inFinance
TRAINING & ADVISORY

“ADEGUARSI” AL CODICE DELLA CRISI D’IMPRESA E DELL’INSOLVENZA

Dettami normativi, strumenti pratici e consigli operativi per il nuovo ruolo dell’imprenditore



REV. 2 - 2024

inFinance
TRAINING & ADVISORY

INDICE

1. L'impianto normativo relativo agli adeguati assetti organizzativi **3**

2. Gli indicatori della crisi e gli strumenti di allerta ex art. 3 CCII **8**

3. Di quali strumenti deve dotarsi l'impresa per prevenire le situazioni di crisi? **15**

4. Il budget di tesoreria a 6 mesi **18**

5. Il Business Plan a 12 mesi **21**

6. Conclusioni **25**

7. Ufficio studi **26**

1

L'IMPIANTO NORMATIVO RELATIVO AGLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Il 15 luglio 2022 è entrato ufficialmente in vigore **il nuovo codice della crisi dell'impresa e dell'insolvenza** (CCII) a seguito dell'emanazione del D.Lgs 17 giugno 2022 n. 83. Mediante l'approvazione del testo definitivo, legislatore ha messo il punto finale ad un lungo (e travagliato) percorso di riforma che risale agli inizi del 2019 (con il D.Lgs. 14/2019 c.d. "decreto Rordorf") che aveva come fine ultimo quello di riformare la Legge Fallimentare del 1942 e dare maggior enfasi alle procedure negoziali e di tipo stragiudiziale rispetto a quelle fallimentari ovvero di liquidazione giudiziale, per dirla con la nuova locuzione introdotta dal CCII. Ergo dopo esattamente 80 anni "va in pensione" la vecchia Legge Fallimentare.

Le cause delle continue modifiche e slittamenti sono da ricercarsi da un lato dal sopraggiungere dell'evento pandemico e dall'altro nella necessità di recepire nell'ordinamento i principi previsti dalla Direttiva europea 1023/2019 (direttiva "Insolvency").

La Direttiva comunitaria ha guidato il legislatore nell'identificare le due direttrici fondamentali che sono state poi trasfuse nella versione definitiva del CCII:

- La prima è orientata all'**introduzione di nuovi strumenti giuridici** volti ad assistere gli imprenditori che si trovano in una situazione di squilibrio finanziario, al fine di superare lo stato di crisi e recuperare la continuità aziendale, garantendo al contempo la salvaguardia dell'occupazione ed il miglior soddisfacimento dei creditori aziendali rispetto all'ipotesi liquidatoria. Tra le diverse misure introdotte dal CCII, assume particolare rilievo il nuovo istituto della "Composizione Negoziata della Crisi" (Art. 12 e s.s. CCII), mediante il quale l'imprenditore in stato di crisi viene affiancato da un Esperto indipendente nominato da una apposita commissione istituita presso la Camera di Commercio. Il fine ultimo della Composizione Negoziata è quella di individuare (per il tramite di un piano aziendale) una soluzione idonea al superamento della crisi, anche mediante la stipula di accordi con specifici creditori purché venga assicurata la continuità aziendale per un periodo non inferiore ai due anni. In quest'ottica il recupero della continuità aziendale (e, conseguentemente il miglior soddisfacimento dei creditori) può essere conseguito anche con soluzioni che prevedano il superamento della crisi anche mediante la continuazione dell'attività tramite un diverso imprenditore, mediante la cessione dell'azienda o di uno o più rami di essa.

- La seconda direttrice ha previsto l'**introduzione di nuovi obblighi** (e conseguenti responsabilità) in capo agli imprenditori, i quali (congiuntamente agli organi di controllo – Sindaci e Revisori) diventano a tutti gli effetti i "custodi" della continuità aziendale e responsabili della salvaguardia del patrimonio aziendale; il nuovo Codice attribuisce infatti agli imprenditori precisi doveri affinché istituiscano in azienda specifici strumenti ed "adeguati assetti" che siano in grado di "prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa".

1

L'IMPIANTO NORMATIVO RELATIVO AGLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Stante i nuovi obblighi introdotti dal CCII, cosa si intende per "imprenditori" a cui viene assegnato il dovere di istituire gli adeguati assetti in grado di prevedere la crisi d'impresa? **Sul tema viene in soccorso l'art. 3 CCII** il quale prevede che l'obbligo ricada sia in capo all'imprenditore collettivo, sia in capo all'imprenditore individuale. Nello specifico:

L'imprenditore collettivo (*ovvero gli amministratori di società di capitali e società di persone*) ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi del 2086 c.c. ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

L'imprenditore individuale d'altro canto non è affatto esonerato da tale obbligo, in quanto anche quest'ultimo è soggetto all'adozione di "misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi ed assumere senza indugio le iniziative per farvi fronte".

Si tratta quindi di un obbligo che ricade in capo a tutti gli imprenditori, nessuno escluso!

A tal fine assume particolare rilievo la modifica dell'art. 2086 del Codice Civile operata ai sensi dell'art. 375 comma 2 CCII che ha previsto che l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, abbia il dovere di istituire un assetto organizzativo, contabile ed amministrativo adeguato alle dimensioni ed alla natura dell'impresa, affinché sia funzionale alla rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale.

Ma cosa si intende per"adeguato" assetto "organizzativo", "contabile ed amministrativo"?

- Per **adeguato assetto organizzativo** si intende quell'insieme delle direttive e delle procedure definite a livello aziendale per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità nell'organigramma aziendale, che consenta agli amministratori di individuare gli indizi di crisi e perdita di continuità aziendale.[1]

- Per **adeguato assetto contabile** ed amministrativo si intende la capacità dell'azienda e del suo reparto amministrativo di garantire una completa, tempestiva ed attendibile rilevazione contabile dei fatti di gestione, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa.[2]

[1] Norma 3.5 dei Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate - CNDCEC
[2] Norma 3.7 dei Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate - CNDCEC

1

L'IMPIANTO NORMATIVO RELATIVO AGLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

In senso lato, per essere compliant ai nuovi obblighi introdotti dal Codice, **l'intera struttura aziendale deve essere articolata individuando specifici ruoli e responsabilità lungo la catena gerarchica**, affinché l'organizzazione aziendale sia costantemente in grado di produrre un'efficace (e tempestiva) reportistica al management al fine di rilevare indizi di crisi aziendale e garantire al contempo che le decisioni e gli strumenti adottati per evitare la crisi vengano messi in pratica ed evitare in tal senso l'insorgere dell'insolvenza.

Le due direttrici del nuovo Codice hanno trovato comun denominatore nell'art. 2 del CCII il quale al comma 1 recepisce sotto il profilo giuridico il concetto di sostenibilità finanziaria del debito secondo il quale un'azienda è in equilibrio finanziario qualora il suo flusso di cassa operativo al netto delle imposte, sia in grado di onorare gli impegni finanziari a servizio del debito.

Nello specifico l'art. 2 comma 1 del CCII fornisce specifiche definizioni di crisi ed insolvenza, stabilendo che:

1 Per **crisi** si intende quello "*stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi*". Secondo tale definizione la crisi è dunque una situazione anticipatoria della probabile e futura insolvenza, la quale deve essere (tempestivamente) rilevata adottando un approccio proattivo (ovvero con un'ottica forward looking) in chiave squisitamente finanziaria. Grazie al CCII il legislatore ha voluto porre grande enfasi sul tema della sostenibilità finanziaria prospettica, abbandonando definitivamente il concetto di "patrimonio" ed effettuando un implicito riferimento al DSCR (debt service coverage ratio), ovvero al principale indicatore di sostenibilità prospettica che già da tempo viene adottato in ambito aziendale e dagli istituti di credito. Pur non prevedendo alcuna formulazione né modalità di calcolo (a differenza di quanto previsto nella prima versione del CCII ex D.Lgs. 14/2019) è pacifico ritenere che, ai fini degli adeguati assetti, sia imprescindibile per l'impresa essere costantemente in grado di calcolare il DSCR prospettico, con un outlook di 12 mesi.
In quest'ottica l'aspetto temporale ed anticipatorio della (futura) crisi assume un ruolo assolutamente determinante: gli "adeguati assetti" devono essere in grado di rilevare in anticipo lo squilibrio finanziario, al fine di incrementare le possibilità dell'imprenditore di attuare le dovute correzioni, superare la crisi e recuperare la continuità aziendale nonché, ovviamente, evitare l'insorgere dell'insolvenza.

2 Per **insolvenza** il CCII definisce che è quello "*stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni*".
Con la locuzione di insolvenza il legislatore ha voluto richiamare il medesimo concetto già presente all'art. 5 comma 2 della vecchia Legge Fallimentare ovvero quella situazione del debitore che palesa con uno o più inadempimenti la sua concreta incapacità ad onorare regolarmente i propri debiti; l'insolvenza nell'ottica del CCII rappresenta quindi uno stadio successivo alla crisi, nella quale rischiano di incorrere tutte quelle aziende che non individuino per tempo i dovuti segnali di crisi o, pur rilevandoli, non riescano a recuperare la continuità aziendale.

1

L'IMPIANTO NORMATIVO RELATIVO AGLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

In aggiunta agli obblighi di "adeguato assetto" previsti dalla normativa, il 2086 c.c. nella nuova formulazione impone inoltre agli imprenditori che rilevino una situazione di crisi di "attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".
Trattasi ad ogni buon conto di un obbligo in capo agli imprenditori, che impone loro di adottare un approccio proattivo alla gestione della crisi mediante l'adozione degli strumenti e degli istituti previsti dal Codice, con il fine ultimo di conservare il patrimonio aziendale e scongiurare dinnanzi a situazioni di crisi d'impresa, sia l'immobilismo e l'inerzia dell'imprenditore, sia l'adozione di misure avventate ed altamente rischiose che possano comportare un depauperamento del patrimonio aziendale. Si tratta di un obbligo formalizzato ora nel codice civile ma non nuovo; fra i reati di bancarotta semplice si è sempre annoverato il ritardo che ha aggravato il dissesto attraverso l'astensione dal richiedere la dichiarazione del proprio fallimento.

È proprio in quest'ottica che l'**art. 2086 c.c.** deve essere letto in connubio con gli **artt. 2476 e 2486 c.c.** (come modificati dall'art. 378 CCII) i quali **disciplinano le responsabilità degli amministratori**. Fermo restando che ai sensi dell'art. 2476 c.c. comma 1 "*gli amministratori sono responsabili in solido verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza dei doveri imposti loro dalla legge*", il novellato articolo ha visto l'introduzione di nuovo comma che prevede (anche per le Srl) un generale obbligo di conservazione dell'integrità del patrimonio sociale nei confronti di tutti i creditori sociali, i quali ora possono anch'essi proporre un'azione di responsabilità nei confronti degli amministratori qualora il patrimonio sociale dovesse risultare insufficiente per il soddisfacimento dei loro crediti[3].

L'art. 2486 c.c. definisce inoltre la modalità di quantificazione del danno imputabile agli amministratori a fronte del mancato rispetto degli obblighi di conservazione del patrimonio: qualora infatti gli amministratori, al verificarsi di una causa di scioglimento della società (ex art. 2484), non abbiano operato ai soli fini dell'integrità del patrimonio sociale, il danno loro imputabile (salva la prova di un diverso ammontare) viene quantificato pari alla differenza tra:

- Il patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica (o il patrimonio netto alla data di apertura di una procedura concorsuale);
- Il patrimonio netto alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento della società.

Ma vi è di più. Qualora a seguito dell'apertura di una procedura concorsuale dovessero mancare le scritture contabili od essere talmente irregolari da non consentire una quantificazione dei patrimoni, **il danno imputabile è pari alla differenza tra l'attivo ed il passivo accertato nel corso della procedura**.

---

[3] Art. 2476 comma 6: "*Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli 3 obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale. L'azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti. La rinunzia all'azione da parte della società non impedisce l'esercizio dell'azione da parte dei creditori sociali. La transazione può essere impugnata dai creditori sociali soltanto con l'azione revocatoria quando ne ricorrono gli estremi.*"

1

L'IMPIANTO NORMATIVO RELATIVO AGLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Come si calcola la differenza di patrimoni? Vediamo un esempio!

Immaginiamo che una Spa a seguito di perdite, abbia eroso le riserve sino ad intaccare il capitale portandolo a 20.000€ ovvero al di sotto del limite legale (fissato per le Spa a 50.000€); gli amministratori hanno però mascherato la reale perdita di patrimonio gonfiando i magazzini, non svalutando crediti e/o partecipazioni, capitalizzando costi... ed hanno proseguito l'attività d'impresa nella speranza di poter conseguire futuri risultati positivi. Dopo qualche mese, la situazione è diventata finanziariamente insostenibile: le perdite sono aumentate, la società è diventata a tutti gli effetti insolvente e viene aperta una procedura concorsuale, nel corso della quale viene accertato che il patrimonio netto risulta ormai negativo e pari a -300.000€.

Stante l'**art. 2486 c.c.** il danno viene calcolato pari alla differenza tra -300.000€ (ovvero il patrimonio netto all'apertura di una procedura concorsuale) ed il patrimonio netto in cui si è verificata la causa di scioglimento della società per perdite (+20.000€).

IN TAL SENSO IL DANNO IMPUTABILE ALLA MALA-GESTIO DEGLI AMMINISTRATORI AMMONTEREBBE A BEN 320.000€!

Ai fini di maggior tutela dei creditori in merito agli obblighi di conservazione dell'integrità del patrimonio sociale e di rilevazione tempestiva della crisi d'impresa, il CCII ha ampliato la platea delle società soggette all'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore, riducendo i limiti dimensionali per le società a responsabilità limitata. Ai sensi del **2477 c.c.** post-riforma sono infatti obbligate a dotarsi dell'organo di controllo tutte le Srl che:

sono tenute alla redazione del bilancio consolidato;

controllano una società obbligata alla revisione legale dei conti;

hanno superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti:

- totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4 milioni di euro;
- ricavi delle vendite e delle prestazioni: 4 milioni di euro;
- dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 20 unità.

Da quando scatta l'obbligo di dotarsi dell'organo di controllo (o del revisore)? Dopo innumerevoli modifiche e rinvii, **l'obbligo di nomina ha decorso dall'approvazione del bilancio 2022**! Questi gli obblighi normativi e chi li deve tradurre in assetti e controlli, vediamo ora nel dettaglio di che strumenti tecnici si tratta!

2

GLI INDICATORI DELLA CRISI E GLI STRUMENTI DI ALLERTA EX ART. 3 CCII

Il nuovo impianto normativo del Codice della Crisi e dell'Insolvenza e le conseguenti modifiche del Codice civile hanno dunque determinato **un innovativo e diverso approccio alla gestione delle imprese**, che prevede un sistema ancora più specifico di valutazione in termini di "forward looking" della crisi e del possibile rischio di default delle imprese.

Concentriamoci ora sul concetto di assetto organizzativo e cerchiamo di definire e descrivere meglio le misure necessarie alla sua definizione e cosa esso debba monitorare affinché lo stato di crisi aziendale venga individuato con la tempestività tanto "bramata" (o quantomeno sperata) dal legislatore.
La risposta ai nostri quesiti risiede nei disposti dell'art. 3 del CCII, una norma in origine dedicata ai doveri del debitore e ora rubricata "Adeguatezza degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa" che definisce con precisione le finalità cui devono mirare le misure idonee adottate dall'imprenditore individuale (comma 1) e gli assetti messi in atto dall'imprenditore collettivo (comma 2) per poter rispettare il disposto dell'art. 2086 c.c. e ritenersi adeguati alla rilevazione tempestiva della crisi e dei segnali di allarme rilevanti in rapporto agli stessi.

L'imprenditore è chiamato a dotarsi di procedure e prassi operative nonché di strumenti che permettano di elaborare e fornire informazioni per monitorare l'andamento aziendale e intercettare tempestivamente i segnali di crisi. L'assunto alla base della tematica dell'allerta è che **la crisi d'impresa**, se non tempestivamente affrontata e individuata, **è causa di progressiva erosione dei valori coinvolti nell'attività**, in pregiudizio degli interessi di tutti gli attori in gioco; e che, viceversa, un intervento quanto più tempestivo di trattazione della crisi miri a massimizzare e proteggere i suddetti valori e interessi.

In vista di tale obiettivo, la norma stabilisce al terzo comma dell'art 3 CCII che le misure per gli imprenditori individuali e gli assetti ritenuti idonei ex art. 2086 c.c. dovranno consentire di:

rilevare eventuali squilibri di carattere:

patrimoniale (ergo patrimonio netto negativo, sbilanciamenti tra investimenti e relative coperture, eccessivo ricorso al capitale di terzi rispetto al capitale proprio, ecc.)

economico (quindi riduzione dei ricavi, eccessivo peso dei costi, scarsa redditività ecc.)

finanziario (ovvero incapacità di produrre sufficiente cash flow caratteristico per far fronte alle uscite monetarie)

verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale per i 12 mesi successivi e **i segnali di allarme** identificati dal successivo quarto comma dell'articolo;

ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole per seguibilità del risanamento per l'avvio della Composizione negoziata della crisi.

2

GLI INDICATORI DELLA CRISI E GLI STRUMENTI DI ALLERTA EX ART. 3 CCII

Ad un rapido esame dei vari paragrafi che compongono il terzo comma dell'art 3 CCII, divenuto di fatto il cuore della normativa, emerge la chiara volontà del legislatore di far sì che le aziende abbandonino il mero "specchietto retrovisore" del **monitoraggio del loro stato di salute attraverso l'analisi dei dati storici** che a lungo ha caratterizzato la visione non solo aziendale, ma anche quella all'interno degli istituti di credito, per allargare il campo **concentrandosi sull'ottica prospettica** di cui al comma 3-b) che discende di fatto anche dalla nuova definizione di "crisi". Tale aspetto rende il ruolo degli strumenti di programmazione e controllo di gestione ancora più centrale.

Ogni azienda si deve dunque dotare di una "cassetta degli attrezzi" in cui accanto a strumenti di analisi dei dati storici (**analisi andamentale e KPI's**) si dovranno trovare anche early warning tools di monitoraggio prospettico della tesoreria (**budget di cassa**) e degli equilibri economici, patrimoniali e finanziari (**business plan**) con cui monitorare non solo su base semestrale (come imposto dall'art 2381 c.c.), ma più puntualmente con la periodicità richiesta dalla natura dell'attività imprenditoriale, la gestione aziendale e verificare le circostanze e condizioni oggettive che evidenzino lo stato di crisi.

In aggiunta, il comma 4 dell'art. 3 CCII fornisce un'esatta indicazione di segnali di allarme che farebbero presumere uno stato di crisi e in concomitanza dei quali l'imprenditore si dovrebbe attivare senza indugio per la risoluzione della crisi, tra cui:

- l'esistenza di debiti retributivi scaduti da almeno 30 giorni e pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni[4].
  Si pensi a titolo esemplificativo ad un'azienda che sostiene un costo annuo per retribuzioni pari a € 900.000, da cui si ricava agevolmente un costo medio mensile pari a € 75.000 (€ 900.000/12); un debito superiore € 37.501 scaduto da più di 30 giorni (ovvero metà delle retribuzioni medie mensili non pagate) farebbe scattare l'allarme ai sensi del nuovo CCII come da schema di seguito illustrato:

Retribuzioni annue		**900.000,00**				
Retribuzioni medie mensili		**75.000,00**				
Metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni		**37.500,00**				
				Pag.to 50% dipendenti		**Blocco integrale pagamenti**
	Mese 1	**Mese 2**	**Mese 3**	**Mese 4**	**Mese 5**	**Mese 6**
Retribuzioni mensili	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
Pagamenti	**Regolare pagamento**		75.000,00	37.500,00	37.500,00	
Debiti vs dipendenti	**75.000,00**	**75.000,00**	**75.000,00**	**112.500,00**	**150.000,00**	**225.000,00**
Dipendenti scaduti da almeno 30 gg				37.500,00	37.500,00	75.000,00
Dipendenti scaduti da almeno 60 gg					37.500,00	37.500,00
Dipendenti scaduti da almeno 90 gg						37.500,00
Totali debiti vs dipendenti scaduti				**37.500,00**	**75.000,00**	**150.000,00**
Allarme?				**NO**	**SI**	**SI**

Nel caso in esame, ipotizzando nel corso del quarto mese di pagare solo il 50% dei dipendenti, l'allarme scatterebbe dal mese successivo in quanto nel mese in corso non viene di fatto superata la soglia di materialità richiesta quale superiore al 50% delle retribuzioni mensili.

[4] Comprensive di eventualità mensilità differite.

2

GLI INDICATORI DELLA CRISI E GLI STRUMENTI DI ALLERTA EX ART. 3 CCII

Sebbene l'allarme si attivi quasi subito, è risaputo che le aziende seguono una gerarchia ben precisa nell'attivazione di fonti di finanziamento "improprie" da utilizzare in situazioni di tensione finanziaria; e i dipendenti di certo non svettano in tale classifica. Parliamo davvero di un indicatore in grado di predire in maniera tempestiva uno stato di crisi o quando si arriva a non pagare anche solo la metà dei dipendenti l'azienda è già in una situazione di difficoltà ben oltre la mera "crisi"?

- **l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti**.

Si pensi ora ad un'impresa che acquista € 1.830.000 al mese. Ad un certo punto non è più in grado di pagare il 100% dei suoi fornitori (paga solo il 50% ovvero i fornitori strategici), ma prosegue ad acquistare ugualmente. Le tensioni finanziarie proseguono, i pagamenti si fermano del tutto e i fornitori bloccano le forniture. Come si presenterebbero l'indicatore di allarme in esame?

Acquisti giornalieri	**50.000,00**								
Simulazione	**60 giorni accordati**								
				Pag.to 50% solo fornitori strategici		**Blocco integrale pagamenti**	**Fornitori bloccano forniture**		
	Mese 1	**Mese 2**	**Mese 3**	**Mese 4**	**Mese 5**	**Mese 6**	**Mese 7**	**Mese 8**	**Mese 9**
Acquisti	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000			
Pagamenti	**Normale dilazione**		1.830.000	915.000	915.000				
Stock fornitori (iva 22% inclusa)	**1.830.000**	**3.660.000**	**3.660.000**	**4.575.000**	**5.490.000**	**7.320.000**	**7.320.000**	**7.320.000**	**7.320.000**
Debiti verso fornitori non scaduti				**3.660.000**	**3.660.000**	**2.745.000**	**1.830.000**	-	-
Debiti verso fornitori scaduti				915.000	1.830.000	**4.575.000**	**5.490.000**	**7.320.000**	**7.320.000**
Fornitori scaduti almeno da 30 gg					915.000	1.830.000	4.575.000	5.490.000	7.320.000
Fornitori scaduti almeno da 60 gg						915.000	1.830.000	4.575.000	5.490.000
Fornitori scaduti almeno da 90 gg							915.000	1.830.000	**4.575.000**
Giorni fornitori DPO da bilancio	**30**	**60**	**60**	**75**	**90**	**120**	**120**	**120**	**120**
Allarme?				NO	NO	NO	NO	SI	SI

Che cosa notiamo? Sebbene le tensioni comincino al mese 4, i problemi seguendo l'approccio dell'indicatore emergono solo al mese 8 quando lo stock di debiti è divenuto il doppio di quello nella situazione normale e il quadruplo di quello dei fornitori non scaduti del mese precedente.
Stiamo forse nuovamente parlando di un indicatore troppo "lasco" per predire una situazione di crisi? A voi il giudizio...

- **l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni**.

L'indicatore in questione richiede di passare in rassegna i rapporti dell'azienda con il mondo bancario e non si presenta quale novità per i cultori dell'Early warning bancario collocandosi tra il past due superiore a 30 gg che declasserebbe la posizione da un credito in bonis ad uno underperforming in stage 2 e il past due superiore a 90 gg annoverato tra i trigger che fanno scattare una classificazione della posizione tra i c.d. non performing loans[5] in stage 3. Lo strumento più utile e adeguato anche per i controllori esterni (quali il Collegio Sindacale) è senz'altro la Centrale Rischi di Banca d'Italia.

[5] IFRS 9 Impairment model.

2

GLI INDICATORI DELLA CRISI E GLI STRUMENTI DI ALLERTA EX ART. 3 CCII

È doveroso ricordare altresì in questa sede, che il nuovo codice pone in capo alle banche ed intermediari finanziari di cui all'articolo 106 TUB l'obbligo di comunicazioni agli organi di controllo societario, se esistenti, in caso di variazioni, revisioni e revoche degli affidamenti all'impresa (art. 25-decies CCII) annoverando di fatto i medesimi intermediari tra i soggetti tenuti a ricoprire il ruolo di c.d. "segnalatori esterni" della crisi.

- **l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie nei confronti dei creditori pubblici qualificati (INPS, INAIL, Agenzia Entrate e Agenzia delle Entrate-Riscossione) di cui all'art 25- novies, comma 1 CCII**.

Tali creditori pubblici sono chiamati a segnalare tramite posta elettronica certificata all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, la presenza di debiti "sopra soglia" con l'invito a presentare istanza di adesione all'istituto della Composizione negoziata della crisi se ne ricorrono i presupposti. Parliamo in particolare di debiti che superano:

- **Per l'INPS**, il ritardo di oltre 90gg nel versamento dei contributi previdenziali eccedenti:

  - Se sono presenti dipendenti, il 30% di quelli dell'anno precedente ed a 15.000€.
  - Se non sono presenti dipendenti l'importo di 5.000€ .

  (decorrenza dai debiti accertati dal 1° gennaio 2022)

- **Per l'INAIL**, il ritardo di oltre 90gg nel versamento dei premi assicurativi eccedenti:

  - L'importo di 5.000 €

  (decorrenza dai debiti accertati dal 1° gennaio 2022)

- **Per l'Agenzia delle Entrate**, il solo debito IVA se superiore ad € 5.000 e comunque non inferiore al 10% del volume d'affari della dichiarazione IVA dell'anno precedente. La segnalazione è comunque inviata se il debito risulta > € 20.000 (decorrenza dalla LIPE del 1° trimestre 2022)

- **Per l'Agenzia della Riscossione**, debiti erariali scaduti da oltre 90gg superiori a:

  - 100.000€ per le ditte individuali;
  - 200.000€ per le società di persone;
  - 500.000€ per le altre società.

  (decorrenza dai carichi affidati dal 1° luglio 2022)

La Composizione negoziata viene, con ciò, dotata di un meccanismo di segnalazioni provenienti sia dall'interno dell'azienda (organo di controllo) che dall'esterno (creditori pubblici qualificati e banche), che ha anche l'effetto di contribuire ad imporre all'imprenditore il tempestivo accesso a tale istituto deflattivo della crisi.

2

GLI INDICATORI DELLA CRISI E GLI STRUMENTI DI ALLERTA EX ART. 3 CCII

Infine, con riferimento alla lettera c) del comma 3 dell'art. 3 CCII, le misure e gli adeguati assetti adottati dagli imprenditori devono permettere all'azienda di ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata[6], dove sono altresì contenute le indicazioni operative per la redazione dei piani di risanamento.
Le informazioni così ricavate hanno lo scopo, anche con l'ausilio del Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento, di verificare di fatto la probabilità di successo di una procedura di Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa.

La norma prevede che **può ricorrere alla procedura di Composizione negoziata l'imprenditore commerciale e agricolo**, a prescindere da qualsiasi requisito dimensionale, **che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale**, **economico o finanziario che ne rendano probabile la crisi o l'insolvenza, se risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa**. Ne deriva che l'imprenditore si deve trovare in uno stato di criticità economico-finanziaria non ancora irreversibile, ma potenzialmente sanabile se affrontato tempestivamente e in maniera adeguata.

Come fa un debitore a capire se non si ha superato questo punto di non ritorno?

In ausilio arriva il test pratico preliminare per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento disponibile presso la piattaforma telematica nazionale composizionenegoziata.camcom.it, e che in base ai risultati ottenuti a seguito del suo svolgimento decreta il grado di complessità del risanamento o la sua eventuale non perseguibilità.

Il decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28 settembre 2021 fornisce una descrizione analitica del test che consiste nel **rapporto tra l'entità del debito che deve essere risanato e quella dei flussi finanziari disponibili a suo servizio**:

$$\textbf{Test pratico preliminare} = \frac{\text{(A) Entità del debito che deve essere ristrutturato}}{\text{(B) Flussi annui al servizio del debito}}$$

Per lo svolgimento del test la società si deve dotare del business plan pluriennale, costruito seguendo le indicazioni della Lista di controllo particolareggiata, che stimi i flussi di cassa futuri che essa sarà in grado di produrre e quindi mettere a servizio del debito. In assenza di un piano d'impresa, ci si può limitare ad esaminare l'indebitamento ed i dati dell'andamento economico attuale, prestando attenzione a depurare quest'ultimi da eventi non ricorrenti.

---

[6] La medesima è stata introdotta con Decreto Ministeriale del 28 settembre 2021 e scaricabile al seguente link: https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/assets/resources/riferimenti_normativi/SEZIONE%20II%20-%20CHECK%20LIST.pdf

2

GLI INDICATORI DELLA CRISI E GLI STRUMENTI DI ALLERTA EX ART. 3 CCII

Nel test fornito dal decreto dirigenziale, l'**entità del debito che deve essere ristrutturato (A)** è ottenuta sommando all'intero **debito scaduto** a carico della società:

- il debito riscadenziato o oggetto di moratorie
- le rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni;
- le linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo;
- investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare nell'ottica del risanamento prospettato;

al netto di:

- l'ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale;
- i nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti;
- la stima dell'eventuale Margine Operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti (che per ragioni matematiche non potrà che sommarsi allo stock di debito già accumulato).

Il debito così ottenuto può essere infine ridotto dello stralcio che si stima, e si ritiene ragionevole ottenere a seguito di trattative coi creditori, per determinare il totale ammontare di debito che deve essere oggetto di ristrutturazione.
E il denominatore del rapporto? **I flussi annui al servizio del debito (B)** devono essere a loro volta determinati partendo dalla stima del **Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo a regime**, e quindi depurato da componenti straordinarie quali contributi, minori costi del lavoro garantiti dalla CIG covid, ecc., al netto di:

- investimenti di mantenimento annui a regime in Capitale Circolante e Cap.Ex.
- cash flow fiscale annuo che dovrà essere versato

L'indice così calcolato non si presenta quale novità per i cultori dell'Early Warning bancario che vi potranno individuare un'anima molto simile ad un indice PFN/EBITDA modificato all'indagine della copertura del debito di fatto a due anni, indice che figura nelle Guidelines della BCE tra i c.d. "hard triggers" per la valutazione dei crediti e che misura in termini di tempo in quanti anni l'impresa sarebbe in grado di rimborsare il suo intero stock di debito finanziario netto dalle disponibilità liquide attraverso il margine operativo che è in grado di generare. Per **attestare capacità di sostenere l'indebitamento** minimamente sufficienti alle società **è richiesto** nel mondo del credito, infatti, **un livello di PFN/EBITDA inferiore al 6**, o addirittura al 5.

2

GLI INDICATORI DELLA CRISI E GLI STRUMENTI DI ALLERTA EX ART. 3 CCII

Quanto invece alle soglie indicate per il risultato del test preliminare, qualora almeno dal secondo anno l'impresa fosse in grado di generare flussi di cassa superiori a zero e il rapporto tra (A) e (B) si attestasse su valori:

***Risultato test* ≤ 2**

il risanamento è ritenuto ragionevolmente perseguibile senza particolari manovre industriali o finanziarie, né operazioni straordinarie; in sostanza non emergono problemi;

---

2 < *Risultato test* ≤ 4

il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare; la crisi è in corso ma potrebbe quindi essere gestita salvando la continuità aziendale;

---

4 < *Risultato test* ≤ 6

si rende necessario valutare la cessione dell'azienda poiché il Margine Operativo Lordo prospettato non risulta essere sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa.

***Risultato test* > 6**

l'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime, si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese).

Similmente a quanto avviene per il PFN/EBITDA, il 6 segna una specie di cut off point raggiunto il quale le iniziative in continuità rispetto alla corrente gestione aziendale verosimilmente non risultano più essere sufficienti e si deve ricorrere sin da subito a iniziative in discontinuità prevista dalla norma: concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio, piani di risanamento e accordi di ristrutturazione ex artt. 56 e 57 CCII, concordato preventivo in continuità o liquidatorio, liquidazione giudiziale.

3

DI QUALI STRUMENTI DEVE DOTARSI L'IMPRESA PER PREVENIRE LE SITUAZIONI DI CRISI?

Come già anticipato, a seguito della modifica attuata all'**art. 2086**, è stato posto in capo all'imprenditore collettivo l'**obbligo di istituire un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile** al fine di rilevare tempestivamente nonché prevenire le situazioni di crisi dell'impresa.

In questa sezione affronteremo in termini pratici la traduzione in strumenti tecnici di ciò che è richiesto all'impresa per implementare e adempiere ai nuovi obblighi legislativi.

Anzitutto, per prevenire la crisi di impresa è necessario impostare strumenti che sfruttino sia i dati storici che prognostici dell'impresa allo scopo di rilevare gli squilibri di carattere patrimoniale, economico e finanziario. Ma entriamo nel merito!

Il punto di partenza, ovvero il primo strumento, è rappresentato dall'**analisi storica dei bilanci** riclassificati isolando le grandezze chiave utili alla verifica delle performances dell'impresa, completa dell'analisi dei flussi di cassa e quindi di rendiconto finanziario nonché di indicatori di bilancio in particolare asserviti alla verifica della sostenibilità del debito.
Tuttavia, l'analisi storica non è sufficiente per ottemperare agli obblighi legislativi in quanto l'art. 3 del CCII richiede di assumere la c.d. ottica "forward looking" ovvero la verifica della sostenibilità dei debiti e delle prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi.

Per fare ciò è necessario redigere delle previsioni finanziarie attraverso due ulteriori strumenti chiave: il Budget di tesoreria e il Business Plan.

In particolare, il **Budget di tesoreria** (il nostro secondo strumento) è un prospetto redatto su base mensile, ma anche con una periodicità inferiore in relazione alle esigenze dell'impresa, che **permette di effettuare previsioni circa l'ipotetico andamento delle disponibilità liquide aziendali**, contemplando anche la liquidità generata dagli utilizzi dei fidi di cassa e degli affidamenti di salvo buon fine.

Da dove deriva "l'obbligo" di redigere un piano di tesoreria? Deriva dall'analisi della lista di controllo particolareggiata per la redazione del piano di risanamento che detta le linee guida per elaborare un piano di risanamento in caso di crisi. Al paragrafo 1 è previsto fra gli strumenti necessari a gestire il risanamento la predisposizione del Budget di tesoreria almeno a 6 mesi.

Da dove deriva invece "l'obbligo" di redigere un business plan? La pianificazione di breve termine tramite il Budget di tesoreria si deve accompagnare ad una proiezione finanziaria di medio-lungo termine attraverso un Business Plan a 12 mesi (il nostro terzo strumento) ai sensi dell'art. 3 del CCII che impone di redigere proiezioni almeno a 12 mesi.

3

DI QUALI STRUMENTI DEVE DOTARSI L'IMPRESA PER PREVENIRE LE SITUAZIONI DI CRISI?

I due prospetti esaminati e utilizzati di concerto consentono non solo di monitorare la capacità di rimborso del debito in essere da parte dell'impresa bensì anche di pianificare gli investimenti futuri e il relativo fabbisogno finanziario nonché determinare le più adeguate coperture.

Dotarsi di adeguati assetti amministrativi e contabili non solo permette all'impresa di ottemperare a un obbligo imposto dal CCII ma consente anche di attuare una consapevole e corretta gestione aziendale garantendo un efficace monitoraggio della sostenibilità del debito.

Vediamo di seguito uno per uno i tre strumenti sopra citati, partendo dall'analisi storica dei bilanci aziendali.

L'Analisi storica

L'analisi storica rappresenta lo **specchietto retrovisore dell'impresa**; studiare il passato consente di analizzare l'andamento storico dell'attività perché molto spesso le problematiche che sorgeranno in futuro sono frutto di decisioni pregresse o situazioni già presenti nel passato.

Come predisporre l'analisi dei bilanci storici? Innanzitutto, l'analisi dei bilanci storici può essere effettuata solo attraverso un intervento di riclassificazione al fine di incrementare la capacità esplicativa dei prospetti di conto economico e stato patrimoniale, senza poi dimenticare la redazione del rendiconto finanziario dell'impresa. Si precisa sin d'ora che l'analisi storica non deve limitarsi a un singolo anno ma a più esercizi storici al fine di apprezzare le variazioni economiche, patrimoniali e finanziarie che hanno interessato l'impresa nel corso del tempo.

La Riclassificazione del Bilancio

La riclassificazione del bilancio **consente di isolare alcuni aggregati fondamentali** quali il margine di contribuzione che opera la suddivisione tra i costi operativi di natura variabile da quelli di natura fissa e il reddito operativo nel conto economico, l'attivo fisso pluriennale, il capitale circolante netto commerciale, il debito finanziario e tributario nonché il patrimonio netto nello stato patrimoniale.

Il Rendiconto finanziario storico

Come già anticipato, non può poi mancare il rendiconto finanziario storico che **evidenzia la capacità dell'impresa di generare cassa** nonché gli assorbimenti di liquidità e la gestione aziendale dalla quale sono stati determinati, ad esempio se le liquidità sono state assorbite dall'andamento della dinamica del capitale circolante piuttosto che dagli investimenti in Capex (Capital Expenditures, ossia immobilizzazioni), o dalla gestione fiscale o dalla gestione dell'Equity.

3

DI QUALI STRUMENTI DEVE DOTARSI L'IMPRESA PER PREVENIRE LE SITUAZIONI DI CRISI?

Si veda un esempio di **rendiconto finanziario storico**:

CASH FLOW STATEMENT				
	31/12/anno x-3	31/12/anno x-2	31/12/anno x-1	31/12/anno x
EBITDA/M.O.L.	780.543	2.027.482	1.767.284	1.235.519
CCNC Iniziale	1.051.760	1.435.395	1.533.092	2.264.341
CCNC Finale	1.435.395	1.533.092	2.264.341	3.347.665
Variazione Circolante	- 383.635	- 97.698	- 731.248	- 1.083.324
Cash Flow operativo lordo	**396.908**	**1.929.784**	**1.036.035**	**152.195**
Ammortamenti	- 307.816	- 483.864	- 509.563	- 727.619
Investimenti Iniziali	2.304.673	2.207.342	4.020.830	6.545.061
Investimenti Finali	2.207.342	4.020.830	6.545.061	8.360.990
Investimenti a patrimonio	97.331	- 1.813.488	- 2.524.232	- 1.815.929
Flusso di Cassa per investimenti	**- 210.485**	**- 2.297.352**	**- 3.033.795**	**- 2.543.548**
Interessi Passivi netti	- 140.091	- 136.269	- 154.555	- 89.243
Passività finanziarie iniziali	2.828.738	3.001.563	3.619.878	7.329.157
Passività finanziarie finali	3.001.563	3.619.878	7.329.157	8.531.177
Variazione dell'indebitamento finanziario	172.825	618.315	3.709.278	1.202.020
Cash Flow per il servizio del debito	**32.734**	**482.046**	**3.554.724**	**1.112.777**
Cash Flow per la gestione straordinaria	**22.170**	**- 19.184**	**- 31.583**	**28.231**
Imposta d'esercizio	- 155.610	- 428.343	- 351.559	- 1.613
PTN Iniziale	213.654	101.712	314.755	- 452.598
PTN Finale	101.712	314.775	- 452.598	- 583.031
Variazione debiti fiscali	- 111.942	213.043	- 767.353	- 130.433
Cash Flow Fiscale	**- 267.552**	**- 215.300**	**- 1.118.912**	**- 132.047**
Utile	199.196	959.822	720.024	445.274
Equity Iniziale	397.041	596.237	3.187.938	3.887.592
Equity Finale	596.237	3.187.938	3.887.592	4.332.865
Variazione dei mezzi propri	199.196	2.591.701	699.654	445.273
Cash Flow per la proprietà	**- 0**	**1.631.879**	**- 20.370**	**- 0**
Incremento (decremento) delle disponibilità liquide	**- 26.225**	**1.511.873**	**386.099**	**- 1.382.393**
Disponibilità liquide all'inizio dell'esercizio	**83.001**	**56.776**	**1.568.649**	**1.954.748**
Disponibilità liquide alla fine dell'esercizio	**56.776**	**1.568.649**	**1.954.748**	**572.355**

È evidente che l'impresa si sta indebitando aumentando gli investimenti. Il debito sarà sostenibile coi flussi di cassa operativi?

4

IL BUDGET DI TESORERIA A 6 MESI

Il Budget di tesoreria a 6 mesi:

Il budget di tesoreria è **un prospetto in cui l'impresa pianifica le entrate e le uscite prospettiche ad almeno 6 mesi**, con lo scopo di verificare se in tale orizzonte temporale sorgeranno particolari fabbisogni di liquidità e l'impresa sarà in grado di far fronte al proprio servizio del debito. Tale strumento può essere anche utile a pianificare investimenti in termini di capitale circolante e verificare gli impatti sulle disponibilità liquide aziendali. Il Budget di tesoreria, tipicamente redatto su base mensile, può essere elaborato anche con una periodicità inferiore al mese in relazione alle esigenze dell'impresa, soprattutto se le uscite e le entrate si verificano con cadenze molto differenti tali da rendere necessario un monitoraggio più approfondito.

Vediamo un Budget di tesoreria a 6 mesi e il significato delle informazioni in esso contenute. Tale prospetto può essere suddiviso in più sezioni. Si consideri il Budget di tesoreria di seguito presentato con decorrenza agosto e previsione dei flussi di cassa dei successivi 6 mesi sino al febbraio dell'anno successivo.

La prima sezione contiene la stima delle entrate (ci raccomandiamo: tutti i flussi vanno considerati lordo Iva) che l'impresa prevede di registrare nei successivi 6 mesi; si considerano tutte le entrate previste, siano esse di natura operativa o di altro tipo. In tale sezione si contempla anche la liquidità che deriva dall'utilizzo delle linee salvo buon fine per anticipare le liquidità dei futuri incassi.

Nel nostro esempio consideriamo che l'impresa effettui le presentazioni di portafoglio Sbf ma che l'anticipo di liquidità vero e proprio si verifichi solo ove l'impresa dovesse esaurire interamente le proprie liquidità di cassa attive:

BUDGET DI CASSA								
Valori in EUR	Consuntivo							
	Anno X	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**1**	**2**
SEZIONE PORTAFOGLIO PRESENTATO								
RIBA-PREV.		356.840,00	318.780,00	331.900,00	392.900,00	411.200,00	260.800,00	340.000,00
TOTALE PORTAFOGLIO PRESENTATO		356.840,00	318.780,00	331.900,00	392.900,00	411.200,00	260.800,00	340.000,00
SEZIONE PORTAFOGLIO MATURATO								
RIBA		474.301,70	422.511,34	351.113,03	279.206,43			
RIBA-PREV.						331.900,00	392.900,00	411.200,00
TOTALE PORTAFOGLIO MATURATO		474.301,70	422.511,34	351.113,03	279.206,43	331.900,00	392.900,00	411.200,00
SEZIONE ENTRATE								
BONIFICI		6.002,00	18.395,18		7.625,02			
BONIFICI-PREV.						42.700,00	42.700,00	30.500,00
Finanziamento Soci								
Accensione finanziamenti esterni								
Entrate Varie		18,10						
TOTALE ENTRATE		480.321,80	440.906,52	351.113,03	286.831,45	374.600,00	435.600,00	441.700,00

4

IL BUDGET DI TESORERIA A 6 MESI

La seconda sezione contiene tutte **le uscite lordo Iva dell'impresa** che possono, ad esempio, essere rappresentate dalle uscite per acquisti di merci, servizi vari, utenze, leasing e noleggi, retribuzioni e contributi previdenziali per il lavoro dipendente, imposte dirette e indirette, le rate dei debiti finanziari in essere e quelli previsti nonché il saldo Iva a debito:

SEZIONE USCITE	Anno X	8	9	10	11	12	1	2
Acquisti		0,00	- 135.282,00	- 99.237,00	- 124.091,00		- 264.707,47	- 81.857,94
Affitti passivi		0,00	- 11.096,14	- 11.096,14	- 11.096,14	- 11.096,14	- 11.096,14	- 11.096,14
Assicurazioni		0,00	- 300,00	- 9.005,00		- 2.800,00		
Contributi associativi		0,00			- 1.947,20			
Fornitore da scadenziario		- 208.664,01	- 89.380,37	- 7.671,21				
Imposte e tributi indiretti		- 70.548,72	- 4.045,40	- 1.400,00	- 300,00	- 2.787,00	- 1.400,00	- 1.400,00
Interessi passivi e spese bancarie		- 622,58	- 619,83	- 599,83	- 625,32	- 599,83	- 606,79	- 599,75
Lavorazioni esterne		0,00	- 35.482,00	- 26.490,00	- 31.480,00		- 70.932,83	- 23.501,26
Manutenzioni		0,00	- 3.870,29	- 3.145,00	- 2.368,98	- 1.572,58	- 600,00	- 600,00
Noleggi		0,00	- 4.954,32	- 2.288,05	- 10.792,35	- 4.954,32	- 4.954,32	- 4.954,32
Rate finanziamenti		- 209,66				- 10.474,53	- 10.453,89	- 9.894,13
Retribuzioni		0,00	- 129.000,00	- 129.000,00	- 129.000,00	- 189.000,00	- 142.000,00	- 129.000,00
Spese per servizi		- 75.449,46	- 26.145,30	- 17.636,37	- 5.440,80	- 3.015,00	- 4.391,00	- 4.391,00
Spese trasferte		0,00	- 1.055,00	- 780,00	- 1.150,00	- 880,00	- 935,00	- 935,00
Utenze Varie		0,00	- 11.396,47	- 3.867,29	- 10.240,38	- 13.270,97	- 7.120,97	- 7.120,97
Versamento Iva		0,00	- 25.000,00	- 30.000,00	- 30.000,00	- 39.000,00	- 30.000,00	- 30.000,00
Giroconto								
TOTALE USCITE		- 355.494,43	- 477.627,12	- 342.215,89	- 358.532,17	- 279.450,37	- 549.198,41	- 305.350,51

4

IL BUDGET DI TESORERIA A 6 MESI

Dalla somma algebrica delle entrate e delle uscite è possibile desumere **il valore della variazione del saldo di conto corrente dell'impresa** nell'orizzonte temporale di pianificazione e assommarlo al saldo iniziale di conto corrente. Al contempo l'impresa deve contemplare anche la variazione dell'utilizzo dei fidi salvo buon fine e di cassa al fine di determinare l'ammontare complessivo delle liquidità effettivamente a disposizione:

Anno X		**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**1**	**2**
Saldi finali di c/c		**593.098,00**	**556.377,40**	**565.274,54**	**493.573,82**	**588.723,45**	**475.125,04**	**611.474,53**
Presentazioni di portafoglio	**TOTALE SBF**	**778.468,68**	**674.737,34**	**655.524,31**	**769.217,88**	**848.517,88**	**716.417,88**	**645.217,88**
	Per Direzione	Disponibilità € 1.093.098,00	Disponibilità € 1.056.377,40	Disponibilità € 1.065.274,54	Disponibilità € 993.573,82	Disponibilità € 1.088.723,45	Disponibilità € 975.125,04	Disponibilità € 1.111.474,53
	Residuo disponibilità con Fidi C/c	**1.133.098,00**	**1.096.377,40**	**1.105.274,54**	**1.033.573,82**	**1.128.723,45**	**1.015.125,04**	**1.151.474,53**
Affidamenti di c/c								
BPM C/c		- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00
BPM SBF		- 300.000,00	- 300.000,00	- 300.000,00	- 300.000,00	- 300.000,00	- 300.000,00	- 300.000,00
BPER C/c		- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00	- 20.000,00
BPER SBF		- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00	- 200.000,00
TOTALE AFFIDAMENTI		**- 540.000,00**	**- 540.000,00**	**- 540.000,00**	**- 540.000,00**	**- 540.000,00**	**- 540.000,00**	**- 540.000,00**
DI CUI:								
Fido di Cassa		**- 40.000,00**	**- 40.000,00**	**- 40.000,00**	**- 40.000,00**	**- 40.000,00**	**- 40.000,00**	**- 40.000,00**
Fido anticipo SBF		**- 500.000,00**	**- 500.000,00**	**- 500.000,00**	**- 500.000,00**	**- 500.000,00**	**- 500.000,00**	**- 500.000,00**
PERCENTUALE E UTILIZZO AFFIDAMENTI C/C		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Totale portafoglio anticipato		778.468,68	674.737,34	655.524,31	769.217,88	848.517,88	716.417,88	645.217,88
Totale affidamenti di portafoglio		500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00	500.000,00
RISERVA SBF		**- 278.468,68**	**- 174.737,34**	**- 155.524,31**	**- 269.217,88**	**- 348.517,88**	**- 216.417,88**	**- 145.217,88**
PERCENTUALE UTILIZZO AFFIDAMENTI SBF		**155,69%**	**134,95%**	**131,10%**	**153,84%**	**169,70%**	**143,28%**	**129,04%**

L'ammontare delle presentazioni sbf costituisce **una riserva di liquidità a disposizione dell'impresa** ma nei limiti dell'ammontare dei fidi concessi da parte degli istituti di credito in quanto ove l'impresa dovesse esaurire totalmente le proprie liquidità attive, le liquidità che la medesima potrebbe utilizzare sarebbero al massimo pari all'importo dei fidi sbf accordati. Nell'esempio riportato, considerando il mese di agosto si nota immediatamente come l'ammontare delle presentazioni sbf di 778.468 euro superano l'importo totale dei fidi sbf concessi di 500.000 euro.

Pertanto, l'ammontare delle liquidità a disposizione dell'impresa è rappresentato dal saldo di c/c di 593.068 euro a cui si assomma l'ammontare di 500.000 euro rappresentato dall'importo dei fidi sbf" come segue: "Pertanto, l'ammontare delle liquidità a disposizione dell'impresa è rappresentato dal saldo di c/c di 593.068 euro a cui si assommano l'ammontare di 500.000 euro rappresentato dall'importo dei fidi sbf e l'importo di 40.000 euro che corrisponde ai fidi di cassa

5

IL BUSINESS PLAN A 12 MESI

Il Business Plan a 12 mesi:

Il Business Plan è il **prospetto con cui è possibile effettuare una pianificazione finanziaria di mediolungo termine per rilevare il fabbisogno di liquidità** derivante dalla strategia di sviluppo che la medesima intende attuare ma anche per porre a verifica la capacità dell'impresa di sostenere il debito nel medio-lungo termine; non parliamo solamente del debito finanziario già in essere bensì anche quello che l'impresa dovrà reperire per finanziare i propri investimenti e l'attività.

La normativa richiede una previsione a 12 mesi, pertanto, raccomandiamo caldamente di elaborare un Business Plan almeno biennale in modo da aver sempre garantita la visibilità dei dati a 12 mesi; limitandoci a redigere un Business Plan a un anno, non appena trascorso un mese dei 12 di previsione, ci troveremmo nella situazione di dover giocoforza prolungare la nostra pianificazione di un mese. Pertanto, la soluzione migliore risulta essere quella di optare per una pianificazione almeno biennale.

Tale prospetto deve essere costituito dal conto economico, dallo stato patrimoniale e altresì dal rendiconto finanziario.

Molto spesso si pensa che basti redigere un conto economico prospettico per ottenere un Business Plan, tuttavia limitarsi a prevedere costi e ricavi futuri non consente di comprendere la struttura patrimoniale dell'impresa, se l'azienda avrà bisogno di liquidità per sostenere gli investimenti previsionali e per sviluppare l'attività, non da contezza delle eventuali uscite di cassa indotte dalla dinamica del capitale circolante che, come una spugna, può assorbire liquidità nelle fasi di sviluppo dell'attività.

COME PROCEDERE QUINDI?

L'analisi storica di appoggio rappresenta chiaramente un'ottima base di partenza per effettuare previsioni circa l'andamento dei costi variabili, determinare l'aggregato del margine di contribuzione e i costi fissi siano essi operativi o di natura finanziaria o tributaria.

Ma ciò non basta. Dobbiamo evolvere verso il concetto di uscite finanziarie e chiederci **quali sono le uscite finanziarie che prevediamo di registrare nell'orizzonte temporale di previsione**, quali ad esempio le uscite relative a investimenti in immobilizzazioni, le uscite relative agli investimenti in capitale circolante, le uscite relative al versamento delle imposte, le uscite per il rimborso dei debiti finanziari a breve e medio-lungo termine e le eventuali uscite relative alla distribuzione di dividendi alla proprietà. Proprio per questo motivo è utile simulare anche lo stato patrimoniale prospettico e il rendiconto finanziario, per comprendere l'andamento delle grandezze patrimoniali la cui variazione può originare assorbimenti o rilasci di liquidità.

5

IL BUSINESS PLAN A 12 MESI

Una volta definite tali grandezze è possibile comprendere se il valore della produzione previsto è sufficiente far fronte a tali uscite, se sarà necessario reperire risorse presso gli intermediari finanziari o presso i soci. Vediamo un semplice esempio di previsione di margine di contribuzione e di piano di investimenti.
Non avremo in questa sede alcuna pretesa di esaustività data la vastità del tema della redazione del business plan. L'impresa, nel redigere il conto economico prospettico, ha effettuato la stima dei costi variabili contemplando un'incidenza dei medesimi sul valore della produzione prossima a quella dell'anno X precedente e quindi giocoforza **il margine di contribuzione previsto si attesta sempre attorno al 60%**:

	Anno X	% Anno X	Anno X+1	% Anno X+1	Anno X+2	% Anno X+2
Valore della produzione	**1.447.563**	100,00%	**1.600.000**	100,00%	**1.800.000**	100,00%
Ricavi delle vendite e prest. di servizi	1.447.428	99,71%	1.600.000	100,00%	1.800.000	100,00%
Altri ricavi e proventi	4.135	0,29%	-	0,00%	-	0,00%
Variazione Rimanenze Pdt in Lavoraz., semilav. e finiti	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Costi Variabili	**- 559.517**	- 38,65%	**- 630.619**	- 39,41%	**- 712.038**	- 39,56%
Costi di acquisto mat. prime e di cons.	- 550.798	- 38,05%	- 608.866	- 38,05%	- 684.974	- 38,05%
Variazione delle rimanenze di mat. prime	29.242	2,02%	27.188	1,70%	27.995	1,56%
Altri acquisti	- 3.437	- 0,24%	- 3.726	- 0,23%	- 4.192	- 0,23%
Carburanti	- 18.383	- 1,27%	- 21.420	- 1,34%	- 24.098	- 1,34%
Costi per servizi di terzi	- 1.138	- 0,08%	- 7.299	- 0,46%	- 8.211	- 0,46%
Trasporti su acquisti	- 6.781	- 0,47%	- 8.548	- 0,53%	- 9.616	- 0,53%
Alberghi/Ristoranti/Pedaggi	- 8.222	-0,57%	- 7.949	- 0,50%	- 8.942	- 0,50%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE (MdC)	**888.045**	61,35%	**969.381**	60,59%	**1.087.962**	60,44%
Costi Fissi	**- 752.448**	- 51,98%	**- 794.084**	- 49,63%	**- 848.951**	- 47,16%
Acquisti attrezzature	- 3.908	- 0,27%	- 4.898	- 0,31%	- 4.898	- 0,27%
Utenze	- 15.237	- 1,05%	- 6.281	- 0,39%	- 7.538	- 0,42%
Servizi vari	- 20.801	- 1,44%	- 28.238	- 1,76%	- 28.238	- 1,57%
Manutenzioni	- 19.854	- 1,37%	- 26.000	- 1,63%	- 31.200	- 1,73%
Assicurazioni	- 17.751	- 1,23%	- 17.000	- 1,06%	- 20.400	- 1,13%
Consulenze	- 695	- 0,05%	- 3.816	- 0,24%	- 4.579	- 0,25%
Compensi amministratori	- 108.492	- 7,49%	- 108.492	- 6,78%	- 108.492	-6,03%
Contributi amministratori	- 16.964	- 1,17%	- 16.964	- 1,06%	- 16.964	- 0,94%
Pubblicità	- 4.442	- 0,31%	- 1.629	- 0,10%	- 1.954	- 0,11%
Servizi amministrativi	- 16.717	- 1,15%	- 19.082	- 1,19%	- 22.898	- 1,27%
Godimento di beni di terzi	- 20.073	- 1,39%	- 21.000	- 1,31%	- 25.200	- 1,40%
Costo del lavoro	- 439.446	- 30,36%	- 464.721	- 29,05%	- 492.259	-27,35%
Ammortamenti Imm. Immat.	- 119	- 0,01%	- 4.119	- 0,26%	- 4.119	- 0,23%
Ammortamenti Imm. Mat.	- 47.055	- 3,25%	- 58.044	- 3,63%	- 62.844	- 3,49%
Svalutazione crediti	- 2.204	- 0,15%	-	0,00%	-	0,00%
Oneri diversi di gestione	- 13.323	- 0,92%	- 10.000	- 0,63%	- 12.000	- 0,67%
Imposte indirette	- 5.367	- 0,37%	- 3.800	- 0,24%	- 5.367	- 0,30%
REDDITO OPERATIVO	**135.597**	9,37%	**175.297**	10,96%	**239.011**	13,28%
Gestione finanziaria netta	**- 17.254**	- 1,19%	**- 22.450**	- 1,40%	**- 22.450**	- 1,25%
Componenti Straordinarie	**12.177**	0,84%	**3.219**	0,20%	**-**	0,00%
REDDITO LORDO	**130.521**	9,02%	**156.066**	9,75%	**216.561**	12,03%
Imposte d'esercizio	**- 83.866**	- 5,79%	**- 100.280**	- 6,27%	**- 139.151**	- 7,73%
UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	**46.655**	3,22%	**55.786**	3,49%	**77.410**	4,30%

5

IL BUSINESS PLAN A 12 MESI

I costi fissi dell'impresa sono previsti in incremento ma l'incidenza dei medesimi sul valore della produzione si riduce grazie all'effetto positivo delle economie di scala dovuto all'incremento del fatturato che favorisce una maggiore copertura dei costi fissi.

È comunque sempre buona norma operare anche degli stress tests per verificare la tenuta del piano, simulando, ad esempio, un aumento dei costi variabili o dei costi fissi così come operare variazioni sulle grandezze patrimoniali stimate.

Passando poi al piano degli investimenti dell'impresa, nell'orizzonte temporale di previsione gli investimenti in immobilizzazioni sono i seguenti:

		Anno X+1		Anno X+2	
		Importo	Aliquota amm.to	Importo	Aliquota amm.to
Investimenti immateriali	Migliorie su beni di terzi	20.000,00	20%		
Investimenti materiali	Impianti	15.000,00	12%		
	Attrezzature	25.000,00	25%		
	Mobili e arredamento			40.000,00	12%

5

IL BUSINESS PLAN A 12 MESI

Gli investimenti dell'impresa si riverberano poi nel rendiconto finanziario prospettico dal quale è possibile osservare come la medesima sia in grado di **sostenere in autofinanziamento l'attività**:

	Anno X	Anno X+1	Anno X+2
EBITDA/M.O.L.	184.975	237.460	305.973
CCNC Iniziale	152.591	146.647	174.665
CCNC Finale	146.647	174.665	190.724
Variazione Circolante	5.944	- 28.017	- 16.059
Cash Flow operativo lordo	**190.919**	**209.442**	**289.914**
Ammortamenti	- 49.378	- 62.163	- 66.963
Investimenti Iniziali	582.135	576.963	574.801
Investimenti Finali	576.963	574.801	547.838
Investimenti a patrimonio	5.171	2.163	26.963
Flusso di Cassa per investimenti	**- 44.207**	**- 60.000**	**- 40.000**
Free Cash flow from operations	**146.712**	**149.442**	**249.914**
Interessi Passivi netti	- 17.254	- 22.450	- 22.450
Debiti bancari a Breve iniziali	- 512	87	0
Debiti bancari a Breve finali	87	0	0
Δ Debiti bancari a Breve	599	- 87	0
Debiti bancari a M/L iniziali	443.681	415.243	387.480
Debiti bancari a M/L finali	415.243	387.480	336.251
Δ Debiti bancari a M/L	- 28.438	- 27.763	- 51.229
Cash Flow per il servizio del debito	**- 45.092**	**- 50.300**	**- 73.678**
Cash Flow per la gestione straordinaria	**12.177**	**3.219**	**0**
Imposta d'esercizio	- 83.866	- 100.280	- 139.151
PTN Iniziale	16.412	12.242	16.414
PTN Finale	12.242	16.414	38.871
Variazione debiti fiscali	- 4.170	4.173	22.457
Cash Flow Fiscale	**- 88.036**	**- 96.107**	**- 116.694**
Utile	46.655	55.786	77.410
Equity Iniziale	476.193	472.844	478.630
Equity Finale	472.844	478.630	456.040
Variazione dei mezzi propri	- 3.349	5.786	- 22.590
Cash Flow per la proprietà	**- 50.004**	**- 50.000**	**- 100.000**
Cash Flow d'esercizio	**- 24.243**	**- 43.747**	**- 40.458**
Disponibilità liquide iniziali	201.045	176.803	133.056
Disponibilità liquide finali	176.803	133.056	92.597

6

CONCLUSIONI

Abbiamo capito che il codice della crisi dell'impresa e dell'insolvenza ha completamente rivoluzionato il concetto di conduzione di impresa. L'imprenditore non è più solo colui che presidia il prodotto, il mercato, l'innovazione ma deve altresì divenire colui che dota la propria azienda di tutti gli strumenti di monitoraggio delle grandezze economico-finanziarie, non solo a livello storico ma soprattutto a livello prospettico.

Questa rivoluzione è certamente complessa e di non facile realizzazione; tuttavia, non è possibile farsi trovare impreparati in quanto il livello di responsabilità derivante è troppo elevato.

7

UFFICIO STUDI

IL PRESENTE LAVORO È STATO CURATO DA:



IVAN FOGLIATA

Analista finanziario, formatore e consulente. Laureato in Finanza Aziendale, svolge attività di formazione in corporate finance nelle aziende e nei maggiori gruppi bancari italiani. Dottore Commercialista, è CEO di FSA Spa, società specializzata nella consulenza in finanza d'impresa. È presidente del Consiglio di Amministrazione di Alto Adige Banca Südtirol Bank AG. È co-autore dei libri "Il profitto è un'opinione. La cassa è un fatto", "In Dare o in Avere?", "L'altro modo di redigere il business plan" e "Quanto e quale debito?". **È Executive Partner di inFinance**.

DIANA LESIC



Analista finanziario, ha conseguito la laurea in economia magistrale in Management e Finanza specializzandosi nella valutazione degli investimenti. Si occupa di corporate finance con particolare focus sulla programmazione finanziaria e sull'espansione *cross-border* delle imprese italiane. È esperta nella valutazione di *intangible assets*, in particolare di *brand* e *goodwill* nel contesto degli *International Valuation Standards*. Si occupa di crisi di impresa con particolare focus sugli accordi di ristrutturazione del debito per la continuità aziendale. Analyst di FSA, società specializzata nella consulenza in finanza d'impresa.
È advisor di inFinance.



GESSICA VALSECCHI

Analista finanziaria, formatrice e consulente. Laureata in Management con curriculum in finanza aziendale ha maturato un'esperienza pluriennale nel settore bancario nonché in società di consulenza dove si è specializzata nella finanza d'azienda e nell'assistenza alla litigation in materia di prodotti finanziari. Esperta in gestione del passivo e sostenibilità del debito assiste le imprese, anche del terzo settore, nello sviluppo del controllo delle performances finanziarie. Dottoressa Commercialista, è esperta in pianificazione e valutazione degli investimenti. Docente in materia di corporate finance, è membro della faculty di inFinance. È co-autrice del libro "Quanto e quale debito?". **È advisor di inFinance**.

MICHELE MOGLIA



Dottore Commercialista, analista finanziario, ha conseguito la laurea magistrale in Management e Finanza presso l'Università degli Studi di Brescia, con una tesi sulla valutazione dei prodotti derivati di tipo interest rate. Si occupa di corporate finance e della gestione dei rapporti tra banche ed imprese, con particolare focus alle aziende in fase di start-up. È co-autore del libro "In Dare o in Avere?".
È advisor di inFinance.

inFinance

FORMAZIONE E CONSULENZA SPECIALIZZATA IN
FINANZA AZIENDALE, **CONTROLLO DI GESTIONE** E **BANKING**.



FORMAZIONE INTERAZIENDALE

Corsi, Master, Workshop, Webinar e Digital learning

Un calendario di iniziative in continuo aggiornamento.

FORMAZIONE IN AZIENDA E IN BANCA

Interventi tailor made

Esercitazioni costruite ad hoc ed individuazione della metodologia didattica, di volta in volta, più efficace: aula, virtual classroom, digital learning.

CONSULENZA

Approccio diretto e concreto

Interventi mirati e in linea con le specifiche esigenze.

DIVULGAZIONE

Working paper, Articoli, Video, Convegni, Libri

Produzione di contenuti originali, interventi a convegni, organizzazione di webinar, workshop, post quotidiani sui social e la collana di libri "Keep it simple!"

CONTENT CREATION

Contenuti editoriali multimediali per banche e aziende

Progettiamo contenuti originali e in esclusiva. Ci occupiamo dell'intero progetto, dal brief alla consegna.

IMQ CERTIFIED QUALITY MANAGEMENT SYSTEM ISO 9001:2015

IQNET RECOGNIZED CERTIFICATION

Il sistema interno di gestione per la qualità è certificato secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015 per i settori EA 35 e EA 37

inFinance

ACCESSO DIRETTO A:

CORSI DIGITALI

Corsi digitali approfonditi, della durata di oltre 2h, caratterizzati da un format innovativo che prevede un'equilibrata combinazione di stimoli formativi e interazioni: brevi video, animazioni, simulazioni, knowledge check, tutorial, etc. Al termine del percorso è, inoltre, prevista una prova finale e, al superamento della stessa, un attestato di partecipazione.

WEBINAR - LIVE & ON DEMAND

Un'opportunità di aggiornamento e approfondimento su temi specifici.

MICROLEARNING

Brevi corsi digitali, della durata di circa 15", caratterizzati da un format semplice ed efficace che prevede un focus sulla specifica tematica, accompagnato da interazioni, esercizi, esempi pratici, sintesi ed un pratico take away scaricabile.

TUTORIAL

Una guida alla costruzione dei principali tool di finanza aziendale. Si lavora direttamente sul foglio elettronico, guidati dal video di un analista finanziario nelle varie fasi della costruzione dello strumento. Al termine si ha a disposizione uno strumento di analisi o di pianificazione finanziaria pronto all'uso.

Scoprili ora su **digital.infinance.it**

inFinance S.r.l.
Via Domenichino 27 20149 Milano P. IVA 09220050968
t. +39 02 8689 1763 info@infinance.it
www.infinance.it

Seguici anche su