendale di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• descrizione delle caratteristiche quali-quantitative dell'impresa</li> <li>• prima valutazione dei dati contabili risultanti dall'analisi dei tre bilanci depositati antecedentemente all'accesso alla CN.</li> </ul>
2. Primo focus sulle cause della crisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• valutazione se la crisi sia stata l'effetto di fattori interni (passaggi generazionali, conflitti tra soci, inadeguatezza del management, assenza di controlli, eccessivo ricorso alla leva finanziaria) o di fattori esterni.</li> <li>• valutazione della concreta rimovibilità delle ragioni scatenanti il disequilibrio.</li> <li>• se l'impresa si trova già in stato di insolvenza (ovvero quando la crisi è conclamata ed è probabile che la società azzeri con rapidità il suo patrimonio netto) l'Esperto dovrà certificarne la fattibile reversibilità.</li> </ul>
3. La qualificazione della crisi: fattori oggettivi e soggettivi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• se la risoluzione dello stato di difficoltà e l'attuazione del piano di risanamento prevedono l'attuazione di complesse attività straordinarie ed il necessario ricorso alle misure protettive → verifica tempestiva se la procedura della Composizione Negoziata sia la procedura più adatta, ovvero solo una scelta dilatoria (non necessariamente consapevole) per rimandare l'assunzione di decisioni più invasive quali il concordato preventivo o la liquidazione giudiziale con esercizio provvisorio.</li> </ul>
4. Prime considerazioni sull'attendibilità dei dati contabili	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verifica che i dati inseriti nella piattaforma allo scopo di compilare il questionario teso ad attuare il test pratico previsto nella sezione 2 del Decreto del Ministero della Giustizia del 21.3.2023 siano coerenti con la situazione contabile formalmente acquisita.</li> </ul>
5. Il sistema di controllo interno e l'adeguatezza degli assetti organizzativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verifica della presenza di “adeguati assetti organizzativi” dell'impresa in crisi ex art. 3 CCII e 2086 c. 2 c.c..</li> <li>• verifica della tempestività dell'emersione della crisi dell'impresa, e dell'effettiva sussistenza delle condizioni atte a difendere la continuità aziendale.</li> </ul> <p>A tale scopo si vaglierà l'esistenza di procedure aziendali volte a:</p>

	<p>1. rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività economica svolta dal debitore;</p> <p>2. verificare la sostenibilità dei debiti (suddivisi in debiti di finanziamento e debito di funzionamento) e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi;</p> <p>3. valutare le informazioni utilizzate per la compilazione della lista di controllo particolareggiata volta alla redazione del test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, comma 2, CCII.</p>
6. L'interpretazione dell'indicatore di complessità della crisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interpretazione del risultato del test pratico e valutazione, sulla base dei relativi indicatori, della correttezza della scelta dello strumento della CNC.</li> <li>• in caso positivo, valutazione concreta delle soluzioni ipotizzate alla base del piano di risanamento e della loro efficacia per la risoluzione della crisi.</li> </ul>

### **Il parere dell'esperto in sede di deposito della transazione fiscale**

L'art. 23 c. 2-bis C.C.I.I. (introdotto dal decreto correttivo ter – d.lgs. 13.9.2024 n. 136) prescrive che l'accordo raggiunto produca i suoi effetti con il suo deposito presso il tribunale.

Il giudice, chiamato a verificare “la regolarità della documentazione allegata e dell'accordo”, potrà richiedere il parere dell'esperto (cui l'accordo deve essere stato comunicato).

In tal caso, l'esperto dovrà verificare:

- che l'accordo non abbia ad oggetto crediti previdenziali o tributi costituenti risorse proprie dell'Unione europea;
- la presenza della relazione di un professionista indipendente che ne attesta la convenienza rispetto all'alternativa liquidatoria per il creditore pubblico, che dovrà essere redatta secondo le linee guida sancite dai Principi di attestazione dei piani di risanamento (v. *supra*) e contenere – per quanto possibile – la valutazione delle eventuali azioni recuperatorie, revocatorie e risarcitorie esperibili nella liquidazione giudiziale e controllata;
- la presenza della relazione del revisore legale sulla completezza e veridicità dei dati aziendali, che dovrà anch'essa essere redatta secondo le linee guida sancite dai Principi di attestazione dei piani di risanamento;

- la regolarità delle sottoscrizioni da parte dei contraenti;
- la regolarità della documentazione allegata;
- la corrispondenza di quanto contenuto nelle relazioni con gli accertamenti da lui eseguiti e con le informazioni da lui assunte.

## **Relazione finale dell'esperto (17 c. 8 e 25-sexies c. 1 C.C.I.I.) correttezza e buona fede**

Poiché nel caso di deposito di ricorso per concordato semplificato la relazione finale dell'esperto deve contenere (art. 25-sexies c. 1) la dichiarazione che:

A) le trattative si sono svolte secondo correttezza e buona fede e

B) le soluzioni individuate ai sensi dell'articolo 23, c. 1 e 2, lettere a), e b) non sono praticabili, in ogni caso l'esperto, **descritto analiticamente l'andamento delle trattative e le ragioni specifiche per cui le proposte avanzate dall'impresa non abbiano avuto esito positivo**, dovrà incentrare la sua analisi sulla complessiva **valutazione del comportamento tenuto dall'imprenditore**, ovvero se lo stesso sia stato improntato a **correttezza e buona fede**.

L'esperto, pertanto, dovrà verificare:

- che l'imprenditore sia pienamente consapevole dello stato e della natura della crisi, in modo da identificare come corretta la scelta della CNC, invece che di strumenti di risoluzione della crisi più invasivi (e magari coinvolgenti il Tribunale).
- che l'imprenditore abbia effettuato una piena *disclosure* rispetto alla propria situazione patrimoniale e finanziaria, fornendo una prima valutazione professionale sulle prospettive di risanamento presentate ai creditori. Cruciale è la verifica dell'avvenuto adempimento da parte dell'imprenditore ai **doveri di trasparenza e di informazione** nei confronti delle varie categorie di creditori (dipendenti, fornitori, creditori pubblici, ceto bancario), anche in relazione ai possibili esiti della composizione negoziata.
- che l'imprenditore abbia dato piena ed ininterrotta disponibilità a rendersi sempre reperibile nei confronti dell'esperto e dei creditori e, più in generale, a partecipare attivamente alle trattative.
- che i creditori abbiano tenuto essi stessi un comportamento improntato a correttezza e buona fede e abbiano effettivamente partecipato al percorso negoziale
- se sussistano condizioni di conflitto di interesse dell'imprenditore rispetto al processo di salvaguardia del compendio aziendale anche a guida terza (ovvero con diverso soggetto economico);
- se l'imprenditore abbia ipotizzato la soluzione del concordato liquidatorio (concordato semplificato ai sensi dell'art. 25-sexies), se abbia prospettato tale ipotesi all'esperto e al ceto creditorio e se abbia

posto in essere le operazioni prodromiche alla presentazione della domanda di concordato semplificato, approntando, in particolare, valide **stime degli asset aziendali**.

### **Concordato semplificato – parere dell’esperto (art. 25-sexies c. 3 C.C.I.I.)**

L’art. 25-sexies c. 3 dispone che l’esperto, in caso di presentazione della domanda di concordato semplificato debba redigere un parere “con specifico riferimento ai presumibili risultati della liquidazione e alle garanzie offerte”.

Il parere, come la relazione finale ex art. 17, **deve essere allegato alla domanda di concordato semplificato**.

Quanto all’**oggetto** del parere, va ricordato che l’esperto non è un attestatore, né un coadiutore della parte ricorrente, ma un soggetto terzo che deve esprimersi su due diverse questioni (non rientrando tali aspetti nell’ambito dell’indagine dell’ausiliario):

1. i presumibili risultati della liquidazione;
2. le garanzie offerte.

1. Per “**presumibili risultati della liquidazione**” si deve intendere il presumibile realizzo del patrimonio aziendale nella corrispondente procedura concorsuale liquidatoria, ivi compresi gli eventuali introiti da **azioni di responsabilità o recuperatorie**, che dovranno, pertanto, essere oggetto di specifica analisi da parte dell’esperto, che non potrà limitarsi a formule di stile del tipo “non si rinvengono i presupposti per”, ma dovrà invece vagliare la sussistenza dei presupposti delle azioni, il danno prodotto e la concreta possibilità di ottenere un risarcimento, in relazione al patrimonio dei responsabili.

L’esperto dovrà chiarire se l’attivo prospettato nella proposta del concordato semplificato sia sorretto da **offerte** (irrevocabili o meno, garantite o meno, eventualmente anche nello stadio di mere manifestazioni di interesse) di acquisto dell’azienda o dei singoli beni.

In mancanza, l’esperto dovrà considerare il valore degli asset della ricorrente, affidandosi a **stime di professionisti qualificati** (preferibilmente redatte in base alle direttive per gli stimatori pubblicate sul sito del Tribunale) relativamente a: beni immobili, beni mobili registrati, azienda quando ancora in esercizio (in caso opposto la valutazione dovrà esser effettuata per via atomistica), oltre che partecipazioni societarie, crediti e magazzino.

È evidente che qualora il piano liquidatorio sia rafforzato da proposte di acquisto (meglio se irrevocabili), le verifiche saranno certamente più agevoli e principalmente focalizzate sull’affidabilità dell’offerente e su eventuali garanzie offerte.

Al contrario, laddove tali garanzie indirette manchino, è ragionevole attendersi che il **piano di liquidazione** (espressamente previsto dall'art. 25-sexies c. 1) debba essere sufficientemente analitico, indicando le modalità di cessione competitiva, l'indicazione dei tempi, la periodicità dei tentativi, le regole delle vendite, la durata prevista della liquidazione, il piano di pagamento dei creditori (esplicitato in una tabella).

Ciò dovrà consentire ai creditori di vagliare la proposta al fine della presentazione di un'eventuale opposizione e al tribunale, di valutare – anche in ragione del necessario confronto con la liquidazione giudiziale – se il piano si presti a essere immediatamente eseguito.

Stante il chiaro tenore dell'art. 25-sexies c. 1, non è, infatti, ipotizzabile che il programma di liquidazione sia redatto dal liquidatore (figura imposta dall'art. 25-septies) solo successivamente all'omologa: difetterebbero, infatti, elementi cruciali su cui ausiliario prima e Tribunale poi fonderanno il giudizio di fattibilità richiesto dal quinto comma dell'art. 25-sexies e su cui i creditori baseranno le loro valutazioni.

2. Le **garanzie offerte** dovranno essere descritte analiticamente e documentate, e dovrà essere valutata la concreta affidabilità del garante.

### **Concordato semplificato – parere dell'ausiliario**

La legge non disciplina direttamente – a differenza di quanto avviene per l'esperto – il contenuto del parere dell'ausiliario, che può, però, essere agevolmente ricavato dalla lettura complessiva dell'art. 25-sexies C.C.I.I..

Il parere, a valle dell'opera dell'esperto, dovrà contribuire a fornire ai creditori un'adeguata informativa in merito ai contenuti della proposta al fine di consentire loro una razionale valutazione in termini di presa d'atto o opposizione all'omologazione e costituisce uno strumento conoscitivo cruciale per la valutazione del tribunale in sede di omologazione del concordato.

L'ausiliario – con valutazione ad ampio spettro – dovrà:

- a) effettuare una puntuale ricognizione della documentazione depositata dal debitore;
- b) rivalutare le conclusioni dell'esperto nella relazione finale ex art. 17 c. 8 in merito a:
  1. svolgimento delle trattative secondo correttezza e buona fede: il punto è centrale soprattutto in quei casi in cui l'esito negativo delle trattative intervenute durante la procedura della composizione negoziale poteva largamente esser previsto già durante il percorso della CNC: aver omesso elementi conoscitivi e/o aver rinviato l'assunzione di decisioni di carattere straordinario (con effetti dilatori – voluti o meno) costituisce indice chiaro di trattative non improntate a correttezza e buona fede.

2. impraticabilità delle soluzioni individuate ai sensi dell'articolo 23, commi 1 e 2, lett. a) e b), con verifica, pertanto, dell'avvenuta individuazione concreta di possibili soluzioni, dell'avvenuta sottoposizione al ceto creditorio, dell'impossibilità del loro perseguimento (specificandone i motivi);
- c) esprimersi in particolare su:
1. completezza della proposta: descrizione analitica della situazione debitoria e dell'attivo concordatario, vaglio della correttezza della formazione delle classi; indicazione delle percentuali di soddisfacimento per i singoli creditori (o comunque delle singole classi), valutazione del rispetto dell'ordine delle cause di prelazione;
  2. mancanza di pregiudizio della proposta nei confronti dei creditori rispetto all'alternativa della liquidazione giudiziale, tenuto conto anche delle azioni esperibili in tale procedura e dei concreti risultati ottenibili;
  3. assicurazione di un'utilità a ciascun creditore;
  4. fattibilità del piano di liquidazione (v. *infra*).

### **La fattibilità del piano di liquidazione**

Nell'impianto normativo del concordato semplificato, le attività dell'esperto e dell'ausiliario devono supplire alla mancata previsione dell'attestazione del professionista indipendente e della fase di valutazione critica da parte del ceto creditorio, che non è chiamato ad esprimersi mediante il voto.

Il controllo della fattibilità del piano di liquidazione, pertanto, assume una valenza più incisiva rispetto a quello previsto nel concordato preventivo (in cui la fattibilità è intesa come “manifesta inattitudine a raggiungere l'obiettivo prefissato”), consistendo in una verifica ad ampio spettro dell'effettiva e concreta realizzabilità, qualificata da requisiti minimi di linearità, certezza, esaustività ed oggettività.

Tale controllo comprende qualunque impossibilità di attuazione del piano, sia sotto il profilo giuridico, sia sotto il profilo economico.

In tal senso l'ausiliario supporta il processo valutativo del Tribunale verificando:

- se la proposta sia in grado di generare il massimo beneficio per i creditori;
- se il quadro debitorio sia chiaro sia dal punto di vista dell'entità numerica che relativamente alla gradazione dei privilegi;
- se siano stati effettivamente forniti tutti gli elementi concernenti le caratteristiche della crisi a cominciare dalla valutazione delle eventuali responsabilità soggettive;
- se la proposta sia priva di aleatorietà in termini di soddisfazione offerta ai creditori (cui è sottratta la possibilità di esprimersi con il voto).

Deriva da ciò che ogni previsione di incasso – qualora non supportata da offerte di acquisto (meglio se irrevocabili e garantite) – dovrà esser accompagnata da valutazioni peritali redatte con massima prudenza.

Nel caso, poi, in cui sia prevista la **vendita dell'azienda (o suo ramo) ancora in funzionamento**, la previsione nell'attivo del concordato semplificato di un valore economico d'azienda sarà condizionata al fatto che l'azienda (o suo ramo) sia già stata trasferita in affitto a terzi durante la composizione negoziata (con il ricorso alle misure previste dall'art. 22 CCII) oppure che tale passaggio sia avvenuto precedentemente all'avvio della CNC. Lo scenario denota infatti un'oggettiva capacità del compendio aziendale di conquistarsi (anzi di essersi conquistato) una contendibilità di mercato. In caso contrario, la stima concernente la valutazione economica dell'azienda dovrà esser rafforzata dalla certificazione dell'effettiva esistenza dei requisiti di alienabilità della stessa.

IL PRESIDENTE DELLA SEZIONE

*Dott. Gianmarco Marinai*