

Coordinamento CONF SERVIZI Nord Italia



COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI

Alain Devalle

Professore Ordinario Università degli Studi di Torino

Dottore Commercialista e Revisore Legale – ODCEC TORINO

SEZIONE I – TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

Il test rientra tra gli indicatori di sostenibilità dei debiti dato dal rapporto tra:

$$\text{sostenibilità dei debiti} = \frac{\textit{Debiti finanziari}}{\textit{EBITDA}}$$

SEZIONE I – TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

$$\text{Test Preliminare} = \frac{\text{Debito da ristrutturare}}{\text{FCF destinato al debito}}$$



Se non si dispone il piano industriale, per avere idea del risultato si possono utilizzare anche le componenti economiche depurate da eventi non ricorrenti (es. contributi da Covid-19)



Mette in luce il grado di difficoltà del risanamento dell'impresa

ENTITA' DEL DEBITO SCAUTO DA RISTRUTTURARE

- debito scaduto _____
 - di cui relativo ad iscrizioni a ruolo _____
 - (più) debito riscadenziato o oggetto di moratorie _____
 - (più) linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo _____
 - (più) rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni¹ _____
 - (più) investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare _____
 - (meno) ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale _____
 - (meno) nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti _____
 - (meno) stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti _____
- _____
- TOTALE [A] _____

Se si ha la ragionevole certezza che parte di esso verrà stralciato, lo si può ridurre per la conduzione del test

FLUSSI A SERVIZIO DEL DEBITO

- stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime _____
 - (meno) investimenti di mantenimento annui a regime _____
 - (meno) imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte _____
- TOTALE [B] _____

TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

FLUSSI > 0 → ALMENO DAL
SECONDO ANNO
PROSPETTICO

GRADO DI DIFFICOLTA' DEL RISANAMENTO
E' DETERMINATO DA:

$$\text{Test di risanamento} = \frac{\text{Debito da ristrutturare TOTALE [A]}}{\text{Flussi destinati al debito TOTALE [B]}}$$

- NUMERO ANNI PER ESTINGUERE IL DEBITO
- VOLUME DEL DEBITO CHE NECESSITA DI RISTRUTTURAZIONE
- AMMONTARE DI STRALCI DEL DEBITO O CONVERSIONE IN EQUITY

VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

SE FC SONO SUFFICIENTI A CONSENTIRNE LA SOSTENIBILITA' → FORMULAZIONE AI CREDITORI DI PROPOSTE IN LINEA CON L'ANDAMENTO CORRENTE

SE IL RISANAMENTO DIPENDE DALL'EFFICACIA DELLE INIZIATIVE INDUSTRIALI → PIANO INDUSTRIALE DI FONDAMENTALE IMPORTANZA

SE LA CONTINUITA' AZIENDALE PUO' ESSERE PERSEGUITA ESCLUSIVAMENTE IN MANIERA INDIRETTA → CESSIONE D'AZIENDA (O RAMO) A SECONDA DELLE RISORSE REALIZZABILI E DEL DEBITO IN RISTRUTTURAZIONE

SEZIONE II – CHECK LIST PER LA REDAZIONE DI PIANI INDUSTRIALI

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

E' suddivisa nella seguenti parti:

- Il requisito dell'organizzazione
- Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente
- Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi
- Proiezioni dei flussi finanziari
- Risanamento del debito
- Gruppi d'impres

CHECK LIST – IL REQUISITO DELL'ORGANIZZAZIONE

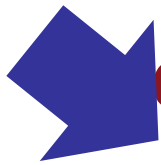
- 1) L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività?
- 2) L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?
- 3) L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?
- 4) L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?
- 5) L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi?

CHECK LIST – RILEVAZIONE DELLA SITUAZIONE CONTABILE E DELL'ANDAMENTO CORRENTE

- 1) L'impresa dispone di una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni?
- 2) La situazione debitoria è completa ed affidabile? Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato?
- 3) È disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso?
- 4) È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione?
- 5) I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi?
- 6) Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse?
- 7) L'organo di controllo ed il revisore legale, quando in carica, dispongono di informazioni in base alle quali la situazione contabile di cui al punto 2.1. risulti inaffidabile o inadeguata per la redazione di un piano affidabile?
- 8) Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari?

CHECK LIST – INDIVIDUAZIONE DELLE STRATEGIE DI INTERVENTO ATTE A RIMUOVERE LE CAUSE DELLA CRISI

- 1) Perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile?
- 2) Tenuto conto delle manifestazioni del punto precedente, quali ne sono le cause?
- 3) L'organo di controllo ed il revisore, quando in carica, ritengono che il quadro fornito dall'imprenditore sia completo e adeguato?
- 4) Quali sono le strategie di intervento e quali le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? Nel caso in cui l'imprenditore non sia in grado di individuarle, quali sono le strategie adottate dalle imprese concorrenti che hanno maggiore successo? Esse sono replicabili dall'imprenditore?
- 5) L'impresa dispone delle capacità e delle competenze manageriali per realizzare le iniziative industriali?
- 6) Quali sono i tempi e i relativi effetti in termini di ricavi, di costi e di investimenti delle iniziative da adottare e quali le relative funzioni aziendali responsabili?
- 7) Sono prospettabili iniziative alternative nel caso in cui le iniziative dovessero dimostrarsi inefficaci e si manifestassero scostamenti tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti?
- 8) Il piano è coerente con i piani redatti in precedenza? Quali sono le differenze? Nel caso ve ne siano, a cosa sono dovute?
- 9) Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare?



CHECK LIST – PROIEZIONI DEI FLUSSI FINANZIARI

- 1) La stima delle proiezioni dei flussi finanziari del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive, tra le quali vi rientrano la Stima dei Ricavi, Stima dei Costi Variabili, Stima dei Costi Fissi, Stima degli Investimenti, Stima delle Imposte sul Reddito ecc.
- 2) Le proiezioni fondate su previsioni coprono un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore sia giustificato?
- 3) Le proiezioni dei ricavi sono coerenti con i dati storici e quelli correnti?
- 4) La stima dei costi variabili e dei costi di struttura è coerente con la situazione in atto e con i dati storici? Quali sono i risparmi dei costi variabili e fissi e come l'imprenditore intende conseguirli? Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo e come intende mitigarli l'imprenditore?
- 5) Nel caso di svolgimento di più attività, la stima dei costi e dei ricavi è stata effettuata separatamente per ciascuna di esse?
- 6) Il piano tiene conto in misura adeguata degli investimenti di mantenimento occorrenti?
- 7) La stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) è coerente con le informazioni disponibili ed è ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali?
- 8) È stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica quale risulta dai paragrafi precedenti?
- 9) Se è stata prevista la dismissione di cespiti d'investimento, si è tenuto conto delle effettive prospettive di realizzo in termini di ammontare (al netto dei costi di dismissione) e tempi? Le relative stime sono adeguatamente suffragate?
- 10) Nella stima del pagamento delle imposte si è tenuto conto dell'effetto delle perdite fiscali a nuovo e del periodo di imputazione fiscale dei costi e dei ricavi?
- 11) La determinazione dei flussi finanziari al servizio del debito deve essere effettuata muovendo dai dati economici (es. tramite i flussi di cassa, deducendone flussi in uscita per investimenti e imposte...)
- 12) È opportuno che, muovendo dalle stime economiche e finanziarie, vengano determinate anche le grandezze patrimoniali (stima andamento patrimonio netto)

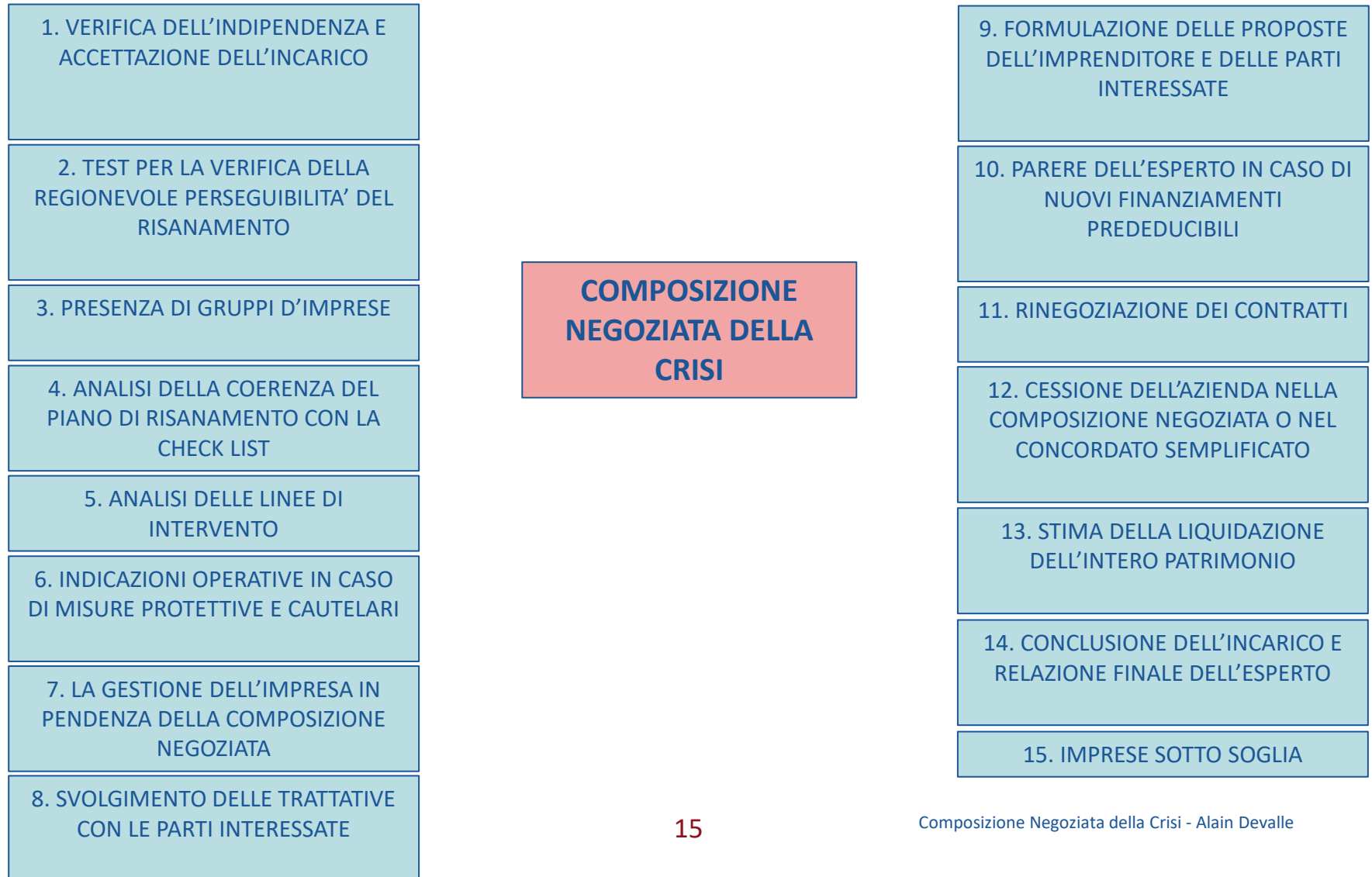
CHECK LIST – RISANAMENTO DEBITO

- 1) L'impresa, alla luce della parte sulla proiezione dei flussi finanziari, è in grado in futuro di generare risorse al servizio del debito ed il risultato delle proiezioni finanziarie di cui al pagamento delle imposte tende ad essere positivo?
- 2) Il piano tiene conto, anche attraverso prove di resistenza (stress test), dei fattori di rischio e di incertezza ai quali è maggiormente esposta l'impresa?
- 3) La generazione di flussi positivi al servizio del debito dipende solo dalle iniziative industriali?
- 4) A quanto ammonta il debito che deve essere servito nei singoli anni del piano?
- 5) Come l'imprenditore intende fronteggiare il debito che deve essere coperto nei diversi anni attraverso i flussi al servizio dello stesso?
- 6) Le proposte consentono, in via prognostica, il rispetto del minimo legale del capitale sociale al momento della conclusione dell'accordo, fatte salve le disposizioni speciali?

CHECK LIST – GRUPPI D'IMPRESA

- 1) Il piano è redatto per le singole imprese?
- 2) Il piano dà evidenza dei rapporti economici, finanziari e patrimoniali infragruppo?
- 3) Vi sono altre imprese del gruppo che presentano difficoltà economico-finanziarie o patrimoniali? Come si intende agire per affrontarle?
- 4) Quali sono le altre imprese del gruppo la cui continuità aziendale dipende da quella dell'impresa?
- 5) Le operazioni infragruppo previste nel piano possono arrecare un pregiudizio per i creditori di un'altra impresa del gruppo?

SEZIONE III – PROTOCOLLO DI CONDUZIONE DELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA



1. VERIFICA DELL'INDIPENDENZA E DELL'ACCETTAZIONE DELL'INCARICO

- Presentazione della documentazione per via telematica
- Assenza di incarichi in composizione assistita della crisi in misura superiore a uno
- Possesso di specifiche competenze a seconda della tipologia dell'azienda
- Possesso requisiti ex art. 2399 c.c.
- Non deve essere legato all'impresa da rapporti di natura professionale o personale
- A seguito dell'archiviazione della procedura in oggetto, non dovrà intrattenere rapporti per due anni con la società

2. TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

- Convocazione dell'imprenditore per valutare la perseguibilità del risanamento
- Verifica della perseguibilità del risanamento anche tramite il test online
- In caso di presenza di stato di insolvenza, ciò non compromette la procedura se l'esperto verifica che vi sono concrete prospettive di risanamento
- In caso di sopravvenute cause che impediscano le prospettive di risanamento, l'esperto ne deve dare notizia all'imprenditore ed al Segretario della camera di commercio per l'archiviazione del fascicolo
- Se il risanamento può avvenire in maniera indiretta, è necessario che l'esperto valuti prospettive di cessione d'azienda o di rami
- Se le trattative svolte non hanno avuto esito positivo, se ricorrono i presupposti, l'esperto può procedere con una proposta di concordato semplificato

3. PRESENZA DI GRUPPI DI IMPRESE

- L'esperto deve identificare la società del gruppo che presenta la maggior esposizione debitoria al fine di identificare il tribunale competente
- L'esperto assolve ai propri compiti in maniera unitaria, salvo che tale svolgimento congiunto renda eccessivamente gravose le procedure
- L'esperto può far partecipare alle trattative anche imprese facenti parti del gruppo ma che non si trovino in situazioni di squilibrio
- In caso di più istanze presentate da più esperti, questi ultimi possono decidere di comune accordo di condurre la composizione negoziata in modo congiunto

4. ANALISI DELLA COERENZA DEL PIANO DI RISANAMENTO CON LA CHECK LIST

- L'esperto deve sottoporre a controllo il piano di risanamento redatto dell'imprenditore, potendo richiedere ulteriori informazioni al medesimo, al revisore o ai componenti del collegio sindacale e segnalando le incongruenze della prospettiva di risanamento
- Attenta verifica del FCF al servizio del debito, tenendo conto delle semplificazioni ex OIC 9

5. ANALISI DELLE LINEE DI INTERVENTO

- L'esperto, se ritiene concrete le prospettive di risanamento, concorda con l'imprenditore in che modo devono essere intraprese le trattative. Ne consegue che gli interessi della parte interessata dipenderanno dal venir meno della continuità aziendale, dalla misura di soddisfacimento del credito, dai rapporti di credito e economici con terze parti (es. una società facente parte del gruppo) o dall'esito di procedure concorsuali in capo all'imprenditore
- Possibilità di avvalersi alla sospensione degli obblighi di ricapitalizzazione in materia di perdita del capitale sociale

6. INDICAZIONI OPERATIVE IN CASO DI MISURE PROTETTIVE E CAUTELARI

- Nel caso di presenza di misure di protezione del patrimonio o delle trattative, si dovranno considerare a mero titolo esemplificativo elementi quali le conseguenze delle misure cautelative nei confronti dei fornitori che pretendono pagamenti delle nuove forniture, il rischio della classificazione a crediti deteriorati da parte degli istituti finanziari che potrebbero compromettere il rating per le nuove concessioni di credito
- L'esperto segnala ogni elemento rilevante per la revoca, proroga o abbreviazione delle misure cautelari

7. LA GESTIONE DELL'IMPRESA IN PENDENZA DELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA

- In pendenza della composizione negoziata, la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa compete all'imprenditore
- L'esperto deve essere informato qualora l'imprenditore voglia porre in essere atti di straordinaria amministrazione o se i pagamenti che vuole intraprendere non siano coerenti con le prospettive di risanamento. In merito a tale atto, l'esperto può iscrivere il proprio dissenso nel registro delle imprese
- A mero titolo esemplificativo, gli atti che rientrano al di fuori del perimetro di ordinaria amministrazione sono operazioni sul capitale della società, cessione di garanzie, erogazione di finanziamenti a terzi e parti correlate, effettuazione di significativi investimenti...
- L'esperto deve ricordare che dinanzi ad uno stato di crisi, è opportuno che l'esperto ricordi all'imprenditore che deve gestire l'impresa per evitare pregiudizio alla sostenibilità economico-finanziaria dell'attività. Pertanto, la gestione, in caso di insolvenza, dovrà avvenire nel prevalente interesse dei creditori

8. SVOLGIMENTO DELLE TRATTATIVE CON LE PARTI INTERESSATE

- L'esperto agevola le trattative tra l'imprenditore, i creditori e gli altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario
- L'esperto è terzo rispetto a tutte le parti e pertanto non può sostituirsi alle parti nell'esercizio dell'autonomia privata
- .Quando l'esperto intende procedere con l'archiviazione del fascicolo, avverte l'imprenditore, segnalando che redigerà una relazione finale

9. FORMULAZIONE DELLE PROPOSTE DELL'IMPREDITORE E DELLE PARTI INTERESSATE

- L'esperto stimola la formulazione di proposte concrete da parte dell'imprenditore e delle parti interessate. Le proposte e le soluzioni da esaminare potranno essere anche più di una e dovranno assicurare il più possibile un equilibrio tra le parti
- L'esperto può proporre che venga nominato, d'accordo tra le parti e con costi suddivisi tra di esse, un soggetto indipendente, dotato di adeguata competenza, responsabile del processo di risanamento in fase di esecuzione (CRO - *chief restructuring officer*) con il ruolo di monitorare l'attuazione del piano di risanamento ed il rispetto degli accordi raggiunti
- Per la cessione dell'azienda o di rami di azienda è preferibile dar corso a procedure competitive
- L'esperto ricorderà alle parti la necessità della pubblicazione nel registro delle imprese del contratto e dell'accordo

10. PARERE DELL'ESPERTO IN CASO DI NUOVI FINANZIAMENTI PREDEDUCIBILI

- L'esperto, per valutare l'utilità dei finanziamenti, previa autorizzazione del tribunale, potrà tener conto delle seguenti circostanze:
 - i) se i finanziamenti siano funzionali al ciclo degli approvvigionamenti;
 - ii) se occorrano per ristabilire la regolarità del pagamento delle imposte
- L'esperto dovrà tenere conto inoltre della necessità che il finanziamento non pregiudichi la migliore soddisfazione dei creditori ed in particolare del fatto:
 - ci si attende un MOL positivo, al netto delle componenti straordinarie, nel corso della composizione negoziata
 - oppure, in presenza di margine operativo lordo negativo, che esso sia compensato dai vantaggi derivanti ai creditori nel corso della composizione negoziata dalla continuità aziendale (es. miglior realizzo del magazzino)

11. RINEGOZIAZIONE DEI CONTRATTI

- In presenza di contratti ad esecuzione continuata o periodica ovvero ad esecuzione differita, se la prestazione è divenuta eccessivamente onerosa per effetto della pandemia da SARS-CoV-2 e la rideterminazione del contenuto, termini o modalità delle prestazioni contrattuali è opportuna per assicurare la continuità aziendale ed agevolare il risanamento dell'impresa, l'esperto convoca uno o più incontri nei quali le parti possano sviluppare opzioni diverse e discutere delle possibili ipotesi di soluzione, cercando, per quanto possibile, di evitare il ricorso al tribunale
- Qualora, in caso di insuccesso, l'imprenditore chieda al tribunale di rideterminare equamente le condizioni del contratto, l'esperto rende un parere nel quale indica che la misura richiesta nel ricorso dell'imprenditore consenta effettivamente di assicurare la continuità aziendale ed i tempi minimi per la realizzazione

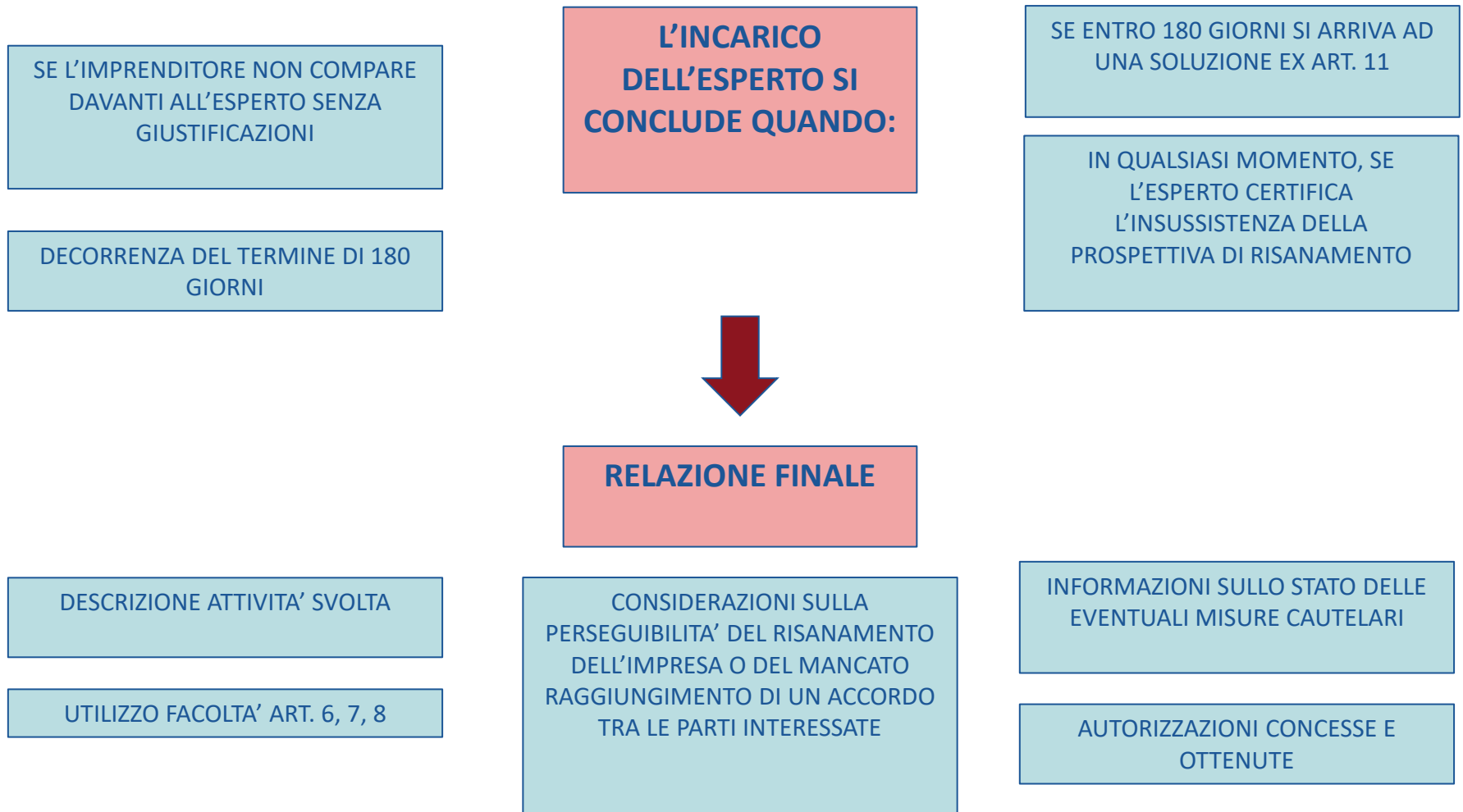
12. CESSIONE DELL'AZIENDA NELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA O NELL'AMBITO DEL CONCORDATO SEMPLIFICATO

- Qualora si intenda procedere alla cessione dell'azienda o di suoi rami, l'esperto avrà cura di far presente all'imprenditore l'utilità e l'opportunità del ricorso a procedure competitive per la selezione dell'acquirente
- L'esperto potrà essere chiamato ad esprimersi sulle modalità con cui si è arrivati all'individuazione dell'acquirente, sulla congruità del prezzo e su ogni altro elemento ritenuto utile dal tribunale (se l'acquirente è una parte correlata, occorre informare il tribunale)
- All'esperto potrà essere richiesto di:
 - individuare il perimetro dell'azienda o di rami di essa ritenuto idoneo per il miglior realizzo;
 - fornire informazioni all'imprenditore su come raccogliere le offerte dei potenziali acquirenti
 - esprimere il proprio parere sulle manifestazioni di interesse e le offerte ricevute

13. STIMA DELLA LIQUIDAZIONE DELL'INTERO PATRIMONIO

- In qualunque momento risulti utile per le trattative è opportuno che l'esperto proceda alla stima delle risorse derivanti dalla liquidazione dell'intero patrimonio o di parti di esso. La stima servirà per fornire il parere al tribunale ma anche a consentire alle parti, con le quali sono in essere le trattative, di valutare le utilità che deriverebbero dalla liquidazione

14. CONCLUSIONE DELL'INCARICO E RELAZIONE FINALE DELL'ESPERTO



15. IMPRESE SOTTO SOGLIA

- Nel caso di imprese sotto-soglia per le quali la designazione dell'esperto sia effettuata dall'organismo di composizione della crisi (OCC), in mancanza della Piattaforma unica telematica, la documentazione è trasmessa tramite PEC
- La relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale ed economico-finanziaria e l'elenco aggiornato dei creditori e dei relativi diritti devono essere coerenti con le banche dati degli enti previdenziali, del cassetto fiscale, della centrale rischi e con ogni altro archivio o banca dati accessibile all'imprenditore, nonché con le informazioni desumibili dai registri
- L'esperto può svolgere il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento avvalendosi dei dati desunti dalle dichiarazioni dei redditi e dalla dichiarazione IVA, integrati con quanto risultante dai registri contabili
- il piano redatto dall'imprenditore sotto-soglia potrà essere anche circoscritto alle sole grandezze economiche (MOL come flusso al servizio del debito)

ALLEGATO I – INDICAZIONI PER LA FORMULAZIONE DELLE PROPOSTE ALLE PARTI INTERESSATE

SOCI

- Nuovi conferimenti
- Erogazione di finanziamenti prededucibili
- Sottoscrizione di finanziamenti e obbligazioni subordinate

LOCATORI

- Rimodulazione del canone

AGENZIE DELLE ENTRATE

- Dilazione cartelle di pagamento e/o accertamenti

CLIENTI

- Abbreviazione termini di pagamento
- Concessione di acconti all'ordine

INPS

- Pagamento in forma dilazionata dell'esposizione debitoria per contributi e sanzioni

BANCHE E INTERMEDIARI

- Rinnovo covenants
- Trasformazione del finanziamento di cassa a debito M/L termine
 - Trasformazione degli autoliquidanti con deterioramento del credito di riferimento a debito a M/L termine
- Riscadenziamento contratti di leasing
- Revisione tasso di interesse

RAPPORTI DI LAVORO SUBORDINATO

- Revisione sistema premiale
- Modifica inquadramento
- Revisione sistema retributivo

FORNITORI STRATEGICI

- Rateazione dello scaduto
- Stralcio parziale del debito
- Conversione del debito in capitale