

Tavola n. 2

Sezione II - Check list (lista di controllo) particolareggiata per la redazione del piano di risanamento e per la analisi della sua coerenza (allegato al D.M. Giustizia 21.03.2023)

Per accedere alla composizione negoziata l'imprenditore deve aver redatto un progetto di piano di risanamento, secondo le indicazioni della presente check list (devono essere rispettate, quanto meno, le indicazioni di cui ai par. 1, 2.8 e 3) e un **piano finanziario** per i successivi 6 mesi.

Non è invece necessario che l'imprenditore, per accedere alla composizione negoziata, abbia già redatto il piano vero e proprio. È tuttavia utile che lo abbia fatto posto che lo dovrà comunque redigere, in tempi brevi, nel corso della composizione negoziata per individuare le proposte da formulare alle parti interessate e la soluzione idonea per il superamento della crisi.

Le risposte alle domande contenute nella presente check-list costituiscono le indicazioni operative per la redazione del piano. Esse vanno intese come recepimento delle migliori pratiche di redazione dei piani d'impresa e non come precetti assoluti. Gli effettivi contenuti del singolo piano dipenderanno infatti da una serie di variabili, e vi influiranno, tra le altre cose, la tipologia dell'impresa e dell'attività svolta, la dimensione e la complessità dell'impresa e le informazioni disponibili.

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

La check-list servirà poi all'esperto per l'analisi di coerenza del piano.

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

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

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

Il debito esistente che necessita di essere rimborsato è confrontato con i flussi finanziari derivanti dalla gestione aziendale che possono essere posti a servizio dello stesso, anche al fine di individuare la tipologia delle proposte da formulare ai creditori e alle altre parti interessate (par. 5). In caso di gruppo di imprese occorre tenere conto delle reciproche interdipendenze tra le imprese che ne fanno parte (par. 6)

1. Il requisito dell'organizzazione dell'impresa

- 1.1 L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività? (a cura dell'imprenditore). In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele.
- 1.2 L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? (a cura dell'imprenditore). In caso contrario, l'impresa tiene conto solo delle iniziative industriali per le quali sia realisticamente in grado di disporre, eventualmente acquisendole sul mercato, delle competenze tecniche occorrenti.
- 1.3 L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale? (a cura dell'imprenditore). In mancanza, l'impresa deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta.
- 1.4 L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo? (a cura dell'imprenditore). In difetto, l'impresa individua gli indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività, e raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale.
- 1.5 L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi? (a cura dell'imprenditore). In difetto l'impresa predispose un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo.

2. Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

- 2.1 L'impresa dispone di una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, **nel rispetto del principio contabile OIC 30**, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni? (a cura dell'imprenditore)
In mancanza l'imprenditore la redige quale presupposto necessario per la predisposizione del piano. La situazione contabile dovrà essere aggiornata all'occorrenza nel corso delle trattative anche per accertare le cause di eventuali scostamenti rispetto alle attese.
- 2.2 La situazione debitoria è completa e affidabile? Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato? (a cura dell'imprenditore)
In difetto, occorre quanto meno appostare con prudenza adeguati fondi rischi e fondi per l'adeguamento delle attività e delle passività.
- 2.3 È disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso? (a cura dell'imprenditore)
In difetto, è opportuno che i crediti commerciali siano suddivisi in relazione alla loro anzianità. Per gli scaduti che superano la fisiologia (tempi ordinari di pagamento, pur oltre la scadenza contrattuale, che caratterizzano il settore) occorre che la stima del momento dell'incasso sia particolarmente prudente.
- 2.4 È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione? (a cura dell'imprenditore)
In caso contrario, è opportuno che l'imprenditore isoli le giacenze di magazzino a lenta rotazione per consentire una stima corretta degli approvvigionamenti necessari.
- 2.5 I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi? (a cura dell'imprenditore)
In caso contrario, è necessario individuare le cause delle differenze significative.
- 2.6 Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse (a cura dell'imprenditore)?
In difetto, anche con l'aiuto dei professionisti che assistono l'impresa, occorre stimare entità e momento del pagamento di eventuali passività potenziali.

Tavola n. 2 (segue)

- 2.7 L'organo di controllo e il revisore legale, quando in carica, dispongono di informazioni in base alle quali la situazione contabile di cui al punto 2.1. risulti inaffidabile o inadeguata per la redazione di un piano affidabile (a cura dell'esperto)?
In caso affermativo, occorre che l'imprenditore rimuova le criticità quanto meno con l'appostazione di passività ulteriori o rettificando i flussi economico-finanziari attesi (a cura dell'imprenditore).
- 2.8 Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari? È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio (a cura dell'imprenditore)?

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

- 3.1 Perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile? (a cura dell'imprenditore)
Quali sono le manifestazioni esteriori di tale stato (a cura dell'esperto)?
- 3.2 Tenuto conto delle manifestazioni sub 3.1, quali ne sono le cause (a cura dell'imprenditore)?
Qualora non siano individuate cause coerenti con le manifestazioni esteriori dello stato di crisi o dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile è quantomeno opportuno che l'imprenditore predisponga la comparazione storica degli stati patrimoniali e dei conti economici di un numero adeguato di anni; la comparazione dei dati economici dovrebbe essere svolta anche sulla base dei rendiconti gestionali, se disponibili. Da tale comparazione l'esperto, anche attraverso l'intervista delle principali funzioni aziendali (commerciale, operativa, risorse umane, contabile), si forma il convincimento sulle cause del declino dell'andamento aziendale (a cura dell'esperto).
- 3.3 L'organo di controllo ed il revisore, quando in carica, ritengono che il quadro fornito dall'imprenditore sia completo e adeguato (a cura dell'esperto)?
- 3.4 Quali sono le strategie di intervento e quali le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? Nel caso in cui l'imprenditore non sia in grado di individuarle, quali sono le strategie adottate dalle imprese concorrenti che hanno maggiore successo? Esse sono replicabili dall'imprenditore (a cura dell'imprenditore)?
- 3.5 L'impresa dispone delle capacità e delle competenze manageriali per realizzare le iniziative industriali? (a cura dell'imprenditore)
- 3.6 Quali sono i tempi e i relativi effetti in termini di ricavi, di costi e di investimenti delle iniziative da adottare e quali le relative funzioni aziendali responsabili (a cura dell'imprenditore)?
- 3.7 Sono prospettabili iniziative alternative nel caso in cui le iniziative dovessero dimostrarsi inefficaci e si manifestassero scostamenti tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti (a cura dell'imprenditore)?
- 3.8 Il piano è coerente con i piani redatti in precedenza? Quali sono le differenze? Nel caso ve ne siano, a cosa sono dovute (a cura dell'imprenditore)?
- 3.9 Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare (a cura dell'esperto)?

4. Le proiezioni dei flussi finanziari

- 4.1 La stima delle proiezioni dei flussi finanziari del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive (a cura dell'imprenditore) così articolate:
- 4.1.1 stima dei ricavi (4.3);
- 4.1.2 stima dei costi variabili correlati ai ricavi (4.4);
- 4.1.3 stima dei costi fissi (punto 4.4);
- 4.1.4 stima degli investimenti (punto 4.6);
- 4.1.5 stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato (punto 4.7);
- 4.1.6 verifica di coerenza dei dati economici prognostici (punto 4.8);
- 4.1.7 stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste (punto 4.9);
- 4.1.8 stima del pagamento delle imposte sul reddito (punto 4.10);
- 4.1.9 declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito (punto 4.11);
- 4.1.10 declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza (punto 4.12).
- 4.2 Le proiezioni fondate su previsioni coprono un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore sia giustificato (a cura dell'imprenditore)?
- 4.3 Le proiezioni dei ricavi sono coerenti con i dati storici e quelli correnti (a cura dell'imprenditore)?
Sul punto si precisa che:
- 4.3.1 le variazioni dei ricavi prospettici rispetto al dato corrente dell'esercizio in corso devono essere giustificate dall'imprenditore;
- 4.3.2 è opportuno confrontare le variazioni dei ricavi del piano con le prospettive del settore, anche ad esito della pandemia da Covid-19.
- 4.4 La stima dei costi variabili e dei costi di struttura è coerente con la situazione in atto e con i dati storici? Quali sono i risparmi dei costi variabili e fissi e come l'imprenditore intende conseguirli? Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo e come intende mitigarli l'imprenditore (a cura dell'imprenditore)?
- 4.5 Nel caso di svolgimento di più attività, la stima dei costi e dei ricavi è stata effettuata separatamente per ciascuna di esse (a cura dell'imprenditore)?
- 4.6 Il piano tiene conto in misura adeguata degli investimenti di mantenimento occorrenti? L'ammontare degli investimenti di mantenimento previsti nel piano è opportuno che sia quantomeno coerente con quello del passato (a cura dell'imprenditore).
- 4.7 La stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) è coerente con le informazioni disponibili ed è ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali (a cura dell'esperto)?

Tavola n. 2 (segue)

- 4.8. È stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica quale risulta dai paragrafi precedenti? (a cura dell'esperto)
Sul punto si precisa che:
- 4.8.1. la redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI) prospettici, prima dell'effetto delle iniziative di cui al punto 4.7, devono essere coerenti con l'andamento storico;
- 4.8.2. è importante che sia giustificata ogni differenza tra l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi, anche a seguito delle iniziative di cui al punto 4.7, ed i benchmark di mercato disponibili.
- 4.9. Se è stata prevista la dismissione di cespiti d'investimento, si è tenuto conto delle effettive prospettive di realizzo in termini di ammontare (al netto dei costi di dismissione) e tempi? Le relative stime sono adeguatamente suffragate? (a cura dell'imprenditore)
- 4.10. Nella stima del pagamento delle imposte si è tenuto conto dell'effetto delle perdite fiscali a nuovo e del periodo di imputazione fiscale dei costi e dei ricavi? (a cura dell'imprenditore)
- 4.11. La determinazione dei flussi finanziari al servizio del debito deve essere effettuata muovendo dai dati economici. Essa può avere luogo:
- 4.11.1. attraverso il ciclo di conversione in flussi di cassa che tiene conto dei tempi di incasso dei ricavi, di pagamento dei costi e di rigiro del magazzino. I tempi devono essere coerenti con la serie storica dell'impresa e occorre che questa sia stata correttamente calcolata (a cura dell'imprenditore);
- 4.11.2. deducendo dai flussi così determinati gli investimenti previsti (sia quelli di mantenimento che quelli relativi alle iniziative industriali) e il pagamento delle imposte (a cura dell'imprenditore);
- 4.11.3. portando in conto l'effetto delle dismissioni di cespiti d'investimento e di altre operazioni straordinarie previste (a cura dell'imprenditore);
- 4.11.4. per semplicità, in luogo di quanto sopra indicato, le micro e le piccole imprese possono ricorrere alle sole grandezze economiche senza convertirle in flussi di cassa. In tal caso occorre comunque: verificare che l'ammontare degli investimenti di mantenimento sia adeguatamente espresso dagli ammortamenti (portando una rettifica in caso contrario); portare in conto l'effetto delle iniziative industriali previste; tenere conto della dismissione di cespiti e delle operazioni straordinarie programmate (a cura dell'imprenditore).
- 4.12. È opportuno che, muovendo dalle stime economiche e finanziarie, vengano determinate anche le grandezze patrimoniali. Su di esse si innestano le proposte alle parti interessate di cui al successivo punto 5.5 e viene calcolata la stima dell'andamento del patrimonio netto 1 termine dei singoli anni del piano (a cura dell'imprenditore).

5. Il risanamento del debito

- 5.1. L'impresa, alla luce del paragrafo 4, è in grado in futuro di generare risorse al servizio del debito ed il risultato delle proiezioni finanziarie di cui al punto 4.10 tende ad essere positivo? (a cura dell'imprenditore)
- 5.2. Il piano tiene conto, anche attraverso prove di resistenza (stress test), dei fattori di rischio e di incertezza ai quali è maggiormente esposta l'impresa? È opportuno che tali prove siano coerenti con i rischi emersi ad esito dell'intervista delle diverse funzioni aziendali e comunque avendo riguardo alle prospettive di mercato. (a cura dell'esperto)
- 5.3. La generazione di flussi positivi al servizio del debito dipende solo dalle iniziative industriali? In caso affermativo, è opportuno che l'esito atteso delle iniziative industriali sia sottoposto a prove di resistenza (stress test) (a cura dell'imprenditore)
- 5.4. A quanto ammonta il debito che deve essere servito nei singoli anni del piano? (a cura dell'imprenditore)
Il debito da servire corrisponde a:
- debito scaduto;
 - debito già riscadenziato o differito;
 - debito interessato da moratorie ex lege;
 - linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo;
 - rate di mutuo e finanziamenti in scadenza.
- 5.5. Come l'imprenditore intende fronteggiare il debito che deve essere coperto nei diversi anni attraverso i flussi al servizio dello stesso? (a cura dell'imprenditore)
Impatto nelle singole annualità del piano di risanamento delle proposte alle parti interessate quali (una possibile tipologia è riportata nell'Allegato 1):
- nuovi riscadenziamenti o dilazione di una parte del debito pendente;
 - stralcio di parte del debito;
 - la sua conversione in equity o in strumenti finanziari partecipativi;
 - nuove linee di credito;
 - nuovi aumenti di capitale sociale a pagamento e nuovi finanziamenti anche postergati.
- 5.6. Le proposte consentono, in via prognostica, il rispetto del minimo legale del capitale sociale al momento della conclusione dell'accordo, fatte salve le disposizioni speciali? (a cura dell'imprenditore)

6. In caso di gruppi di imprese.

- 6.1. È stata redatta una relazione contenente informazioni analitiche sulla struttura del gruppo e sui vincoli partecipativi o contrattuali, l'indicazione del registro delle imprese o dei registri delle imprese in cui è stata effettuata la pubblicità ai sensi dell'articolo 2497-bis del codice civile e il bilancio consolidato di gruppo, ove redatto? (a cura dell'imprenditore)
- 6.2. Il piano dà evidenza dei rapporti economici, finanziari e patrimoniali tra le singole società del gruppo? (a cura dell'imprenditore)
- 6.3. Vi sono altre imprese del gruppo che presentano difficoltà economico-finanziarie o patrimoniali? Come si intende agire per affrontarle? (a cura dell'imprenditore)
- 6.4. Quali sono le altre imprese del gruppo la cui continuità aziendale dipende da quella dell'impresa? (a cura dell'imprenditore)
- 6.5. Le operazioni infragruppo previste nel piano possono arrecare un pregiudizio per i creditori di un'altra impresa del gruppo? (a cura dell'esperto)