



Business Plan, DSCR e Piani di Risanamento

Corso Commercialisti

Brescia, 9 Marzo 2022

Composizione negoziata – Presupposto Oggettivo

❑ D.L. 118

ART. 2, C. 1

L'imprenditore (...) che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario **che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza** ... puo' chiedere (...) la nomina di un esperto indipendente quando risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa.

❑ CCII

ART. 2, C.1

a) Crisi – lo stato di squilibrio economico finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate.

a) Insolvenza – lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni.



Nel D.L. 118 - ... **PROBABILITA' DI CRISI (...)** QUINDI ...
PROBABILITA' DELLA PROBABILITA' DI INSOLVENZA

Composizione negoziata – Presupposto Oggettivo

Sotto il profilo oggettivo, requisito essenziale per l'accesso alla CNC è che l'impresa si trovi in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario e che risulti **ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa.**

Quindi, anche se si sono verificati inadempimenti o altri fatti oggettivi, che dimostrano come il debitore non sia più in grado di soddisfare regolarmente i propri obblighi, devono esistere **concrete/credibili possibilità di ritorno alla regolarità da parte dell'impresa.**

Composizione negoziata – Strumenti

Gli strumenti forniti dal legislatore per valutare e predisporre l'analisi necessaria a verificare la perseguibilità del piano di risanamento sono:

- **test pratico** per la **verifica** della **ragionevole perseguibilità del risanamento**;
- **check-list** particolareggiata **per la redazione del piano di risanamento** e per l'analisi della sua coerenza.

Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

Il 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 liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio**.

Serve per consentire all'imprenditore e ai suoi professionisti di **valutare** preliminarmente la **fattibilità** ma anche la **complessità del risanamento** e soprattutto se quest'ultimo, dovrà passare attraverso l'adozione di iniziative in discontinuità rispetto alla gestione corrente.

Il test potrà essere effettuato anche senza disporre di un piano d'impresa, ma limitandosi ad esaminare l'indebitamento ed i dati dell'andamento economico attuale al netto degli eventi non ricorrenti quali, ad esempio, gli effetti della pandemia Covid, le perdite non ricorrenti, dismissioni straordinarie...

Nel test, l'**entità del debito che deve essere ristrutturato [A]** è ottenuta partendo dal debito scaduto con aggiunta di:

- debito riscadenziato o oggetto di moratorie;
- linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo;
- rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi due anni;
- investimenti relativi alle iniziative industriali eventuali che si intendono adottare;

al netto di:

- ammontare delle risorse ottenibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale;
- nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti;
- stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti.

Il debito così ottenuto, qualora si ritenga ragionevole ottenere uno stralcio di parte dello stesso, può essere ai fini del test ridotto in misura pari allo stralcio che si stima di ottenere.

I **flussi annui al servizio del debito** che la gestione dell'impresa è mediamente in grado di generare a regime 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]**.

$$\frac{\text{TOTALE [A]}}{\text{TOTALE [B]}}$$

Il risultato del test

Se l'impresa è **prospettivamente in equilibrio** e cioè genera, a decorrere almeno dal secondo anno, flussi annui 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 e l'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito.**

Il risultato del rapporto fornisce quindi 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.

Il risultato del test

In particolare, a seconda del risultato del rapporto potranno aversi i seguenti scenari:

- **Rapporto inferiore/prossimo a 2:** l'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento;
- **Rapporto superiore a 2 ma inferiore/prossimo a 3:** il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare;
- **Rapporto superiore a 5-6:** la presenza di un marginale operativo lordo positivo **non è sufficiente** a consentire il risanamento dell'impresa e potrà rendersi necessaria la cessione dell'azienda;

Il risultato del test



Debito scaduto + debito riscadenziato + linee di credito bancarie utilizzate non rinnovabili + rate di mutui e fin in scadenza nei successivi 2 anni + capex relativi al piano industriale MENO flussi di cassa attesi dalla vendita di asset o business non strategici MENO nuova finanza tramite apporti di capitale di rischio e di debito (anche postergati) MENO stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno

Margine operativo Lordo prospettico normalizzato annuo
MENO Capex annui di mantenimento e MENO imposte annue

< 2

Evidenzia il grado di difficoltà di difficoltà che l'imprenditore dovrà affrontare e quanto il risanamento dipenderà dalla capacità di adottare iniziative in discontinuità e dalla intensità delle stesse.

Se tale indicatore è inferiore a due significa in sostanza che dovrebbero essere sufficienti due anni per ripagare l'intero indebitamento

Se l'indicatore è superiore a due **MA NON A TRE** il risanamento dipende dalle iniziative industriali e da un piano d'impresa, che deve contenere, inter alia (check list da compilare a cura dell'imprenditore):

- I. **Requisito dell'organizzazione dell'azienda** (risorse chiave e competenze tecniche, monitoraggio continuo aziendale con analisi di KPI, piano di tesoreria a 6 mesi)
- II. **Rilevazione della situazione corrente e dell'andamento corrente** (situazione contabile NON anteriore di almeno 120 gg + fair value cespiti + anzianità crediti commerciali + rotazione magazzino + certificato unico debiti tributari + situazione debitoria Erario + rischi passività potenziali (garanzie concesse) + indicazione revisori e sindaci sulla situazione patrimoniale/economica aggiornata e non anteriore di almeno 120gg + informazione sul current trading confrontato con il periodo precedente)
- III. **Individuazione delle strategie atte a rimuovere le cause della crisi** (Strategie di intervento ed iniziative industriali che l'imprenditore intende attuare con conferma da parte dell'organo di controllo e revisore di un quadro completo ed adeguato)
- IV. **Proiezioni dei flussi finanziari** (Stima dei ricavi e costi su un periodo di 5 anni, con giustificazione da parte dell'imprenditore se non coerenti con il dato corrente e con confronto con le prospettive del settore, anche ad esito della pandemia Covid-19. Analisi del capitale circolante operativo, degli investimenti previsti e di eventuali dismissioni di cespiti e/o altre operazioni straordinarie previste; muovendo dalle stime economico e finanziarie, devono essere determinate anche le grandezze patrimoniali, con la stima del patrimonio netto al termine dei singoli anni di piano)
- V. **Risanamento del debito** (Analisi dei flussi a sostegno del debito, anche attraverso stress test del piano di cui al punto precedente).

In caso di gruppi d'impresе deve essere data evidenza se vi sono altre imprese del Gruppo che presentano difficoltà economico-finanziarie o patrimoniali, se vi sono altre imprese del Gruppo la cui continuità aziendale dipende da quella dell'impresa, se vi sono operazioni infragruppo e se queste possono arrecare un pregiudizio per i creditori di un'altra impresa del Gruppo.

Se l'indicatore raggiunge ad esempio la fascia 5-6 si suppone che l'azienda sarà in grado di ripianare l'indebitamento solo attraverso la continuità indiretta e il trasferimento dell'azienda (o di suoi rami) in funzionamento.

La Check-list

La normativa precisa che la Check-list contiene le **indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento** e che si devono intendere come “recepimento delle migliori pratiche di redazione dei piani d’impresa e non come precetti assoluti” dal momento che gli effettivi contenuti del singolo piano dipenderanno da una serie di variabili fondamentali, quali la struttura dell’impresa, l’attività svolta, il settore di appartenenza, la dimensione e la complessità del processo produttivo ed organizzativo, nonché le informazioni effettivamente disponibili.

La Check-list servirà poi all’esperto per l’**analisi di coerenza del piano**. In particolare, l’esperto esaminerà la ragionevolezza complessiva dei flussi di cassa liberi al servizio del debito, tenendo opportunamente conto delle indicazioni fornite dal legislatore.

L’esperto esaminerà poi l’**adeguatezza delle strategie e delle iniziative industriali**, alla luce del piano di risanamento e di quanto riportato nella Check-list.

- **Requisito dell'organizzazione dell'azienda:** si richiama la necessità che in ogni impresa ci siano adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili e la Check-list ricorda all'imprenditore di porsi opportune domande sull'esistenza di risorse umane e tecniche chiave per uscire dalla crisi, di competenze tecniche adeguate, di un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale e della possibilità di redigere un piano di tesoreria a 6 mesi o quanto meno un prospetto delle entrate e delle uscite finanziarie a 13 settimane;
- **Requisito della rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente:** la Check-list ricorda all'imprenditore la necessità che l'impresa disponga di una situazione contabile con rettifiche di competenza e assestamenti di chiusura aggiornata e comunque non anteriore di 120 giorni. È inoltre importante che siano disponibili adeguati prospetti relativi all'anzianità dei crediti, ai tempi di rotazione delle rimanenze di magazzino, alla riconciliazione dei debiti risultanti dalla contabilità con il certificato unico dei debiti tributari, con la situazione della ADR, con il certificato dei debiti contributivi ed assicurativi, con la centrale rischi, ecc..

- **Individuazione delle strategie di intervento:** l'imprenditore deve chiedersi quali siano le strategie e le iniziative industriali da adottare, se l'impresa dispone delle capacità e delle competenze manageriali necessarie, quali sono i tempi delle iniziative in termini di ritorno di costi, ricavi, ecc. e le funzioni aziendali responsabili, se ci sono prospettabili iniziative alternative, se il piano è coerente con eventuali piani redatti in precedenza.
- **Proiezioni dei flussi finanziari:** è la parte della Check-list più tecnica. Le proiezioni fondate su previsioni devono coprire un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore non sia giustificato, quindi la lista di controllo suggerisce di procedere secondo un preciso iter:
 1. stima dei ricavi;
 2. stima dei costi variabili e dei costi fissi;
 3. stima degli investimenti e degli effetti delle iniziative industriali;
 4. verifica di coerenza dei dati economici prognostici con stima dell'eventuale effetto delle operazioni straordinarie e del pagamento delle imposte;

5. stima dei flussi a servizio del debito con declinazione in termini finanziari, patrimoniali ed economici previsionali. In particolare, si dovrà tenere conto del ciclo di conversione in flussi di cassa dei ricavi e dei costi, avendo riguardo ai tempi di incasso e di pagamento degli stessi.

Infine, la Check-list ricorda all'imprenditore che deve **leggere i risultati ottenuti** con lo sviluppo dei punti precedenti **alla luce dei propri obiettivi: il risanamento del debito.**

Il piano ottenuto, avendo riguardo ai flussi stimati, è in grado di servire il debito da risanare e, in caso affermativo, su quale arco temporale?

Per ottenere tale risultato l'imprenditore potrà ricorrere anche a nuovi riscadenzamenti o dilazione di una parte del debito pendente, a stralcio di parte del debito, a conversione di parte del debito in equity o in strumenti finanziari partecipativi, a nuove linee di credito, a nuovi aumenti di capitale sociale a pagamento e nuovi finanziamenti anche postergati.

Conclusione

Il **piano di risanamento** è quel documento in cui si **rappresentano le azioni strategiche ed operative** (ed i relativi impatti economici e finanziari) **tramite le quali** un'impresa, rimanendo in continuità aziendale (diretta o indiretta) **intende uscire dallo stato di crisi**, ripristinando le condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

Il piano di risanamento deve essere il più possibile **oggettivo, affidabile e coerente**: deve essere cioè costruito con criteri ed assunzioni condivisibili e verosimili ed esente da contraddizioni logiche e coeso in tutte le sue parti.

In particolare, concetto di fondamentale importanza per definire la bontà del dato previsionale elaborato è la **verosimiglianza**.

Di fronte ad un insieme di previsioni per definizione aleatorie, è importante che le stesse siano però credibili e per essere tali devono essere elaborate su basi, ossia ipotesi, solide e dimostrabili e quindi svilupparsi seguendo un percorso logico coerente e condivisibile.