

DOCUMENTO ALLEGATO

Al decreto dirigenziale direttore generale degli affari interni 28 settembre 2021

Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, previsto dal decreto-legge 24 agosto 2021 n. 118

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

1. Il presente test è volto a consentire una valutazione preliminare della complessità del risanamento attraverso il rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio. In particolare, per svolgere un test preliminare di ragionevole perseguibilità del risanamento, senza ancora disporre di un piano d'impresa, ci si può limitare ad esaminare l'indebitamento ed i dati dell'andamento economico attuale, depurando quest'ultimo da eventi non ricorrenti (ad esempio, effetti del *lockdown*, contributi straordinari conseguiti, perdite non ricorrenti, ecc.).

Il test non deve essere considerato alla stregua degli indici della crisi, ma è utile a rendere evidente il grado di difficoltà che l'imprenditore dovrà affrontare e quanto il risanamento dipenderà dalla capacità di adottare iniziative in discontinuità e dalla intensità delle stesse.

Il test si fonda principalmente sui dati di flusso a regime che, secondo la migliore valutazione dell'imprenditore, possono corrispondere a quelli correnti o derivare dall'esito delle iniziative industriali in corso di attuazione o che l'imprenditore intende adottare.

2. L'entità del debito che deve essere ristrutturato è pari a:
- 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]

Tale debito, nel caso in cui si ritenga ragionevole ottenere uno stralcio di parte di esso, può essere figurativamente ridotto, ai soli fini della conduzione del test, dell'ammontare di tale stralcio.

¹ Per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni.

3. I flussi annui al servizio del debito che la gestione dell'impresa è mediamente in grado di generare a regime² prescindendo dalle eventuali iniziative industriali sono pari a:
- 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]

Se l'impresa è prospetticamente in equilibrio economico e cioè presenta, a decorrere almeno dal secondo anno, flussi annui di cui a [B], superiori a zero e destinati a replicarsi nel tempo, il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal risultato del rapporto tra il debito che deve essere ristrutturato [A] e l'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito [B]. Il risultato del rapporto fornisce una prima indicazione di massima: - del numero degli anni per estinguere la posizione debitoria; - del volume dell'esposizioni debitorie che necessitano di ristrutturazione; - dell'entità degli eventuali stralci del debito o conversione in *equity*.

4. In particolare:

- un rapporto non superiore all'unità è indice di difficoltà contenute; le difficoltà crescono al crescere del rapporto ma restano contenute fino ad un certo livello, che, in assenza di particolari specificità³, può collocarsi attorno a 2. In tal caso, l'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento (vai al **punto 6** della presente Sezione);
- quando il rapporto supera un certo livello, che, in assenza di particolari specificità⁴, può collocarsi attorno a 3, il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare. In tal caso prosegui al **punto 7** della presente Sezione;
- superato un ulteriore livello, che, in assenza di particolari specificità, può collocarsi a 5-6, la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda. In tal caso prosegui al **punto 8** della presente Sezione;
- se, invece, 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). In tal caso prosegui al **punto 7** ed al **punto 8** della presente Sezione.

5. Se i flussi al servizio del debito generati dalla gestione sono sufficienti a consentirne la sostenibilità, la formulazione delle proposte ai creditori può essere effettuata sulla sola base dell'andamento corrente e la redazione del piano d'impresa assume minore rilevanza.

6. Nel caso in cui il risanamento dipenda dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali assume precipua rilevanza il piano d'impresa per il quale nella *check-list* di cui alla

² Il prospetto reca una struttura semplificata di calcolo del *Free Cash Flow From Operations* a regime. Per le cooperative i flussi per rimborso del prestito sociale sono determinati secondo una ragionevole stima basata sulle evidenze storiche delle movimentazioni del prestito.

³ Ad esempio, la concentrazione del debito in capo a pochi creditori che rende più efficaci gli eventuali accordi o, dalla parte opposta, l'esigenza di rilevanti investimenti straordinari.

⁴ Ad esempio, la concentrazione del debito in capo a pochi creditori che rende più efficaci gli eventuali accordi o, dalla parte opposta, l'esigenza di rilevanti investimenti straordinari.

Sezione II sono state recepite le migliori pratiche di redazione dei piani, ferma la necessità che l'esperto, nell'esaminare il piano, tenga sempre conto di tutte le variabili che vi incidono.

7. Se la continuità aziendale può essere perseguita solo in via indiretta, occorre stimare le risorse realizzabili attraverso la cessione dell'azienda o di rami di essa e compararle con il debito che deve essere servito per comprendere la praticabilità del risanamento.

SEZIONE II – CHECK-LIST (LISTA DI CONTROLLO) PARTICOLAREGGIATA PER LA REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO E PER LA ANALISI DELLA SUA COERENZA.

È utile, anche se non imprescindibile, che l'imprenditore, nel momento in cui decide di intraprendere il percorso di risanamento, abbia già redatto un piano. In ogni caso occorre che lo rediga, 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 debbono intendersi 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** della presente Sezione) e la disponibilità di una situazione economico patrimoniale aggiornata (**par. 2** della presente Sezione).

Il piano di risanamento deve muovere dalla situazione in cui versa l'impresa e dalle sue cause (**par. 3** della presente Sezione), 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** della presente Sezione).

Il debito esistente che necessita di essere rimborsato viene 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** della presente Sezione).

In caso di gruppo di imprese occorre tenere conto delle reciproche interdipendenze tra le imprese che ne fanno parte (**par. 6** della presente Sezione).

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 netta⁵.
- 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

⁵ Differenza tra il totale dei debiti finanziari (scaduti e non) e le attività liquide (cassa, conti correnti attivi, titoli negoziabili iscritti nel circolante e crediti finanziari). Tra i debiti finanziari possono essere inclusi anche i debiti commerciali, fiscali e previdenziali oggetto di riscadenziamento o che presentano una situazione di scaduto patologico.

con il proprio modello di *business* ed il proprio settore di attività⁶, e raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale⁷.

- 1.5. L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi? **(a cura dell'imprenditore)**. In difetto l'impresa predisporre 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 deve redigerla 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 ed 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 anzianità⁸. Per gli scaduti che superano la fisiologia (tempi ordinari di pagamento, pur oltre la scadenza contrattuale, che caratterizzano il settore⁹) 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.
- 2.7. 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? **(a cura dell'esperto)**. In caso affermativo,

⁶ Ad esempio, in caso di attività con significativa intensità del costo del lavoro, il prodotto per ciascuna ora di lavoro, in caso di prevalenza del costo della materia prima, l'incidenza della stessa materia prima sul prezzo del venduto, per il settore alberghiero, il tasso di occupazione delle camere ed il ricavo medio per camera.

⁷ Ad esempio, nel caso di commercio al dettaglio, il volume dei ricavi giornalieri: nel caso di produzioni su ordini, il volume degli ordini pendenti, nel caso di produzione in serie; la quantità prodotta e l'andamento del magazzino prodotti finiti.

⁸ Ad esempio: crediti non scaduti, crediti scaduti da meno di 30 giorni, crediti scaduti tra i 31 ed i 60 giorni, crediti scaduti tra i 61 e i 120 giorni, crediti scaduti da più di 120 giorni.

⁹ Ci si riferisce ai settori di attività nei quali il mancato puntuale rispetto dei termini contrattuali costituisce un uso.

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 stato¹⁰? **(a cura dell'esperto)**.

3.2. Tenuto conto delle manifestazioni sub 3.1, quali ne sono le cause¹¹? **(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 anni¹²; 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

¹⁰ Ad esempio, perdita di clienti, ritardi nei pagamenti, difficoltà negli approvvigionamenti, perdite di risorse chiave, iniziative dei creditori, revoche e revisioni degli affidamenti bancari.

¹¹ Ad esempio, effetto delle chiusure disposte per le misure sanitarie, riduzione della domanda, riduzione del margine di contribuzione, ciclo di vita del prodotto.

¹² È opportuno estendere adeguatamente la disamina, ad esempio, agli ultimi 5 esercizi.

- 4.1. La stima delle proiezioni dei flussi finanziari del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta¹³, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive (**a cura dell'imprenditore**) così articolate:
- 4.1.1. stima dei ricavi (**punto 4.3** della presente Sezione)
 - 4.1.2. stima dei costi variabili correlati ai ricavi (**punto 4.4** della presente Sezione)
 - 4.1.3. stima dei costi fissi (**punto 4.4** della presente Sezione)
 - 4.1.4. stima degli investimenti (**punto 4.6** della presente Sezione)
 - 4.1.5. stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato (**punto 4.7** della presente Sezione)
 - 4.1.6. verifica di coerenza dei dati economici prognostici (**punto 4.8** della presente Sezione)
 - 4.1.7. stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste¹⁴ (**punto 4.9** della presente Sezione)
 - 4.1.8. stima del pagamento delle imposte sul reddito (**punto 4.10** della presente Sezione)
 - 4.1.9. declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito (**punto 4.11** della presente Sezione)
 - 4.1.10. declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza (**punto 4.12** della presente Sezione).
- 4.2. Le proiezioni fondate su previsioni coprono un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore sia giustificato¹⁵? (**a cura dell'imprenditore**)
- 4.3. Le proiezioni dei ricavi sono coerenti con i dati storici e quelli correnti? (**a cura dell'imprenditore**)
- 4.3.1. Le variazioni dei ricavi prospettici rispetto al dato corrente dell'esercizio in corso devono essere giustificate dall'imprenditore;
 - 4.3.2. Le variazioni dei ricavi del piano è opportuno che siano confrontate con le prospettive del settore, anche ad esito della pandemia 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

¹³ Ad esempio:

- per le **imprese di costruzioni** e per quelle che lavorano su **commessa di lunga durata**, i flussi economico-finanziari sono stimati sulla base della stima dei ricavi di cui al **par. 4.1.1.** della presente Sezione e dei costi specifici di cui al **par. 4.1.2.** della presente Sezione, tenendo conto delle schede di commessa e dei relativi costi a finire;
- per le **imprese immobiliari**, le grandezze di riferimento sono costituite dai ricavi da locazione e da quelli derivanti dalla dismissione di beni avendo riguardo all'andamento di mercato ed ai tempi necessari per la vendita. Assumono anche specifica rilevanza le perdite su crediti prospettiche che debbono essere valutate avendo riguardo allo stato di salute finanziaria dei locatari;
- per le **imprese agricole**, le stime dei ricavi tengono conto della capacità produttiva del suolo e degli impianti, dell'andamento dei prezzi e del rischio meteorologico;
- per le **cooperative**, la stima dei flussi finanziari tiene conto dei normali tempi di pagamento dei debiti verso soci derivanti dallo scambio mutualistico. In caso di cooperative agricole di conferimento, occorre tenere conto che i debiti verso i soci a fronte del valore dei prodotti conferiti vengono assolti solo al termine del ciclo produttivo e commerciale e comunque determinati sulla base dei prezzi di mercato realizzati. In presenza di prestito sociale, rimborsabile *ad nutum*, si tiene conto della durata di fatto del prestito desumibile da adeguate serie storiche di versamenti e rimborsi;
- per i **consorzi**, la stima dei flussi economico-finanziari tiene conto delle modalità di ribaltamento dei costi e dei ricavi, nonché del pagamento delle prestazioni eseguite.

¹⁴ Quali, ad esempio, dismissione di *assets*.

¹⁵ Ad esempio, in caso di finanza di progetto relativa ad infrastrutture sorretta da un piano economico finanziario (PEF).

- intende conseguirli? Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo¹⁶ 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).**
- 4.8. È stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica quale risulta dai paragrafi precedenti? **(a cura dell'esperto):**
- 4.8.1. la redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI)¹⁷ prospettici, prima dell'effetto delle iniziative di cui al **punto 4.7** della presente Sezione, 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** della presente Sezione, 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 ricavi¹⁸, di pagamento dei costi¹⁹ e di rigiro del magazzino²⁰. 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

¹⁶ Ad esempio, decadimento qualitativo della produzione con conseguenti resi e impatto reputazionale presso la clientela.

¹⁷ Ad esempio: per le **imprese manifatturiere**, unità di prodotto per addetto, per la **grande distribuzione**, redditività per metro quadro. Vedi anche **punto 1.4** della presente Sezione.

¹⁸ I tempi (espressi in giorni) di incasso dei ricavi sono il risultato del rapporto tra crediti commerciali e fatturato al lordo dell'IVA, moltiplicato x 365, con la precisazione che il calcolo deve essere riferito ad una annualità piena e che dai crediti commerciali occorre detrarre i crediti in sofferenza.

¹⁹ Per i costi a pagamento differito il calcolo dei tempi medi di pagamento (espressi in giorni) è il risultato del rapporto tra debiti verso fornitori e acquisti totali al lordo dell'IVA, moltiplicato per 365, con la precisazione che il calcolo deve essere riferito ad una annualità piena ed in assenza di ritardi di pagamento nei confronti dei fornitori.

²⁰ Il calcolo dei tempi medi di rigiro del magazzino prodotti finiti è la risultante del rapporto tra il magazzino e i ricavi, moltiplicato per 365, mentre per il magazzino materie prime e semilavorati è la risultante del rapporto tra il relativo magazzino e la spesa per sostenuta l'acquisto dei relativi beni, moltiplicato per 365. Nel calcolo occorre espungere i beni a lento rigiro.

cassa. In tal caso occorre comunque: (i) verificare che l'ammontare degli investimenti di mantenimento sia adeguatamente espresso dagli ammortamenti (portando una rettifica in caso contrario); (ii) portare in conto l'effetto delle iniziative industriali previste; (iii) 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 innesteranno le proposte alle parti interessate di cui al successivo **punto 5.5** della presente Sezione e viene calcolata la stima dell'andamento del patrimonio netto I termine dei singoli anni del piano **(a cura dell'imprenditore)**.

5. Il risanamento del debito

5.1. L'impresa, alla luce del **par. 4** della presente Sezione, è in grado in futuro di generare risorse al servizio del debito ed il risultato delle proiezioni finanziarie di cui al **punto 4.10** della presente Sezione 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*) specifiche **(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 servire²¹ 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 scadenza²².

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)**.

²¹ La metodologia di calcolo dei flussi al servizio del debito e del debito da servire è diversa nel piano di risanamento rispetto a quanto previsto nel test di praticabilità essendo diversa la finalità del calcolo (stima dei flussi delle singole annualità nel piano e stima dei flussi a regime nel caso di *test* di praticabilità).

²² Per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni. Per i contratti di *leasing*, i relativi canoni concorreranno alla determinazione del debito da servire se nella costruzione dei dati economici è stata data rilevanza alla natura finanziaria del contratto.

6. In caso di gruppi di imprese²³ .

- 6.1. Il piano è redatto per le singole imprese? **(a cura dell'imprenditore)**
- 6.2. Il piano dà evidenza dei rapporti economici, finanziari e patrimoniali infragruppo? **(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)**

²³ Per la nozione di gruppo rilevante si rinvia all'articolo 13, comma 1.

SEZIONE III - PROTOCOLLO DI CONDUZIONE DELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA.

Il presente protocollo reca la declinazione operativa delle prescrizioni normative contenute nel decreto-legge; esso, inoltre, recepisce le migliori pratiche per una soluzione concordata della crisi, da intendersi, pertanto, come buone prassi e non come precetti assoluti.

1. Verifica dell'indipendenza e accettazione dell'incarico.

- 1.1. L'esperto accetta l'incarico entro 2 giorni lavorativi dal ricevimento della propria designazione. A tal fine egli esamina la domanda ed i documenti presenti presso la Piattaforma Telematica, accerta la propria indipendenza ai sensi dell'articolo 4, comma 1, nonché l'assenza di incarichi di composizione negoziata, in misura superiore a uno, che siano pendenti. Nell'accettare l'incarico l'esperto tiene conto del possesso delle specifiche competenze occorrenti in aggiunta a quella generale (per esempio, con riferimento al settore in cui opera l'impresa o alla struttura della stessa, alla complessità delle questioni che emergono dalla documentazione depositata, o alla localizzazione delle sedi operative in Italia ed all'estero) e della sua disponibilità di tempo, avendo riguardo alla complessità ed alle dimensioni dell'impresa ed alla propria organizzazione.
- 1.2. Entro tale termine egli inserisce nella Piattaforma Telematica la comunicazione dell'accettazione dell'incarico, redatta secondo il modulo riportato nell'**Allegato 3**, e la trasmette all'imprenditore, via posta elettronica certificata, per conservarne traccia. L'esperto deve in ogni caso essere munito di una casella di posta elettronica certificata.
- 1.3. Si ricorda che l'esperto deve essere in possesso dei requisiti previsti dall'articolo 2399 del codice civile e non deve essere legato all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale; l'esperto e i soggetti con i quali è eventualmente unito in associazione professionale non devono aver prestato negli ultimi cinque anni attività di lavoro subordinato o autonomo in favore dell'imprenditore né essere stati membri degli organi di amministrazione o controllo dell'impresa né aver posseduto partecipazioni in essa.
- 1.4. Si ricorda altresì all'esperto che è opportuno che egli sottoponga alle parti ogni altra circostanza che possa astrattamente compromettere la sua indipendenza.
- 1.5. A garanzia dell'indipendenza dell'esperto nel corso delle trattative, chi ha svolto l'incarico di esperto non intratterrà, successivamente all'archiviazione della composizione negoziata, rapporti professionali con l'imprenditore se non siano decorsi almeno due anni dalla archiviazione.

2. Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento.

- 2.1. L'esperto convoca senza indugio l'imprenditore per valutare la perseguibilità del risanamento dell'impresa sulla base della richiesta e delle informazioni assunte anche presso l'organo di controllo ed il revisore legale, quando in carica.
- 2.2. A tal fine, svolge la verifica preliminare di perseguibilità del risanamento anche sulla base del test disponibile *online*. Qualora l'imprenditore abbia allegato alla domanda il test *online* l'esperto lo esamina, correggendolo quando ne ravvisa l'esigenza. Qualora l'imprenditore non lo abbia allegato, l'esperto provvede alla sua compilazione insieme all'imprenditore.
- 2.3. L'esito del test *online* è indicativo e l'esperto lo valuta tenendo conto di tutti gli elementi informativi dei quali dispone.
- 2.4. Se l'esperto ravvisa, diversamente dall'imprenditore, anche a seguito dei primi confronti con i creditori, la presenza di uno stato di insolvenza, questo non necessariamente gli impedisce di avviare la composizione negoziata. Occorre però che l'esperto reputi che vi siano concrete prospettive di risanamento che richiedano, per essere ritenute praticabili, l'apertura delle trattative, perché dovranno essere valutate sulla base della effettiva possibilità di accordi con i creditori o di una cessione dell'azienda i cui proventi consentano la sostenibilità del debito. Si terrà conto del fatto che, a fronte *(i)* di una continuità aziendale che distrugge risorse, *(ii)* dell'indisponibilità dell'imprenditore a immettere nuove risorse, *(iii)* dell'assenza di valore del compendio aziendale, le probabilità che

l'insolvenza sia reversibile sono assai remote indipendentemente dalle scelte dei creditori, e dunque che in questi casi è inutile avviare le trattative.

- 2.5. Si raccomanda all'esperto, in qualunque momento reputi che non vi siano o siano venute meno le prospettive di risanamento, di darne notizia all'imprenditore e al Segretario generale della Camera di commercio competente perché venga disposta l'archiviazione del fascicolo (v. anche il **punto 2.8** della presente Sezione).
- 2.6. Più nel dettaglio. Quando l'esito del test *online* indica che il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative che si intendono adottare in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (iniziative industriali, modifiche del modello di *business*, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese), l'esperto, prima di sciogliere la propria riserva, compie gli opportuni approfondimenti esaminando il piano di risanamento (v. successivo **par. 3** della presente Sezione).
- 2.7. In ogni caso, qualora l'esperto reputi che il risanamento possa avere luogo in via indiretta attraverso la cessione dell'azienda o di rami di essa, dovrà tener conto delle concrete manifestazioni di interesse eventualmente ricevute dall'imprenditore o da terzi, delle ragionevoli stime delle risorse realizzabili pur in assenza degli effetti dell'articolo 2560, secondo comma, del codice civile, e della loro adeguatezza a consentire il raggiungimento di un accordo con i creditori.
- 2.8. In qualunque momento, nel corso dello svolgimento dell'incarico, l'esperto ravvisi che non sussista o che sia venuta meno ogni concreta prospettiva di risanamento dell'impresa, anche in via indiretta attraverso la cessione dell'azienda o di suoi rami, redige una relazione che inserisce nella Piattaforma Telematica e comunica all'imprenditore; in caso di misure protettive e cautelari la trasmette al tribunale, mediante accesso al fascicolo telematico²⁴, affinché questo possa pronunciarsi sulla conferma degli effetti e in ogni caso dichiararne la cessazione. Quando l'esperto ritenga di disporre delle informazioni occorrenti potrà riportare nella relazione le valutazioni di cui al **par. 13** della presente Sezione. L'inserimento della relazione nella Piattaforma Telematica costituisce titolo per l'archiviazione della composizione negoziata da parte del segretario generale della camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura competente. Si ricorda che, solo qualora si siano svolte le trattative e non abbiano avuto esito positivo, quando non siano praticabili le soluzioni di cui ai commi 1 e 2 dell'articolo 11, l'imprenditore può presentare, ricorrendone i presupposti, una proposta di concordato semplificato di cui all'articolo 18.

3. La presenza di un gruppo di imprese

- 3.1. Nel caso di unica istanza di nomina dell'esperto presentata dalle imprese di un gruppo sarà opportuno che l'esperto verifichi fin da subito, in mancanza della pubblicità prevista dall'articolo 2497-bis del codice civile, quale è l'impresa che presenta la maggiore esposizione debitoria costituita dalla voce D del passivo nello stato patrimoniale prevista dall'articolo 2424 del codice civile in base all'ultimo bilancio approvato ed inserito nella Piattaforma Telematica. Ciò al fine di consentire in tempo utile all'imprenditore la verifica di quale sia il tribunale competente qualora intenda richiedere il rilascio o la conferma di misure cautelari e protettive, autorizzazioni o rimodulazione del contenuto dei contratti.
- 3.2. Nella conduzione delle trattative e nella valutazione delle operazioni infragruppo l'esperto tiene conto dell'interesse dei creditori delle singole imprese del gruppo.
- 3.3. L'esperto assolve ai compiti di cui all'articolo 2, comma 2, in modo unitario per tutte le imprese che hanno presentato l'istanza, salvo che lo svolgimento congiunto non renda eccessivamente gravose le trattative. In tal caso può decidere che le trattative si svolgano per singole imprese. Tale decisione può essere assunta anche successivamente all'avvio delle trattative, ove ad esempio gli imprenditori non lo mettano in condizione di disporre di flussi informativi adeguati.

²⁴ Se l'esperto è nominato tra i soggetti che non possono iscriversi al REGINDE, l'accesso al fascicolo potrà avvenire secondo modalità autorizzate dal giudice.

- 3.4. Nella valutazione dell'opportunità o meno della trattazione unitaria o dell'invito ad altre imprese del gruppo a partecipare alle trattative, in caso di istanza presentata da una sola di esse, l'esperto terrà conto della coincidenza e della contrapposizione degli interessi delle parti interessate delle diverse imprese, delle reciproche conseguenze tra le singole imprese in caso di discontinuità aziendale di una di esse, nonché dei rapporti economici, finanziari e patrimoniali infragruppo.
- 3.5. Qualora lo ritenga opportuno, l'esperto può invitare a partecipare alle trattative, quali parti interessate, anche le imprese del gruppo che non si trovino in condizione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza: ad esempio quando esse abbiano concesso garanzie nell'interesse del debitore o comunque in presenza di un loro interesse nel risanamento dello stesso.
- 3.6. In presenza di più istanze presentate dalle imprese appartenenti ad un medesimo gruppo gli esperti nominati dovranno sentire i richiedenti e i creditori con i quali sono in corso le trattative e comunque sentirsi tra di loro e valutare insieme l'opportunità o meno di una trattazione unitaria condotta da un unico esperto. In tal caso, è opportuno che gli esperti diversi da quello designato alla prosecuzione della composizione negoziata trasmettano tempestivamente a quest'ultimo la relazione sull'attività già svolta.
- 3.7. In caso di istanze separate gli esperti designati potranno decidere di comune accordo di condurre la composizione negoziata in modo congiunto, fermo restando che ove procedano diversamente sarà comunque necessario che ciascuno di essi solleciti l'impresa per la quale è designato (e se del caso l'impresa esercitante la direzione e coordinamento) allo scambio tra le singole imprese dei flussi informativi che ritiene necessari per la più efficace conduzione delle trattative (così, ad esempio, le informazioni occorrenti per la riconciliazione delle partite creditorie e debitorie, le previsioni in ordine ai reciproci rapporti economici e finanziari, i rischi di escussioni di garanzie concesse nell'interesse dell'impresa da altra impresa del gruppo).
- 3.8. In caso di finanziamenti infragruppo si veda il **punto 7.8** della presente Sezione, per la esclusione della postergazione, e il **par. 10** della presente Sezione, per il riconoscimento della prededuzione.
- 3.9. Al termine delle trattative le imprese del gruppo possono accedere, separatamente, a tutti gli esiti di cui all'articolo 11 con la conseguenza che la continuità aziendale potrà essere perseguita anche per una sola impresa del gruppo. I contratti di cui all'articolo 11, comma 1, possono essere sottoscritti da una o più imprese del gruppo.

4. Analisi della coerenza del piano di risanamento con la *check-list* (lista di controllo)

- 4.1. Il piano di risanamento, redatto dall'imprenditore prima o durante la composizione negoziata, è sottoposto ad una analisi di coerenza da parte dell'esperto sulla base della *check-list* di cui alla **Sezione II**.
- 4.2. A tal fine, l'esperto, oltre alle informazioni previste nella *check-list* di cui alla **Sezione II**, può richiedere all'imprenditore, al suo organo di controllo e al revisore legale, quando in carica, ogni informazione che ritenga utile o necessaria. A tal fine egli ricorda all'imprenditore che ha il dovere di rappresentare la propria situazione in modo completo e trasparente.
- 4.3. Ove l'esperto ravvisi carenze o incongruenze della situazione contabile di partenza e del piano di risanamento che è necessario correggere, segnalerà all'imprenditore l'esigenza che l'intervento correttivo avvenga in tempi rapidi (se del caso anche, in via sintetica, attraverso l'iscrizione prudenziale di un fondo rettificativo e il computo, in via prudenziale, di un fabbisogno finanziario integrativo).
- 4.4. L'esperto esamina la ragionevolezza complessiva dei flussi di cassa liberi al servizio del debito, tenendo opportunamente conto delle indicazioni contenute nella *check-list*, con la precisazione che tali flussi, per le imprese alle quali trova applicazione l'approccio semplificato previsto dai paragrafi 30 e seguenti del principio contabile OIC 9, possono essere stimati ricorrendo ai flussi reddituali, secondo quanto meglio precisato al **punto 4.10.4** della *check-list* di cui alla **Sezione II**.

5. Analisi delle linee di intervento

- 5.1. L'esperto esamina, alla luce del piano di risanamento, l'adeguatezza delle strategie e delle iniziative industriali, tenendo opportunamente conto di quanto riportato al **par. 3** della *check-list* di cui alla **Sezione II**.
- 5.2. Se ritiene concrete le prospettive di risanamento dell'impresa, in qualsiasi sua forma, anche indiretta, l'esperto, con l'imprenditore, individua le parti con le quali è opportuno che vengano intraprese le trattative. Nella individuazione degli interessi della singola parte al raggiungimento di un accordo, che meglio emergeranno nel corso della composizione negoziata, si suggerisce di tener conto che, di norma:
- 5.2.1. l'interesse della singola parte è commisurato alle conseguenze derivanti su di essa dal venir meno della continuità aziendale dell'impresa. Rilevano a tal riguardo le utilità derivanti dalla prosecuzione del rapporto (in termini di sbocchi di mercato, di canali di approvvigionamento, dell'ottenimento di servizi essenziali per la parte, di mantenimento di contratti di licenza d'uso, di collaborazioni anche industriali in essere, di ricadute derivanti sui mandati di associazione temporanea d'impresa);
 - 5.2.2. l'interesse della singola parte dipende anche dalla misura di soddisfacimento dei diritti di credito realizzabile in caso di liquidazione dei beni (anche attraverso il concordato preventivo semplificato) o nelle alternative concretamente praticabili (per esempio, fallimento, amministrazione straordinaria), tenuto anche conto delle eventuali garanzie collaterali rilasciate;
 - 5.2.3. l'interesse della singola parte al risanamento dell'impresa può derivare da conseguenze sui rapporti di credito o economici con terze parti (ad esempio, il rischio dell'estensione della crisi ad altre società del gruppo con le quali sono in essere rapporti di credito o economici che ne sarebbero pregiudicati);
 - 5.2.4. l'interesse della singola parte può dipendere dalle conseguenze derivanti da una procedura concorsuale in capo all'imprenditore (ad esempio, responsabilità per la concessione di credito, conseguenze derivanti dalle garanzie concesse e da azioni revocatorie fallimentari di atti posti in essere).
- 5.3. In presenza di una situazione rilevante ai sensi degli articoli 2446, secondo e terzo comma, 2447, 2482-*bis*, quarto, quinto e sesto comma e 2482-*ter* del codice civile e della causa di scioglimento della società per riduzione o perdita del capitale sociale di cui agli articoli 2484, primo comma, n. 4), e 2545-*duodecies* del codice civile, l'esperto può ricordare all'organo amministrativo la facoltà di avvalersi del disposto dell'articolo 8.
- 5.4. L'imprenditore individua le proposte da formulare alle singole parti interessate, avvalendosi liberamente delle indicazioni contenute nell'**Allegato 1**. Tali proposte dovranno essere strutturate ed articolate perseguendo quanto più possibile l'equilibrio tra i sacrifici richiesti a ciascuna parte, la proporzione al grado di esposizione al rischio e alle utilità derivanti dalla continuità aziendale dell'impresa.

6. Indicazioni operative in caso di misure protettive e cautelari

- 6.1. Nel caso di misure di protezione del patrimonio o di misure cautelari a protezione delle trattative, si dovranno considerare l'opportunità, il contenuto e le parti destinatarie dell'istanza, tenendo conto, a titolo esemplificativo, dei seguenti elementi: (i) disponibilità finanziarie e copertura del fabbisogno finanziario occorrente per l'esecuzione dei pagamenti dovuti; (ii) conseguenze delle misure protettive sugli approvvigionamenti e rischio che i fornitori pretendano pagamenti delle nuove forniture all'ordine o alla consegna; (iii) nel caso di estensione delle misure protettive alle esposizioni bancarie, rischio della loro riclassificazione a 'crediti deteriorati'²⁵ con conseguenze sulla nuova concessione di credito.

²⁵ Esposizioni scadute e/o sconfinanti; inadempienze probabili; sofferenze.

- 6.2. Durante le trattative l'esperto verifica periodicamente, anche attraverso la Piattaforma Telematica, se si sia dato corso alla pubblicazione nel registro delle imprese di cui all'articolo 6, comma 1.
- 6.3. Quando è sentito dal tribunale nel giudizio di conferma delle misure protettive o di rilascio delle misure cautelari, l'esperto rappresenta lo stato delle trattative, l'attività svolta e l'esito delle analisi di cui al paragrafo 2 e di quelle eventualmente già condotte di cui al paragrafo 4 e fornisce al tribunale le informazioni richieste.
- 6.4. In caso di richiesta di proroga delle misure protettive, l'esperto rappresenta lo stato delle trattative ed esprime il proprio parere in merito alla sussistenza, a quella data, della praticabilità del risanamento dell'impresa, anche in via indiretta, e all'esigenza di prorogare le misure protettive per salvaguardare l'esito delle trattative.
- 6.5. Quando sono state concesse misure protettive, l'esperto segnala al tribunale ogni elemento rilevante per la loro revoca o l'abbreviazione della loro durata ai sensi dell'articolo 7, comma 6, se ritenga che esse non soddisfino più l'obiettivo di assicurare il buon esito delle trattative o siano sproporzionate rispetto al pregiudizio arrecato ai creditori.

7. La gestione dell'impresa in pendenza della composizione negoziata

- 7.1. In pendenza della composizione negoziata, la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa compete all'imprenditore, nel rispetto dei principi generali e ferme le responsabilità civili e penali dello stesso.
- 7.2. È opportuno che l'esperto, nel corso del primo incontro, faccia presente all'imprenditore che, con preavviso adeguato, deve informarlo preventivamente per iscritto e tramite la Piattaforma Telematica quando intenda porre in essere atti di straordinaria amministrazione e tutte le volte che i pagamenti che intende eseguire possano non risultare coerenti con l'andamento delle trattative e le prospettive di risanamento. A tal fine è opportuno che l'esperto indichi i tempi in cui l'informativa dovrà intervenire.
- 7.3. In via esemplificativa, rientrano tra gli atti che eccedono l'ordinaria amministrazione:
 - le operazioni sul capitale sociale e sull'azienda;
 - la concessione di garanzie;
 - i pagamenti anticipati delle forniture;
 - la cessione *pro soluto* di crediti;
 - l'erogazione di finanziamenti a favore di terzi e di parti correlate;
 - la rinuncia alle liti e le transazioni;
 - le riconoscizioni di diritti di terzi;
 - il consenso alla cancellazione di ipoteche e la restituzione di pegni;
 - l'effettuazione di significativi investimenti;
 - i rimborsi di finanziamenti ai soci o a parti correlate;
 - la creazione di patrimoni destinati e forme di segregazione del patrimonio in generale;
 - gli atti dispositivi in genere.
- 7.4. Si suggerisce di fare particolare attenzione ai pagamenti diversi dai seguenti:
 - il pagamento di retribuzioni a dipendenti;
 - il pagamento di provvigioni ad agenti e di compensi a collaboratori coordinati e continuativi;
 - il pagamento di debiti fiscali e contributivi;

- il pagamento di debiti commerciali, nei confronti di coloro che non siano parti correlate, e comunque nei termini d'uso o se finalizzati a non pregiudicare il ciclo degli approvvigionamenti di beni o servizi;
- il pagamento di rate di mutuo e canoni di *leasing* alle scadenze contrattuali, quando non sia in essere una moratoria dei pagamenti;
- tutte le ipotesi in cui il mancato pagamento determini la perdita del beneficio del termine in caso di rateazione.

7.5. 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. A tal riguardo, non vi è di norma pregiudizio per la sostenibilità economico-finanziaria quando nel corso della composizione negoziata ci si attende un margine operativo lordo positivo, al netto delle componenti straordinarie, o quando, in presenza di margine operativo lordo negativo, esso sia compensato dai vantaggi per i creditori, derivanti, secondo una ragionevole valutazione prognostica, dalla continuità aziendale (ad esempio, attraverso un miglior realizzo del magazzino o dei crediti, il completamento dei lavori in corso, il maggior valore del compendio aziendale rispetto alla liquidazione atomistica dei beni che lo compongono). Con le trattative in corso e ancora sussistendo concrete prospettive di risanamento, la gestione, in caso di insolvenza, dovrà avvenire nel prevalente interesse dei creditori.

7.6. Quando ritiene che l'atto o il pagamento pregiudichino l'interesse dei creditori, le trattative o le prospettive di risanamento, l'esperto lo segnala, per iscritto e tramite la Piattaforma Telematica, all'imprenditore e all'organo di controllo. L'esperto, nel valutare il pregiudizio ai creditori, tiene anche conto di quanto indicato al **par. 7.5** della presente Sezione.

7.7. Se nonostante la segnalazione, l'atto o il pagamento vengono compiuti, l'esperto può iscriverne il proprio dissenso nel registro delle imprese. L'esperto deve iscriverne il proprio dissenso nel registro delle imprese quando l'atto o il pagamento pregiudichino l'interesse dei creditori e non soltanto le trattative e le prospettive di risanamento.

7.8. Si ricorda all'esperto che i finanziamenti eseguiti in favore di società controllate oppure sottoposte a comune controllo, in qualsiasi forma pattuiti dopo la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 2, comma 1, sono esclusi dalla postergazione di cui agli articoli 2467 e 2497-*quinquies* del codice civile, a condizione che l'imprenditore abbia informato preventivamente l'esperto e questi non abbia iscritto il proprio dissenso nel registro delle imprese, previa segnalazione di cui al seguente punto 7.9.

7.9. Se l'esperto ritiene che l'atto possa arrecare pregiudizio ai creditori lo segnala all'imprenditore, il quale può fornire chiarimenti in proposito. Se l'esperto, nonostante i chiarimenti, conferma il convincimento che l'atto arreca pregiudizio ai creditori, deve iscriverne il proprio dissenso nel registro delle imprese.

Non vi è pregiudizio, ad esempio, quando i finanziamenti siano necessari ad assicurare la continuità aziendale e l'impresa sia in grado di rimborsare i finanziamenti attraverso i soli flussi derivanti dalla continuità stessa. Vi è viceversa pregiudizio, ad esempio, quando le utilità per i creditori vengano compromesse, anche solo parzialmente, dalla maggiore esposizione debitoria derivante dal finanziamento.

7.10. Per gli atti diversi da quelli di cui al punto 7.8, nel caso in cui l'imprenditore non abbia dato informativa preventiva quando necessaria, l'esperto, venuto a conoscenza dell'atto o del pagamento, può esprimere in ogni momento il proprio dissenso, se ne sussistono i presupposti, attraverso l'iscrizione nel registro delle imprese.

8. Svolgimento delle trattative con le parti interessate

8.1. 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, anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa, in funzione di consentire all'impresa di rimanere sul mercato.

- 8.2. L'esperto è terzo rispetto a tutte le parti, imprenditore compreso. Non lo assiste, né si sostituisce alle parti nell'esercizio dell'autonomia privata ma ha il compito di facilitare le trattative e stimolare gli accordi. Coadiuvando le parti nella comunicazione, nella comprensione dei problemi e degli interessi di ciascuna.
- 8.3. Nello svolgimento delle trattative l'esperto opera in modo professionale, imparziale e indipendente. Nel corso delle trattative, l'esperto può richiedere all'imprenditore, ai creditori ed alle altre parti interessate ogni informazione ritenuta utile o necessaria per lo svolgimento dell'incarico.
- 8.4. Egli, salvo consenso della parte dichiarante o dalla quale provengono le informazioni, è tenuto alla riservatezza rispetto alle dichiarazioni rese e alle informazioni acquisite durante le trattative.
- 8.5. Nel rispetto di quanto indicato al punto che precede, durante gli incontri con l'imprenditore e le parti interessate potrà essere redatto un sintetico verbale, contenente l'elenco (non il contenuto) della documentazione trasmessa in vista della riunione o successivamente ad essa. Se il verbale è sostituito o accompagnato da una audio o video registrazione, deve essere raccolto il previo consenso delle parti all'audio o video registrazione.
- 8.6. In ogni caso l'esperto non è tenuto a deporre sul contenuto delle dichiarazioni rese e delle informazioni acquisite nell'esercizio delle sue funzioni, né davanti all'autorità giudiziaria né davanti ad altra autorità, salvo quanto previsto dall'articolo 7, comma 4. Si applicano le disposizioni dell'articolo 200 del codice di procedura penale e le garanzie previste per il difensore dalle disposizioni dell'articolo 103 del codice di procedura penale in quanto compatibili.
- 8.7. Gli incontri con le parti possono essere tenuti separatamente. È in particolare opportuno che siano tenuti separatamente quando occorra tutelare la riservatezza delle informazioni.
- Peraltro, all'incontro con i creditori finanziari è opportuno che siano invitati contestualmente tutti gli istituti di credito e gli intermediari finanziari con i quali l'imprenditore abbia esposizioni pendenti.
- 8.8. Nel corso delle trattative, l'esperto può richiedere all'imprenditore, ai creditori ed alle altre parti interessate ogni informazione ritenuta utile o necessaria per lo svolgimento dell'incarico.
- 8.9. L'esperto provvede al censimento nella Piattaforma delle parti che partecipano alle trattative immettendo il loro indirizzo di posta elettronica certificata, se disponibile, o, in difetto, un loro indirizzo di posta elettronica.
- 8.10. Negli incontri con le parti interessate, è opportuno che l'esperto ricordi ai creditori che, qualora l'imprenditore richiedesse misure protettive o cautelari nei loro confronti, non potranno, unilateralmente, rifiutare l'adempimento dei contratti pendenti, né provocarne la risoluzione, né potranno anticiparne la scadenza o modificarli in danno del debitore per il solo fatto del mancato pagamento dei crediti preesistenti.
- 8.11. L'esperto, per lo svolgimento della propria attività, ove lo ritenga utile o necessario, può avvalersi, a proprie spese, di soggetti dotati di specifica competenza, anche nel settore economico in cui opera l'imprenditore, e di un revisore legale.
- 8.12. È opportuno che l'esperto ricordi all'imprenditore che, se egli intende assumere rilevanti determinazioni che incidono sui rapporti di lavoro di una pluralità di lavoratori, anche solo per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro o le modalità di svolgimento delle prestazioni, prima della adozione delle misure deve rispettare le procedure di informazione e consultazione²⁶ previste dalla legge o dalla contrattazione collettiva o, in assenza, se occupa complessivamente più di quindici dipendenti, quelle previste dall'articolo 4, comma 8. L'esperto partecipa alle consultazioni assicurando riservatezza,

²⁶ Destinatari della informativa sono le rappresentanze sindacali aziendali costituite a norma dell'articolo 19 della legge 20 maggio 1970, n. 300 o le rappresentanze sindacali unitarie o, in mancanza, le articolazioni territoriali delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

imparzialità ed indipendenza. In occasione della consultazione è redatto, ai soli fini della determinazione del compenso di cui all'articolo 16, comma 4, un sintetico rapporto sottoscritto dall'imprenditore e dall'esperto.

8.13. Quando l'imprenditore intende avvalersi della facoltà prevista dall'articolo 14, comma 4, di dilazione delle imposte sul reddito, ritenute alla fonte operate in qualità di sostituto d'imposta, imposta sul valore aggiunto, imposta regionale sulle attività produttive e relativi accessori non ancora iscritte a ruolo, l'esperto sottoscrive l'istanza del debitore, quando, ritiene che sussistano concrete prospettive di risanamento dell'impresa.

8.14. Quando l'esperto intende procedere con l'archiviazione del fascicolo, avverte l'imprenditore, segnalando che redigerà una relazione finale. La relazione finale deve essere inserita nella piattaforma e comunicata all'imprenditore, nonché, in presenza di istanza di applicazione di misure protettive o cautelari, al tribunale, ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 5, comma 8. La relazione non deve essere comunicata agli altri soggetti intervenuti nelle trattative.

Di fronte alla richiesta dell'imprenditore di proseguire comunque nella composizione negoziata, motivata con circostanze - nuove o non prese in considerazione in precedenza - che potrebbero giustificare la prosecuzione delle attività, l'esperto, prima di procedere alla chiusura, ne esaminerà la concretezza.

9. Formulazione delle proposte dell'imprenditore e delle parti interessate

9.1. Una volta preso atto del debito individuato dall'imprenditore e dei flussi economico-finanziari risultanti dal piano di risanamento redatto, prima o durante la composizione negoziata, dall'imprenditore e da questi destinati al servizio del debito, l'esperto, nella prospettiva della individuazione di una delle soluzioni previste all'articolo 11, 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.

9.2. Nello stimolare la formulazione di proposte, l'esperto rappresenta l'esigenza che esse assicurino l'equilibrio tra i sacrifici richiesti alle singole parti, in modo quanto più possibile proporzionato al grado di esposizione al rischio di ciascuna di esse e alle utilità loro derivanti dalla continuità aziendale dell'impresa.

9.3. L'esperto ricorda altresì la necessità che le proposte siano idonee al rispetto del minimo legale del capitale sociale al momento della conclusione dell'accordo, fatte salve le disposizioni speciali²⁷.

9.4. Per favorire la negoziazione, 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. La nomina del CRO appare opportuna, in particolare, quando siano previsti, a fronte dei sacrifici ai creditori, ristori agli stessi condizionati da raggiungimento di risultati reddituali o finanziari prefissati (*earn-out*), o quando siano assegnati ai creditori strumenti finanziari partecipativi (SFP) di cui all'articolo 2346 del codice civile. L'esperto ed i suoi eventuali collaboratori o colleghi di studio non potranno assumere il ruolo di CRO.

9.5. Quando ritiene che per assicurare la continuità aziendale e il miglior soddisfacimento dei creditori sia prospettabile unicamente la cessione dell'azienda o di rami di essa, l'esperto ricorda alle parti la possibilità di derogare agli effetti dell'articolo 2560, secondo comma, previa autorizzazione del giudice.

Si ricorda che, in mancanza di offerte vincolanti ad importo predefinito, è opportuno che l'imprenditore, nel formulare le proposte ai creditori, preveda clausole di salvaguardia (ad

²⁷ Per agevolare il rispetto del minimo legale del capitale sociale può essere proposta ai creditori: *i*) la conversione dei crediti in capitale sociale, ricorrendo eventualmente alla assegnazione di una partecipazione al capitale sociale in misura non proporzionale ai conferimenti effettuati; *ii*) la conversione in strumenti finanziari partecipativi, privi di diritti amministrativi, di cui all'articolo 2346 del codice civile; *iii*) lo stralcio di una parte del debito.

esempio, clausole di *earn-in*²⁸, regole di *waterfall*²⁹, clausole di infallibilità o *pactum de non petendo*) per fronteggiare il rischio che i valori effettivamente realizzati siano inferiori a quelli attesi. Per la cessione dell'azienda o di rami di azienda è preferibile dar corso a procedure competitive, anche attraverso il ricorso ad appositi strumenti (ad esempio, *data room* virtuale e raccolta delle offerte su sezione secretata) previsti dalla Piattaforma Telematica.

9.6. Nell'individuazione degli esiti di cui all'art. 11, si potrà abbinare alla sola soluzione di cui al comma 2 dell'art. 11 un accordo di cui all'art. 182-ter del regio decreto 16 marzo 1942, n. 267, sussistendone i presupposti.

9.7. L'esperto ricorderà alle parti la necessità della pubblicazione nel registro delle imprese del contratto e dell'accordo di cui all'articolo 11, comma 1, lettere a) e c), per consentire la fruizione dei benefici di cui all'articolo 101, comma 5, del Testo Unico delle imposte sui redditi e all'articolo 88, comma 4-ter, del Testo Unico delle imposte sui redditi.

10. Parere dell'esperto in caso di nuovi finanziamenti prededucibili

10.1. Qualora sia sentito dal tribunale in occasione della richiesta del debitore di autorizzazione a contrarre finanziamenti prededucibili da erogare nel corso della composizione negoziata, l'esperto – nella valutazione dell'utilità del finanziamento ad evitare un danno grave ed irreparabile alla continuità aziendale – potrà tener conto delle seguenti circostanze: i) se i finanziamenti siano funzionali al ciclo degli approvvigionamenti; ii) se occorrono per ristabilire la regolarità del pagamento delle imposte e quella del documento unico di regolarità contributiva (DURC) al fine di evitare la sospensione del titolo abilitativo o l'impedimento della partecipazione a gare e la stipula dei relativi contratti. L'esperto dovrà tenere conto inoltre della necessità che il finanziamento non pregiudichi la migliore soddisfazione dei creditori ed in particolare del fatto: a) che ci si attende un margine operativo lordo positivo, al netto delle componenti straordinarie, nel corso della composizione negoziata; b) 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 (ad esempio, attraverso un miglior realizzo del magazzino o dei crediti, il completamento dei lavori in corso, il maggior valore del valore del compendio aziendale rispetto alla liquidazione atomistica dei suoi beni).

10.2. Se sia richiesta l'autorizzazione a contrarre finanziamenti prededucibili da erogare in esecuzione di quanto previsto dalle soluzioni di cui all'articolo 11, comma 1 e 2, l'esperto, quando sentito dal tribunale, in aggiunta al precedente **punto 10.1** della presente Sezione, potrà tenere anche conto delle utilità derivanti ai creditori dalla soluzione individuata rispetto a quelle che si avrebbero nell'alternativa concretamente praticabile in assenza dei finanziamenti in questione.

11. Rinegoziazione dei contratti

11.1. 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, avendo altresì cura di richiedere alle parti se, nel caso di insuccesso della rinegoziazione, acconsentono a che l'esito delle trattative e le motivazioni del mancato accoglimento delle proposte vengano riferiti al tribunale. È opportuno che tale richiesta venga formulata sin nel primo incontro e che degli incontri venga redatto un sintetico verbale come precisato al punto 8.5.

²⁸ Condivisione, entro limiti e con modalità prefissate, di eventuali peggioramenti dell'andamento aziendale rispetto a quanto previsto.

²⁹ Volte ad assicurare il *pari passu* tra i creditori aderenti.

11.2. Quando, in caso di insuccesso, l'imprenditore chieda al tribunale di rideterminare equamente le condizioni del contratto, l'esperto rende un parere nel quale, come elementi minimi, dovranno essere contenute indicazioni:

- sul fatto che la misura richiesta nel ricorso dell'imprenditore consenta effettivamente di assicurare la continuità aziendale;
- sul tempo minimo necessario perché questo avvenga.

Solo nel caso in cui le parti vi abbiano acconsentito, il parere potrà contenere anche indicazioni circa le ragioni del fallimento delle trattative, se ciò sia utile al fine della valutazione del tribunale sulla richiesta dell'imprenditore.

Quando sentito dal tribunale, l'esperto potrà, ove richiesto e nei limiti in cui i principi in punto di riservatezza lo consentano, esprimersi sulle ragioni dei soggetti incisi dal provvedimento.

12. Cessione dell'azienda nella composizione negoziata o nell'ambito del concordato semplificato (nella fase tra la domanda e l'omologa)

12.1. 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 (o in ogni caso prima di escludere possibilità diverse), in modo da sgombrare il campo dal timore di scelte in danno ai creditori.

12.2. All'esperto potrà essere richiesto di:

- individuare il perimetro dell'azienda o di rami di essa ritenuto idoneo per il miglior realizzo;
- fornire indicazioni all'imprenditore per organizzare *data room* informativa da utilizzare la raccolta delle manifestazioni di interesse (a tal fine potrà essere utilizzata la Piattaforma);
- dare corso, o far dare corso, alla selezione dei soggetti potenzialmente interessati, anche attraverso procedure competitive, raccogliendo le relative manifestazioni di interesse e le eventuali offerte vincolanti (a tal fine potrà essere utilizzata la Piattaforma);
- se richiesto, esprimere il proprio parere sulle manifestazioni di interesse e le offerte ricevute.

12.3. L'esperto avrà cura di ricordare all'imprenditore l'opportunità che le offerte siano quanto più possibile a contenuto determinato, vincolanti, sottoscritte ed accompagnate da garanzie.

12.4. L'esperto, se sentito dal tribunale nel procedimento autorizzativo ai fini della deroga dell'articolo 2560, secondo comma, del codice civile, 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. Egli è chiamato ad informare il tribunale se l'acquirente dell'azienda o di rami di essa sia una parte correlata dell'imprenditore e a riferire sulle attività di cui al presente paragrafo.

13. Stima della liquidazione dell'intero patrimonio

13.1. In qualunque momento risulti utile per le trattative, è opportuno (anche perché le stime potranno occorrere ai fini del parere previsto in caso di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio) che l'esperto proceda alla stima delle risorse derivanti dalla liquidazione dell'intero patrimonio o di parti di esso o, ove siano richieste competenze diverse dalle proprie, che proponga alle parti la nomina congiunta di un soggetto di fiducia di tutte, che proceda alle valutazioni necessarie, con costi ripartite tra di esse. La stima servirà anche a consentire alle parti, con le quali sono in essere le trattative, di valutare le utilità che deriverebbero dalla liquidazione, nel rispetto dell'ordine delle prelazioni, sulla base dell'elenco dei creditori depositato ai sensi dell'articolo 5, comma 3, lettera c).

13.2. Quando il tribunale gli richieda il parere di cui all'articolo 18, comma 3, l'esperto dovrà pronunciarsi sui presumibili risultati della liquidazione e sulle garanzie offerte dagli eventuali proponenti l'acquisto dell'azienda, di suoi rami o di singoli cespiti. In tal caso, ove non si sia già proceduto nei termini di cui al punto precedente, il parere dell'esperto verterà sulla stima presentata dall'imprenditore.

14. Conclusione dell'incarico e relazione finale dell'esperto

14.1. L'incarico dell'esperto si conclude:

14.1.1. quando l'imprenditore non compare davanti all'esperto senza addurre giustificazioni;

14.1.2. in qualunque momento in cui l'esperto ritenga, anche a seguito delle interlocuzioni con le parti interessate, che non sussista o sia venuta meno ogni concreta prospettiva di risanamento, anche attraverso forme di continuità indiretta;

14.1.3. alla decorrenza del termine di 180 giorni dall'accettazione della nomina o del maggior termine richiesto da tutte le parti per la prosecuzione delle trattative, se l'esperto vi ha acconsentito;

14.1.4. quando, anche prima del termine di 180 giorni, viene individuata una delle soluzioni di cui all'articolo 11.

14.2. Al termine dell'incarico l'esperto redige una relazione finale che inserisce nella Piattaforma Telematica e comunica all'imprenditore e, in caso di misure protettive e cautelari, trasmette al tribunale, mediante accesso al fascicolo telematico³⁰, affinché il tribunale possa pronunciarsi sull'efficacia delle misure. Alla relazione hanno accesso, per il tramite della Piattaforma Telematica, l'imprenditore, i suoi professionisti e l'organo di controllo ed il revisore legale, se in carica, e, ai soli fini della liquidazione del compenso, il soggetto che ha nominato l'esperto. L'inserimento della relazione finale nella Piattaforma Telematica è necessario ai fini dell'archiviazione del procedimento da parte del segretario generale della camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura competente.

14.3. È opportuno che dalla relazione finale dell'esperto risultino quanto meno:

14.3.1. la descrizione dell'attività svolta, con l'allegazione dei verbali o delle audio e videoregistrazioni, se l'allegazione è consentita dalle parti che li hanno sottoscritti;

14.3.2. se l'imprenditore si sia avvalso delle facoltà di cui agli articoli 6, 7 e 8;

14.3.3. il deposito del ricorso di cui all'articolo 7, comma 1, e il termine delle misure protettive concesso;

14.3.4. le informazioni sullo stato delle eventuali misure cautelari o esecutive già disposte e sui ricorsi eventualmente pendenti per la dichiarazione di fallimento o di accertamento dello stato di insolvenza;

14.3.5. le autorizzazioni richieste e quelle concesse;

14.3.6. le considerazioni sulla perseguibilità del risanamento e sulla idoneità della soluzione individuata.

14.4. Quando siano stati stipulati con le parti interessate uno o più contratti di cui all'articolo 11, comma 1, lettera a), l'esperto esprimerà nella relazione finale il proprio parere motivato circa l'idoneità del contratto ad assicurare la continuità aziendale per un periodo non inferiore a due anni. A tal fine sarà anche opportuno tenere conto anche della sostenibilità del debito da parte dell'impresa per il periodo di due anni dalla data di conclusione del contratto.

14.5. Quando sia stato raggiunto un accordo con i creditori ai sensi dell'articolo 11, comma 1, lettera c), l'esperto, nel valutare se sottoscriverlo, terrà conto della sua idoneità al

³⁰ V. nota 24.

superamento dello squilibrio patrimoniale ed economico-finanziario, anche alla luce della *check-list* di cui alla **Sezione II**.

14.6. Quando le parti intendano pervenire alla soluzione di cui all'articolo 11 comma 2:

14.6.1. potrà accadere che l'accordo sia già stato perfezionato ed attestato dal professionista: l'esperto ne dà conto nella relazione finale;

14.6.2. in tutti gli altri casi è opportuno che l'esperto, se le parti lo autorizzano, dia conto della puntuazione (*term sheet*) sulla quale è stato manifestato il consenso: ciò anche per consentire al giudice ogni valutazione sulla percentuale necessaria.

14.7. Quando invece, in esito alle trattative, non sia stato raggiunto alcun accordo con le parti interessate, l'esperto può riportare nella relazione finale, anche ai fini della valutazione del compenso da parte del soggetto che lo ha nominato, la propria opinione sulla praticabilità, tra gli esiti di cui all'articolo 11, di una soluzione concordata della crisi.

14.8. L'esperto, se ha stimato l'effetto della liquidazione dell'intero patrimonio, lo rappresenta nella relazione finale; terrà conto, inoltre, di quanto suggerito ai par. 12 e 13 della presente Sezione.

14.9. L'esperto che sia stato designato quale esperto unico di gruppo può rendere una relazione finale unitaria nel caso in cui lo svolgimento delle trattative sia stato congiunto.

15. Imprese sotto-soglia

15.1. Il presente protocollo trova applicazione anche per la conduzione dell'attività dell'esperto per le imprese sotto-soglia, con le differenze di cui in appresso.

15.2. 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 (che può essere resa disponibile in forza di apposite convenzioni), la documentazione prevista dall'art. 17, comma 2, e tutte le comunicazioni e la relativa documentazione sono trasmesse tramite posta elettronica certificata.

15.3. 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 e dalla documentazione prevista dalla disciplina in materia di imposta sul valore aggiunto, di imposte sui redditi, di rapporti di lavoro dipendente e con ogni altra documentazione disponibile.

15.4. Ove non sia possibile procedere altrimenti, 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.

15.5. Si ricorda all'esperto che il piano redatto dall'imprenditore sotto-soglia potrà essere anche circoscritto alle sole grandezze economiche e che i flussi al servizio del debito possono essere stimati in misura corrispondente al margine lordo operativo risultante dal piano, dedotti gli investimenti e la stima delle imposte sul reddito. Il debito da servire potrà essere stimato, in conformità a quanto previsto al **punto 3** del test di cui alla **Sezione I**, sulla base delle informazioni disponibili, riconciliate quando possibile con i dati di fonte esterna quali: gli estratti conto bancari; le informative ottenute da clienti e fornitori; il certificato unico dei debiti tributari ai sensi dell'art. 364 del d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14; la situazione debitoria complessiva richiesta all'Agenzia Entrate Riscossioni con Modello RD1; il certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi di cui all'art. 363 del d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 oppure, se non disponibile, il più aggiornato documento unico di regolarità contributiva (DURC); l'estratto della Centrale dei Rischi della Banca d'Italia.

SEZIONE IV – LA FORMAZIONE DEGLI ESPERTI

Questa sezione contiene le linee guida per una formazione unitaria di tutte le categorie professionali e dei manager: in essa sono indicati i temi che dovranno essere oggetto della formazione specifica degli esperti, a qualunque categoria gli stessi appartengano.

Si prevedono: il numero di ore di formazione (55), il contenuto di dettaglio dei temi trattati, la tipologia di docente, sulla base dell'argomento trattato.

La formazione dovrà essere impartita anche tramite strumenti a distanza affinché possa essere più agevolmente fruita. Dovranno essere previste verifiche di effettiva ed efficace fruizione.

La formazione precedentemente maturata, che risulti dal curriculum vitae, o la partecipazione successiva ad uno o più corsi, di ulteriore approfondimento dei temi oggetto della presente sezione, rilevano nella individuazione dell'esperto da parte del soggetto preposto alla nomina.

Il contesto dell'intervento normativo: presupposti, finalità, obiettivi

Ore 4

Docente (avvocato o professore universitario in materie giuridiche, dottore commercialista e esperto contabile o professore universitario in materie economiche o aziendali) avente competenza in ambito di diritto della crisi d'impresa

Contenuto:

- La flessibilità dello strumento
- la nuova figura dell'esperto come figura diversa da tutti gli altri profili professionali a vario titolo coinvolti nella crisi e la necessità di una nuova cultura dei rapporti tra i protagonisti economici
- finalità "macro" e obiettivi "micro"
- lo stato di difficoltà e quello di crisi;
- la percorribilità del risanamento dell'impresa anche in caso di stato di insolvenza se reversibile
- che cosa si intende per risanamento dell'impresa, in via diretta ed in via indiretta tramite cessione dell'azienda
- analisi differenziale con gli altri strumenti (piano attestato, convenzione di moratoria, accordi di ristrutturazione e preaccordi)

Il sistema delle norme, con particolare riferimento a quelle relative all'intervento giudiziale

Ore 4

Docente (avvocato o professore universitario in materie giuridiche, magistrato anche a riposo) avente competenza in ambito di diritto della crisi d'impresa, con particolare riguardo alle tematiche dei contratti e del processo

- Articoli da 3 a 19 DL 118/2021 (con solo cenni alle parti direttamente investite dalle successive partizioni), e con focus su:
- Rinegoziazione e principi sui contratti
- Contenuto delle misure cautelari e protettive

- Descrizione dei procedimenti previsti dal DL (cautelare e camerale)

La domanda e la relativa documentazione disponibile nella piattaforma

Ore 3

Docente (dottore commercialista e esperto contabile o professore universitario in materie economiche o aziendali)

Contenuto:

- la piattaforma
- il contenuto della domanda
- la documentazione allegata
- la lettura della centrale rischi
- la lettura e le peculiarità delle certificazioni fiscali

La sostenibilità del debito ed il test pratico per la verifica della ragionevole percorribilità del risanamento

Ore 5

Docente (dottore commercialista e esperto contabile o professore universitario in materie economiche o aziendali)

Contenuto:

- finalità del test e le logiche sottostanti
- la sostenibilità del debito nel caso della continuità diretta ed in quello della continuità indiretta
- la conduzione del test:
 - o l'andamento corrente e quello prospettico normalizzato;
 - o le conseguenze della pandemia (conseguenze reversibili, conseguenze che comportano un cambiamento strutturale della domanda, conseguenze che determinano il cambiamento del modello di business, esempi concreti)
 - o il caso dell'impresa in equilibrio economico
 - o il caso dell'impresa in disequilibrio economico
- la costruzione del rapporto tra il debito che deve essere ristrutturato e i flussi annui al servizio del debito, modalità di calcolo
- lettura del risultato in funzione del grado di difficoltà del percorso
- esame dei casi in cui non sussistono concrete possibilità di risanamento e la conseguente relazione dell'esperto

La redazione di un piano di risanamento

Ore 5

Docente (dottore commercialista e esperto contabile o professore universitario in materie economiche o aziendali) avente competenza in ambito di crisi d'impresa

Contenuto:

- il piano come 'processo'
- le indicazioni contenute nella *check-list*
- come condurre sulla base della *check-list* la disamina del piano
- avvertenze per specifici settori di attività
- possibili specificità del piano in caso di imprese sotto-soglia e piccole imprese; contenuto del piano o dei piani in presenza di un gruppo di imprese;
- casi pratici ed esempi di modelli di piano

Il protocollo di conduzione della composizione negoziata

Ore 7

Docente (avvocato, dottore commercialista e esperto contabile, consulente del lavoro, professore universitario in materie giuridiche, economiche o aziendali) avente competenza in materia di crisi d'impresa

Contenuto:

- il ruolo dell'esperto quale delineato dal protocollo: l'esame dei singoli paragrafi
- il ruolo dell'esperto nel corso delle trattative: in particolare, l'individuazione delle parti interessate
- la gestione dell'impresa nel corso della composizione negoziata
- il dissenso dell'esperto rispetto agli atti di straordinaria amministrazione e ai pagamenti non coerenti con le trattative
- il ruolo dell'esperto nella rinegoziazione dei contratti e nel giudizio di rideterminazione del contenuto del contratto
- il ruolo dell'esperto nei giudizi autorizzativi
- il ruolo dell'esperto nel processo autorizzativo per la deroga del secondo comma dell'art. 2560
- il ruolo dell'esperto nel giudizio sulle misure protettive e cautelari
- le vicende circolatorie dell'azienda
- tecniche di collocamento dell'azienda sul mercato, la selezione del cessionario; il ricorso alla piattaforma per la *virtual data room* e la raccolta delle proposte competitive in ambiente secretato
- il contenuto della relazione finale
- i finanziamenti infragruppo e l'esclusione della postergazione, il ruolo dell'esperto
- il debito fiscale ed erariale: il ricorso all'art. 182-ter, l'istanza di cui al co. 4 dell'art. 14 ed il ruolo dell'esperto
- le misure premiali ed il ruolo dell'esperto con particolare riferimento al co. 5 dell'art. 14
- l'assenza o il venir meno di concrete possibilità di risanamento dell'impresa, anche in via indiretta e la relazione dell'esperto
- i gruppi di imprese: illustrazione dei requisiti di riconoscibilità del gruppo ai fini della composizione negoziata; incarico unitario; la pluralità di esperti e la decisione di prosecuzione con incarico unitario ovvero con conduzione congiunta della composizione negoziata nelle diverse imprese; l'estensione

delle trattative ad altre imprese del gruppo in difficoltà; il coinvolgimento come parti interessate di altre imprese del gruppo non in difficoltà; l'esito

La gestione delle trattative con le parti interessate. Facilitazione della comunicazione e della composizione consensuale: il ruolo dell'esperto e le competenze.

Ore 10 (totali)

Docente avente entrambi i requisiti previsti dall'art. 18 DM 180/2010 per i formatori teorici e pratici in materia di mediazione e competenza in diritto dell'impresa e dei contratti commerciali o della crisi d'impresa

Contenuto:

prima sessione

Ore 2: Fase della preparazione

Contenuto:

- L'individuazione delle parti astrattamente interessate
- La fase del contatto individuale:
 - a) preparazione del colloquio e scelta delle modalità;
 - b) individuazione dei soggetti potenzialmente interessati; programmazione degli incontri; condivisione dell'agenda con le parti
- La fase degli incontri bi- e multilaterali: a) quando, dove, come; b) modalità di gestione

Ore 3: Gestione delle trattative I parte

Contenuto:

- Definizione dell'obiettivo
- Il ruolo dell'esperto quale facilitatore e coordinatore tra tutti i soggetti interessati: come ispirare fiducia e autorevolezza
- Ascolto, empowerment e tecniche di gestione dei colloqui
- Dialogo strategico: le tecniche adeguate alla natura delle parti interessate
- Analisi dei punti di forza e dei punti di debolezza
- Esplorazione degli interessi di ciascuna parte e studio delle opzioni per una soluzione concordata di risanamento
- Conoscenza e comprensione delle tecniche di negoziazione collaborativa multiparte ai fini della buona riuscita della facilitazione

Ore 3: Gestione delle trattative II parte

Contenuto:

- Coaching relazionale in condizione di neutralità: favorire le condizioni per la creazione di un tavolo collaborativo
- Creazione di maggior valore per tutte le parti interessate
- Trasformare le relazioni: dal problema alle potenzialità di risanamento
- Distorsioni cognitive e relazionali: come evitare e superare le impasse (bias)
- La gestione degli interessi puramente pecuniari e di quelli di natura diversa

seconda sessione

Ore 2: **Laboratorio sui casi e apprendimento delle tecniche**

Contenuto:

- Presentazione di casi studio e divisione dei ruoli
- Avvio della simulazione: elaborazione dell'agenda
- Setting degli incontri singoli e/o di gruppo
- Gestione della trattativa

Nozioni sul quadro regolamentare delle esposizioni bancarie

Ore 4

Docente (avvocato, dottore commercialista e esperto contabile, professore universitario in materie giuridiche, economiche o aziendali, funzionario della Banca d'Italia) avente competenza in ambito della normativa e regolamentazione bancaria

Contenuto:

- IFRS 9, *stageing* e criteri di valutazione contabile dei crediti bancari
- Segnalazioni in centrale dei rischi
- Guidelines* sul credito deteriorato; definizioni di NPE, nonché di sofferenze, UTP ed esposizioni sconfinite/scadute
- Misure di concessione *performing* e non *performing*
- Valutazione, monitoraggio e gestione dei crediti deteriorati
- Definizione di *default*, *calendar provisioning* e relative conseguenze sulle politiche creditizie
- L'impatto degli strumenti di risoluzione della crisi sull'erogazione del credito bancario
- Casi pratici di interazione tra proposte del debitore e regolamentazione bancaria

Nozioni in materia di rapporti di lavoro e di consultazioni delle parti sociali

Ore 4

Docente (avvocato, consulente del lavoro, professore universitario in materie giuridiche, magistrato anche a riposo) avente competenza in materia di diritto del lavoro, diritto sindacale e delle relazioni industriali

Contenuto:

Crisi di impresa e rapporti di lavoro: le possibili soluzioni

Le procedure di informazione e consultazione sindacale

Le relazioni sindacali nei luoghi di lavoro in relazione alle caratteristiche (in particolare: dimensionali e settoriali) dell'impresa e dell'interlocuzione con i pubblici poteri

Accordi sindacali e prevenzione della crisi d'impresa

L'intervento degli ammortizzatori sociali

Affitto e trasferimento d'azienda

L'appalto

L'inquadramento professionale del lavoratore

Retribuzione e tutela dei crediti di lavoro nel quadro della valutazione preliminare sullo stato del pagamento delle retribuzioni pregresse

Le conciliazioni in sede protetta

Le eccedenze di personale nel quadro della valutazione preliminare delle esigenze organizzative dell'impresa

La stima della liquidazione del patrimonio

Ore 4

Docente (dottore commercialista e esperto contabile o professore universitario in materie economiche o aziendali)

Contenuto:

- le finalità della stima della liquidazione del patrimonio; quando e come renderla
- la stima del valore di realizzo dell'azienda o di suoi rami
- la stima del canone di affitto dell'azienda o di suoi rami

L'esito dell'intervento dell'esperto e il contenuto della relazione finale: le soluzioni dell'articolo 11

Ore 5

Docente (avvocato o professore universitario in materie giuridiche, dottore commercialista e esperto contabile o professore universitario in materie economiche o aziendali, magistrato anche a riposo) avente competenza in ambito di diritto della crisi d'impresa

Contenuto:

- le soluzioni idonee, il ruolo e le conclusioni dell'esperto, gli interventi successivi dell'imprenditore
 - o il contratto di cui all'art. 11 co 1 lett. a), il parere motivato dell'esperto
 - o la convenzione di moratoria
 - o l'accordo di cui al co. 1 lett. c) e la sottoscrizione dell'esperto
 - o l'ADR di cui al co. 2, il contenuto nella relazione finale perché l'imprenditore possa fruire delle facilitazioni di cui al co. 2
 - o il concordato preventivo
 - o il concordato semplificato
- il contenuto della relazione finale nel caso in cui la soluzione sia già stata individuata, rispetto al caso in cui non lo sia

SEZIONE V – LA PIATTAFORMA

Descrizione generale

La piattaforma rende disponibili le seguenti funzioni:

1. gli strumenti informatici previsti all'articolo 3, comma 2:
 - a. il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento accessibile da parte dell'imprenditore e dei professionisti dallo stesso incaricati;
 - b. la lista di controllo particolareggiata, adeguata anche alle esigenze delle micro, piccole e medie imprese, che contiene indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento;
 - c. il Protocollo di conduzione della composizione negoziata;
2. le funzioni per la presentazione dell'istanza telematica di nomina dell'esperto prevista all'articolo 5 comma 1 e della documentazione indicata;
3. le funzioni per l'inserimento dell'accettazione della nomina da parte dell'esperto, prevista all'articolo 5 comma 4;
4. le funzioni per l'inserimento della relazione finale da parte dell'esperto, prevista all'articolo 5 comma 8;
5. le funzioni per l'inserimento della determinazione del compenso dell'esperto.

La piattaforma è rappresentata da un portale internet che rende disponibili due aree principali, una pubblica e una riservata ad utenti autorizzati (con diversi livelli di accesso/cassetti informatici) come meglio specificato nel seguito.

L'area pubblica contiene gli elementi informativi per l'accesso alla composizione negoziata di cui al precedente punto 1.

La parte ad accesso riservato contiene le funzionalità che consentono la presentazione delle istanze per la composizione negoziata e la gestione del successivo iter.

Requisiti per l'utilizzo della piattaforma

L'utilizzo della piattaforma richiede una stazione di lavoro o un dispositivo mobile, con capacità di connessione alla rete internet.

Il rappresentante legale dell'impresa, l'esperto e gli altri soggetti che sottoscrivono documenti devono essere dotati di dispositivi per la firma digitale.

Il rappresentante legale dell'impresa, l'esperto, i creditori e gli altri interessati devono indicare un indirizzo posta elettronica certificata dove ricevere notifiche sull'iter dell'istanza.

I componenti della commissione di cui all'articolo 3, comma 6, devono munirsi ciascuno di un indirizzo di posta elettronica certificata che verrà messo a disposizione dalla camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di ciascun capoluogo di regione e delle province autonome di Trento e Bolzano.

La parte riservata è accessibile esclusivamente mediante l'uso dell'identità digitale.

Gestione della piattaforma e trattamento dei dati

La gestione della piattaforma è affidata a Unioncamere sotto la vigilanza dei Ministeri competenti che, nell'esercizio di tali poteri, ne verificheranno la funzionalità e le modalità operative e individueranno i necessari meccanismi di monitoraggio e di eventuale implementazione della relativa struttura informatica.

La gestione tecnica sarà curata dal gestore del sistema informativo nazionale previsto dalla legge 29 dicembre 1993, n. 580 e successive modificazioni.

La camera di commercio competente è il titolare dei dati presentati attraverso la piattaforma; il gestore tecnico è nominato responsabile del trattamento.

Funzioni disponibili nell'area pubblica

La Piattaforma rende disponibile un'area pubblica, senza necessità di autenticazione, contenente «sezioni informative» relative a:

- informazioni sui soggetti titolati a presentare istanza di composizione;
- lista di controllo particolareggiata, adeguata alle esigenze delle micro, piccole e medie imprese, che contiene indicazioni operative per la redazione di piano di risanamento;
- protocollo di conduzione delle trattative;
- informazioni sulla tipologia delle proposte che possono essere formulate durante la composizione;
- la modulistica prevista dal Decreto;
- informazioni sulla documentazione da allegare, con separata indicazione di quella indispensabile per la presentazione dell'istanza;
- test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento;
- curricula degli esperti che hanno accettato l'incarico.

Funzioni disponibili nell'area riservata per utenti autorizzati

L'area riservata rende disponibili le funzionalità che consentono la presentazione delle istanze per la composizione negoziata e il successivo *iter*.

Le funzioni per la presentazione delle istanze per la composizione e il successivo *iter* sono accessibili a:

- il rappresentante legale dell'Impresa;
- i delegati autorizzati dall'imprenditore stesso (quali ad esempio il professionista, il collaboratore, il consulente);
- l'organo di controllo ed il revisore, se in carica,
- il segretario generale della camera di commercio competente;
- i membri della commissione di cui all'articolo 3, comma 6;
- l'esperto;
- i creditori invitati dal rappresentante legale o suoi delegati, o dall'esperto col consenso dell'imprenditore;
- ogni altro soggetto invitato espressamente dal rappresentante legale o suoi delegati, o dall'esperto col consenso dell'imprenditore.

Gli utenti sopra descritti possono accedere alla Piattaforma in forma differenziata:

- Il rappresentante legale dell'impresa ed i suoi delegati, nonché l'organo di controllo ed il revisore, se in carica, hanno accesso a tutti i dati ed i documenti presenti nella Piattaforma salvo eventuali documenti che l'esperto voglia mantenere riservati;
- il segretario generale e i membri della commissione di cui all'articolo 3, comma 6, hanno accesso a tutte le istanze di competenza, con la documentazione allegata, senza poterla scaricare;
- l'esperto ha accesso a tutta la documentazione dell'istanza su cui è stato nominato; egli fino all'accettazione dell'incarico può unicamente prendere visione ma non scaricare i documenti del fascicolo. Egli ha altresì accesso a tutti i dati e documenti presenti nella piattaforma;
- l'esperto può creare dei "cassetti informatici" all'interno del fascicolo, ad accesso riservato a soggetti che egli stesso individua e autorizza, col consenso dell'imprenditore.

- i creditori e gli altri soggetti interessati invitati dall'Esperto col consenso dell'imprenditore accedono alla Piattaforma per immettere le proprie posizioni creditorie o altri dati ed informazioni che vengono loro richiesti. Possono accedere ai dati e documenti dei "cassetti informatici" ai quali è stato dato loro ingresso.

In caso di chiusura del procedimento, archiviazione, o in ogni caso di cessazione dall'incarico da parte dell'esperto, la Piattaforma provvede automaticamente alla chiusura dell'accesso all'istanza e alle informazioni connesse, una volta creato il fascicolo che può essere scaricato dall'esperto o dall'imprenditore.

In ogni caso di conclusione della composizione, il segretario generale inserisce il provvedimento di archiviazione nella piattaforma e la piattaforma invia automaticamente un avviso di inserimento del provvedimento all'imprenditore, ai suoi delegati e ai soggetti che hanno partecipato alle trattative e che sono stati censiti.

Area secretata per la presentazione delle offerte e *virtual data room*

La Piattaforma dovrà contenere un'apposita area, secretata, accessibile solo agli offerenti ed all'esperto o a soggetti da questi autorizzati, nella quale possono essere presentate le offerte per la cessione dell'azienda, di suoi rami o di altri beni. A tal fine la Piattaforma deve consentire all'esperto di poter creare un cassetto informatico recante la *data room* virtuale.

Procedure d'emergenza

Nel caso di problemi informatici per l'imprenditore, permanenti oltre le 24 ore, per ragioni di urgenza è possibile inviare una comunicazione, corredata di tutte le informazioni necessarie, attraverso messaggio PEC all'indirizzo istituzionale della Camera di commercio, o posta raccomandata cartacea, o presentando comunicazione presso una delle sedi della Camera di commercio nel cui registro è iscritta l'impresa oggetto dell'istanza stessa.

ALLEGATO 1 – INDICAZIONI PER LA FORMULAZIONE DELLE PROPOSTE ALLE PARTI INTERESSATE

Il presente documento reca indicazioni ad uso dell'imprenditore per la formulazione di proposte alle parti interessate. L'individuazione delle proposte è puramente esemplificativa e la scelta tra di esse terrà conto della possibile rilevanza per la parte interessata delle utilità derivanti dalla continuità aziendale dell'impresa e delle conseguenze in caso di insolvenza.

1. Soci e altre società del gruppo

Ai soci possono essere proposti, subordinatamente alla conclusione degli accordi con le altre parti interessate:

- l'effettuazione di nuovi conferimenti, in particolare quando i soci abbiano rilasciato garanzie personali ai creditori e questi ultimi siano disponibili a liberarli a fronte dell'effettuazione del conferimento;
- l'erogazione di finanziamenti prededucibili nel corso della composizione negoziata o ad esito della stessa, subordinatamente all'autorizzazione di cui all'articolo 10;
- la sottoscrizione di finanziamenti e prestiti obbligazionari subordinati;
- l'erogazione di finanziamenti con esclusione della postergazione alle condizioni di cui all'articolo 13, comma 9;
- il consenso alla conversione, da parte dei creditori, di parte dei crediti vantati in capitale sociale o in strumenti finanziari partecipativi di cui all'articolo 2346 del codice civile. Il rapporto di conversione costituisce un elemento della trattativa con i creditori interessati.

2. Fornitori strategici e fornitori più rilevanti

Ai fornitori nei cui confronti l'impresa presenta le maggiori esposizioni possono essere proposti:

- la rateazione dello scaduto;
- lo stralcio parziale del debito con eventuali ristori volti a restituire al creditore parte dello stralcio al superamento di obiettivi di redditività puntualmente predefiniti (*earn-out*), anche a fronte della mitigazione del sacrificio del fornitore con i risparmi d'imposta, ricorrendone le condizioni, derivanti dalla svalutazione del credito con gli effetti di cui all'articolo 101, quinto comma, del Testo Unico delle imposte sui redditi;
- la conversione parziale o totale in capitale sociale e in strumenti finanziari partecipativi di cui all'articolo 2346 del codice civile o in una partecipazione al capitale sociale.

Ai fornitori strategici di merci essenziali per l'attività può essere proposta, in luogo di contratti di fornitura, la stipula di contratti estimatori. Il che presuppone l'individuazione di presidi organizzativi, anche informatici, atti ad accertare l'esistenza dei beni oggetto del contratto.

In caso di presenza di contratti di durata o ad esecuzione differita, qualora le condizioni economiche siano divenute – anche solo temporaneamente – eccessivamente onerose, può essere proposta una rinegoziazione in modo tale da ripristinare, per il tempo necessario, la proporzione tra le prestazioni originariamente convenute tra le parti.

3. Locatori ed affittanti

Ai locatori e agli affittanti, qualora i valori di mercato, anche per effetto della pandemia Covid-19 e delle trasformazioni dalla stessa indotte, risultassero inferiori rispetto a quelli contrattuali, o quando il locatario e l'affittuario abbiano subito una significativa diminuzione del volume d'affari, del fatturato o dei corrispettivi, legata alla crisi pandemica, può essere proposta una rinegoziazione del canone.

4. Agenzia delle entrate

All'Agente per la riscossione, in seguito alla notifica della cartella di pagamento o alla ricezione del carico da accertamento esecutivo/avviso di addebito (c.d. "avvisi bonari"), può essere richiesta la dilazione in presenza dei presupposti di cui all'art. 19, primo comma, del decreto del Presidente della Repubblica 29 settembre 1973, n. 602 ed è concedibile fino ad un massimo di 72 rate mensili elevabile a 120 in caso di comprovata e grave situazione di difficoltà legata alla congiuntura economica, come disciplinata dal decreto del ministero dell'economia e delle finanze 6 novembre 2013.

L'imprenditore può inoltre avvalersi della misura prevista dall'articolo 14, comma 4, per la dilazione dei tributi non ancora iscritti a ruolo o oggetto di c.d. "avvisi bonari".

Ove si renda necessario, nell'ambito di un accordo di ristrutturazione di cui all'art. 182-*bis*, del regio decreto 16 marzo 1942, n. 267, un accordo ai sensi dell'art. 182-*ter* del regio decreto 16 marzo 1942, n. 267, il trattamento proposto deve risultare più conveniente per il creditore rispetto al risultato della liquidazione fallimentare.

5. INPS

All'istituto nazionale della previdenza sociale può essere richiesto il pagamento in forma dilazionata della esposizione debitoria per contributi e sanzioni ai sensi del "Regolamento di Disciplina delle Rateazioni dei debiti contributivi in fase amministrativa" di cui alla circolare INPS 12 luglio 2013, n. 108 emanata in attuazione delle determinazioni del Presidente dell'Istituto 14 dicembre 2012, n. 229 e 9 maggio 2013, n. 113 alla circolare INPS 12 luglio 2013, n. 108.

Ove si renda necessario, nell'ambito di un accordo di ristrutturazione di cui all'art. 182-*bis*, del regio decreto 16 marzo 1942, n. 267, un accordo ai sensi dell'art. 182-*ter* del regio decreto 16 marzo 1942, n. 267, il trattamento proposto deve risultare più conveniente per il creditore rispetto al risultato della liquidazione fallimentare.

6. Banche e intermediari finanziari

Le proposte che possono essere formulate alle banche ed agli intermediari finanziari dipendono: *i*) dalle caratteristiche degli affidamenti; *ii*) dalle dimensioni dell'esposizione nei confronti della singola banca³¹; *iii*) dal grado di rischio al quale è esposta la singola banca³²; *iv*) dalla classificazione dell'esposizione; *v*) dalla svalutazione operata.

6.1. Per le linee di credito per affidamenti di cassa, sono prospettabili:

- i. la conferma con rinnovo automatico su base annuale sottoposto al rispetto di *covenants* (parametri finanziari) prefissati;
- ii. il consolidamento (totale o parziale), trasformando l'utilizzo in un finanziamento di cassa a medio-lungo termine;
- iii. la conversione in conferimenti strumenti finanziari partecipativi di cui all'articolo 2346 del codice civile;
- iv. lo stralcio parziale con eventuale ristoro al superamento di obiettivi di redditività puntualmente predefiniti (*earn-out*).

6.2. Per linee di credito assistite da anticipi su crediti commerciali, sono prospettabili:

- i. la conferma con rinnovo automatico su base annuale sottoposto al rispetto di parametri finanziari (*covenants*) prefissati;
- ii. in presenza di deterioramento dei crediti commerciali sottostanti che ha cagionato il venir meno della loro caratteristica autoliquidante, il consolidamento (totale o

³¹ Ad esempio, la conversione in strumenti finanziari partecipativi potrebbe non essere prospettabile, per le complessità derivanti alla banca per la valutazione periodica dello strumento.

³² Ad esempio, il consolidamento di esposizioni autoliquidanti, i cui crediti sottostanti non presentano anomalie, comporta l'assunzione di un rischio ulteriore.

- parziale) con trasformazione dell'utilizzo della linea di credito in un finanziamento di cassa a medio-lungo termine;
- iii. il consolidamento potrebbe anche essere previsto anche per le linee c.d. autoliquidanti non deteriorate, al fine di liberare crediti e consentire nuove risorse finanziarie per la continuità. Occorre però che alla banca venga riconosciuta una priorità nell'ordine della distribuzione dei flussi finanziari disponibili (*waterfall*).
- 6.3. Per le linee di firma (destinate al rilascio di garanzie fideiussorie), sono prospettabili:
- i. la loro conferma;
 - ii. il contenimento dell'affidamenti di quanto occorrente previsto nel piano, con rinnovo annuale per tutta la durata del piano, previo il rispetto dei parametri finanziari (*covenants*).
- 6.4. Per i finanziamenti a medio-lungo termine senza garanzia collaterale, è prospettabile la ridefinizione del piano di rimborso in modo da allineare il fabbisogno finanziario che ne deriva alla capacità di generazione di cassa prevista dal piano, prevedendo eventualmente un periodo di moratoria (pre-ammortamento) per il pagamento delle rate. Tale ridefinizione³³ può avere luogo alternativamente mediante:
- i. l'allungamento dei periodi di ammortamento;
 - ii. la revisione delle modalità di rimborso con rimodulazione del piano di ammortamento in un piano a rate progressivamente crescenti e l'eventuale introduzione di una maxi-rata finale oppure con la previsione un'unica rata (*bullet*) a fine piano.
- 6.5. Per i contratti di leasing, sono prospettabili:
- i. il loro riscadenziamento con l'ottenimento di un periodo di moratoria (pre-ammortamento) compatibile con la generazione di cassa prevista nel piano;
 - ii. il pagamento parziale con stralcio della parte residua.
- 6.6. Per tutte le linee possono essere proposti:
- i. la revisione del tasso di interesse con clausole di ristoro volte a restituire parte della riduzione degli interessi al superamento di obiettivi di redditività puntualmente predefiniti (*earn-out*);
 - ii. il rimborso dell'indebitamento bancario al solo verificarsi di determinati eventi o risultati. In tal caso, potrebbe essere opportuno introdurre meccanismi (c.d. *cash sweep*) che comportino il rimborso anticipato dei debiti mediante distribuzione, oltre una soglia di sicurezza, delle eccedenze di cassa e dei proventi netti generati dalla dismissione di beni aziendali eccedenti.
- 6.7. Sussistendone le condizioni presso la banca erogante, può essere proposta la concessione di finanziamenti prededucibili autorizzati ai sensi dell'articolo 9, sia nel corso della composizione negoziata che in seguito a contratto o accordo di cui all'articolo 11, comma 1 o in esecuzione di accordi di ristrutturazione di cui all'articolo 11, comma 2.

7. Clienti

Ai clienti per i quali l'imprenditore riveste un ruolo strategico può essere proposta:

- i. l'abbreviazione dei termini di pagamento contrattualmente previsti;
- ii. la concessione di acconti all'ordine;
- iii. la conversione dei contratti di fornitura in contratti di conto lavoro (con la messa a disposizione direttamente da parte del cliente della materia prima e dei semilavorati occorrenti per il ciclo produttivo);

³³ Per i finanziamenti a medio-lungo termine garantiti, le possibilità del loro riscadenziamento sono inversamente proporzionali al grado di liquidabilità della garanzia che li assiste.

- iv. la partecipazione al capitale sociale, a fronte della designazione di un membro nel consiglio di amministrazione.

8. Rapporti di lavoro subordinato

Nel rispetto di quanto previsto all'articolo 4, comma 8, del decreto-legge, delle procedure di informazione e consultazione ove previste dalla legge o dai contratti collettivi, e della disciplina giuslavoristica vigente, potranno essere proposte:

- i. modifiche organizzative;
- ii. la modifica dell'inquadramento;
- iii. la revisione del sistema premiale;
- iv. la revisione del sistema retributivo;
- v. una valutazione preliminare su eventuali piani di riordino e/o riduzione dei dipendenti, anche tramite incentivi all'esodo, evidenziando le modalità di attuazione (ad es. contratto di espansione) nel rispetto della normativa vigente.

ALLEGATO 2 – ISTANZA ONLINE

- dati anagrafici dell'impresa (nome, sede, codice fiscale)
- fatturato dell'ultimo esercizio
- numero dipendenti
- codice Ateco dell'attività principale
- appartenenza ad un gruppo [] (in caso affermativo allegare relazione contenente informazioni analitiche sulla struttura del gruppo e sui vincoli partecipativi e contrattuali, nonché l'indicazione delle imprese o dei registri delle imprese in cui è stata effettuata la pubblicità ai sensi dell'articolo 2497-bis del codice civile). La presente domanda vale quale richiesta unitaria della nomina dell'esperto per le imprese del gruppo che la sottoscrivono³⁴ []
- allegati:
 - o relazione chiara e sintetica sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa recante:
 - la descrizione dell'impresa, dell'attività in concreto esercitata e del suo modello di *business*
 - la tipologia delle difficoltà economico-finanziarie e patrimoniali
 - un piano finanziario per i successivi sei mesi
 - le iniziative industriali che si intendono adottare (ad esempio, contenimento dei costi di struttura, nuovi canali di vendita, chiusura di linee produttive inefficienti)
 - o ultimi tre bilanci se non già depositati presso il registro delle imprese, oppure per gli imprenditori non soggetti all'obbligo di deposito del bilancio, le dichiarazioni dei redditi ed IVA dei precedenti tre periodi d'imposta;
 - o una situazione patrimoniale e finanziaria aggiornata a non oltre sessanta giorni anteriori;
 - o l'elenco dei creditori, precisando l'ammontare dei crediti scaduti e a scadere, preferibilmente con separata indicazione di dipendenti, fornitori, banche, erario ed enti previdenziali, con l'indicazione dei relativi diritti reali e personali di garanzia;
 - o una autodichiarazione degli eventuali ricorsi pendenti per la dichiarazione di fallimento o per l'accertamento dello stato di insolvenza;
 - o il certificato unico dei debiti tributari ai sensi dell'art. 364 del d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14;
 - o la situazione debitoria complessiva richiesta all'Agenzia Entrate Riscossioni con Modello RD1;
 - o il certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi di cui all'art. 363 del d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14;
 - o l'estratto delle informazioni presenti nell'archivio della Centrale dei Rischi della Banca d'Italia non anteriore di 3 mesi
 - o ... (altri allegati)
- l'imprenditore ha redatto il test *online* di ragionevole perseguibilità del risanamento? []
- l'imprenditore necessita di nuove risorse finanziarie urgenti per evitare un danno grave ed irreparabile all'attività aziendale? []

³⁴ In tal caso la camera di commercio, industria, agricoltura e artigianato competente è individuata in base all'articolo 13, comma 3.

- l'imprenditore intende avvalersi del regime di sospensione previsto dall'articolo 8 del decreto-legge 24 agosto 2021, n. 118 [], nel qual caso deve procedere nei termini di cui all'articolo 6 del decreto.

ALLEGATO 3 – DICHIARAZIONE DI ACCETTAZIONE DELLA NOMINA DI ESPERTO DI COMPOSIZIONE NEGOZIATA³⁵

Al segretario generale della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di

tramite inserimento della presente nella Piattaforma Telematica

e p.c.

all'imprenditore presso il suo indirizzo posta elettronica certificata

Il/la sottoscritto/a _____

nato/a il _____ a _____ (Prov. ____),

codice fiscale _____, essendo stato nominato Esperto ai sensi dell'articolo 2, comma 5, dal segretario generale della Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di _____

con posta elettronica certificata del _____,

per la composizione negoziata dell'impresa _____,

con sede legale³⁶ in _____,

iscritta presso il registro delle imprese di _____, al numero di codice fiscale _____

dichiara

- di essere iscritto nell'elenco di cui all'articolo 3, comma 4, presso la camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura di _____,
- avendo esaminato, attraverso la Piattaforma Telematica, la domanda e la documentazione ad essa allegata e resa disponibile presso la piattaforma stessa, di avere accertato il possesso dei requisiti di indipendenza di cui all'articolo 4, comma 1,
- di essere munito della necessaria competenza tenuto conto del settore in cui opera l'impresa ... e di poter assicurare il tempo presumibilmente occorrente,
- di non avere in corso altri incarichi di composizione negoziata,
- di accettare l'incarico.

In fede.

_____, li _____

³⁵ L'accettazione della nomina deve essere inserita nella Piattaforma Telematica, trasmessa tramite posta elettronica certificata all'imprenditore. L'accettazione in caso di pubblicazione nel registro delle imprese dell'istanza di nomina deve essere allegata alla stessa.

³⁶ In caso di imprenditori individuali, la sede è quella risultante dal registro delle imprese.