

Verso il nuovo codice della crisi

Presentazione di Andrea Foschi



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**

Verso il nuovo codice della crisi

ISBN 978-88-99517-21-2

© Copyright Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti.

Indice

Presentazione	7
Codice della crisi e disciplina transitoria	9
1. Entrata in vigore del Codice della Crisi e disciplina transitoria	10
2. L'albo dei soggetti incaricati dall'autorità giudiziaria delle funzioni di gestione e di controllo nelle procedure di cui al codice della crisi e dell'insolvenza (art. 356 del Codice della crisi)	11
3. Requisiti di iscrizione all'albo ex art. 356 del Codice della crisi	12
4. L'art. 352 del Codice della crisi	14
5. Decreti correttivi al Codice della Crisi e notazioni conclusive	15
L'ambito applicativo della "nuova" transazione fiscale	17
1. Premessa	17
2. Dalla transazione fiscale al trattamento dei crediti tributari e contributivi: la natura giuridica dell'istituto contenuto nel nuovo art. 182-ter l.fall.	18
3. Ambito applicativo dell'istituto	22
3.1. La transazione dei tributi locali	23
3.2. Il trattamento dei crediti contributivi	27
Il trattamento dei crediti tributari nel concordato e negli accordi di ristrutturazione dei debiti	33
1. Premessa	33
2. Trattamento dei crediti tributari nel concordato preventivo	35
2.1. Il trattamento dei crediti assistiti da prelazione	37
2.2. Il pagamento dilazionato	43
2.3. Il classamento obbligatorio	44
2.4. Il trattamento dei crediti chirografari ab origine e per degradazione	46
2.5. Il trattamento dei tributi oggetto di contenzioso	48
3. Il trattamento riservato ai crediti tributari nelle trattative che precedono la stipula di un accordo di ristrutturazione dei debiti di cui all'art. 182-bis l.fall.	50

Principi per la redazione dei piani di risanamento	55
1. Natura e obiettivi del piano di risanamento	57
1.1. Introduzione	57
1.2. Natura del Piano	58
1.3. Destinatari e obiettivi del Piano	58
1.4. Sviluppo per i diversi scenari di crisi	59
2. Principi generali del Piano	60
2.1. Principi generali di redazione del Piano	60
2.2. Principi generali sui contenuti del Piano	61
2.3. Principi generali sulla forma del Piano	63
3. Il processo di elaborazione del Piano	64
3.1. L'utilizzo del supporto consulenziale	64
3.2. Profili generali del processo di elaborazione del Piano	64
3.3. Il modello economico-finanziario e patrimoniale	65
4. Il quadro generale di partenza	66
4.1. La parte introduttiva del Piano	66
4.2. La descrizione della azienda	67
4.3. Le strategie applicate e in atto	68
4.4. Dati economici e finanziari	68
4.5. L'organizzazione attuale	69
4.6. Descrizione dell'attività	69
4.7. Analisi del prodotto/servizio	69
4.8. Analisi del settore/mercato	70
4.9. La tecnologia impiegata	70
4.10. La diagnosi della crisi	70
5. La strategia generale di risanamento	72
5.1. L'identificazione delle linee strategiche di risanamento	72
5.2. L'identificazione della strategia di risanamento	74
5.3. L'assetto industriale	74
5.4. L'assetto finanziario	75
6. L'impatto specifico della strategia di risanamento	76
6.1. Vendite e commercializzazione	76
6.2. Produzione	76
6.3. Organizzazione e personale	77
6.4. Investimenti/disinvestimenti	77

7.	La manovra finanziaria	78
7.1.	Definizione e obiettivi della manovra finanziaria	78
7.2.	Patrimonio netto	79
7.3.	Debito	80
7.4.	Gestione della fiscalità nella manovra finanziaria	80
8.	L'Action plan	81
9.	I dati prospettici	82
9.1.	Introduzione	82
10.	Esecuzione e monitoraggio del Piano	88
11.	Il ruolo dei consulenti	89
12.	I piani di risanamento nei gruppi di imprese	90
12.1.	Premessa e inquadramento generale	90
12.2.	Modalità di predisposizione dei piani di gruppo	90
12.3.	Definizione del perimetro di gruppo ai fini del Piano	91
12.4.	Le società di diritto estero appartenenti al gruppo	92
12.5.	Tecniche di consolidamento	92
12.6.	Situazione di partenza: ricognizione dei rapporti contrattuali	92
12.7.	Analisi dell'assetto partecipativo del gruppo ed opportunità di semplificazione	93
12.8.	Rapporti economici, finanziari e patrimoniali	93
12.9.	Piano di risanamento consolidato e sua ripartizione tra le singole società del gruppo	94
13.	Le criticità dei Piani previsti dagli artt. 182-bis e 186-bis della Legge fallimentare	94
13.1.	Le peculiarità dei piani sottostanti agli accordi di ristrutturazione dei debiti di cui all'art. 182-bis l.f.	94
13.2.	Le peculiarità dei piani ex art. 186-bis l.f. per i concordati con continuità	95
14.	I piani di risanamento per le MPMI (micro, piccole e medie imprese)	98
14.1.	Inquadramento generale	98
14.2.	Il piano di risanamento delle MPMI	99
14.3.	Profili generali sui contenuti dei piani di risanamento delle MPMI	101
14.4.	Principi per MPMI (analisi differenziale rispetto al principio generale)	102

Presentazione

La “crisi” rappresenta ormai un argomento talmente dibattuto da entrare nella quotidianità dei cittadini, dei professionisti e del legislatore.

È normale che la recessione economica abbia immediati e inevitabili effetti sulle imprese, non è altrettanto normale che un sistema di *best practices* “professionali” ed “accademiche”, che avrebbero dovuto contribuire ed aiutare le imprese a cercare continue potenzialità di miglioramento attraverso la generazione di cassa, la rimodulazione del *business model* e l’innovazione strategica, non siano state in grado di farlo in maniera sufficiente e compiuta.

Il mondo della consulenza è stato subissato da adempimenti fiscali e non solo, e ha perso di vista il proprio *core business*, e forse anche questo è stato un effetto della mancata efficienza delle risposte delle piccole e medie aziende a questa crisi, con la conseguenza che, in assenza di interventi tempestivi, il rischio per le imprese è quello di passare dalla difficoltà verso la definitiva insolvenza.

Le crisi aziendali comportano anche la perdita di fiducia da parte dei diversi soggetti economici nei confronti dell’impresa non più in grado di garantire condizioni di continuità. Per evitare questa eventualità, le possibilità di recupero del valore vanno ricercate all’interno di un processo indirizzato al risanamento aziendale, fondato anche sui diversi strumenti giuridici messi a disposizione dal legislatore, che negli ultimi anni ha cercato anche di influire sui comportamenti degli imprenditori e sulle modalità di fare azienda in Italia.

È una critica non limitata al solo legislatore, ma per tutti gli *stakeholders*, sicuramente per i professionisti ma anche per gli imprenditori, in particolare medio-piccoli, che non hanno mai accettato di utilizzare all’interno delle loro aziende principi di fatto basiliari nel mondo aziendale come la gestione prospettica del *cash flow*, la pianificazione industriale ed economica, il controllo di gestione.

Sono le materie ed i principi che noi professionisti “economico giuridici” abbiamo studiato, è quello che avremmo sempre voluto/dovuto fare, eppure ci è voluto il legislatore del Codice della Crisi per imporcelo, ma – come era prevedibile - lo ha imposto a suo modo.

Come potrete leggere, c’è poco del Codice della Crisi nei documenti che seguono, il lavoro di approfondimento sullo stesso è, infatti, ancora in corso:

- › si lavora sugli indicatori, pressati dai falsi positivi e, indifferenti, dai falsi negativi;
- › si lavora sulla esatta comprensione degli N.P.L. e U.T.P. affinché anche in questo caso la professione non perda una occasione per monitorare in maniera più puntuale gli effetti della crisi per le imprese;

- › si lavora all'aggiornamento dei principi di attestazione, in quanto, dopo avere pensato che l'attestatore non servisse più, si è riusciti a far capire al legislatore la sua importanza;
- › si lavora, soprattutto, alle modifiche allo stesso Codice della Crisi, su quelle da apportare all'ennesimo nuovo Albo e agli inevitabili risvolti sugli obblighi formativi, su quelle all'art.13 o almeno su quelle necessarie ad una sua migliore interpretazione, su quelle per una migliore "gestione" degli O.C.R.I. insieme ai "diretti interessati", ma anche alle modalità per una migliore attuazione e tenuta dei sistemi di controllo;
- › si lavora sulla continuità aziendale;
- › si lavorerà a breve per meglio interpretare ed utilizzare il mondo della "seconda" finanza a supporto delle imprese che non riescono o non vogliono accedere e/o utilizzare i normali canali di approvvigionamento per le proprie finanze.

I lavori che seguono trattano di queste tematiche, e seppur alcuni datati, sono assolutamente anticipatori:

- › i principi di attestazione dei piani di risanamento, ancora sul sito del CNDCEC, che stiamo provvedendo ad aggiornare;
- › i principi di redazione dei piani di risanamento, che offrono molteplici spunti operativi su temi sempre attuali di continuità aziendale e di utilizzo dei piani industriali;
- › la circolare sulla prima istituzione dell'Albo dei Curatori e disciplina transitoria, tematica in relazione alla quale dobbiamo avere pazienza nei tempi, ma convinzione e sicurezza nella loro modifica assolutamente necessaria per la loro irragionevolezza ed illegittimità del loro fondamento;
- › ed, infine, i documenti dedicati al trattamento dei crediti tributari e previdenziali che vedono protagonisti gli stessi soggetti "istituzionali" deputati ad attivare delle procedure di allerta.

Lavori anticipatori di un grande lavoro che ci aspetta, sia istituzionale, ma anche e soprattutto professionale per tutti quegli studi che con il loro lavoro inviano circa il 75% delle comunicazioni telematiche e che hanno "in mano", quindi, la maggior parte delle imprese italiane che dovranno in questi anni cambiare approccio, e lo dovranno/potranno fare solo con il nostro supporto, il supporto di chi ha acquisito le competenze, non solo sul campo ma anche con un continuo aggiornamento e, soprattutto, superando un esame di stato ed un percorso di studi a questo mondo dedicato.

Andrea Foschi

Consigliere Nazionale con delega alle Procedure concorsuali e risanamento d'impresa

Codice della crisi e disciplina transitoria

Gruppo di Lavoro Procedure di attuazione bis della riforma RORDORF2

Area Procedure Concorsuali e risanamento di impresa

Consiglieri Nazionali Delegati per Area

Andrea Foschi

Sandro Santi

Componente Gruppo Esperti Area Crisi e Coordinatore Gruppo di Lavoro RORDORF

Riccardo Ranalli

Componenti indicati dagli Ordini Territoriali

Ester Castagnoli

Claudio Ceradini

Alessandro Danovi

Vincenzo Di Paolo

Luigi Fabozzi

Paolo Rinaldi

Patrizia Riva

Ermanno Sgaravato

Esperti Area Legale

Sido Bonfatti

Maria Adele Morelli

Paola Rossi

1. Entrata in vigore del Codice della Crisi e disciplina transitoria

L'art. 389 del Codice della Crisi (di seguito anche solo "Codice") detta il regime di entrata in vigore delle disposizioni ivi contenute, distinguendo tra quello di entrata in vigore del Codice nel suo complesso e quello di alcune specifiche disposizioni.

Il Codice, in forza del comma 1 del citato art. 389, entra in vigore decorsi diciotto mesi dalla data della sua pubblicazione in G.U. e, dunque, il prossimo 15 agosto 2020.

Accanto al regime di entrata in vigore generale valevole per tutte le disposizioni, si distingue, come anticipato, un regime riservato soltanto ad alcune norme; e segnatamente agli artt. 27, comma 1, 350¹, 356, 357, 359, 363², 364, 366³, 375, 377, 378, 379⁴, 385, 386, 387 e 388⁵.

Nello specifico, tali disposizioni entreranno in vigore il trentesimo giorno successivo alla pubblicazione nella G.U. del Codice della Crisi (e, dunque, il prossimo 16 marzo 2019).

La disciplina transitoria è poi dettata nel successivo art. 390 del Codice.

In base al comma 1 di quest'ultima disposizione, i ricorsi per la dichiarazione di fallimento e per le proposte di concordato fallimentare, per l'omologazione degli accordi di

1 L'art. 350 del Codice, rubricato "Modifiche alla disciplina dell'amministrazione straordinaria", si occupa di coordinare la disciplina vigente, di cui al decreto legislativo 8 luglio 1999, n. 270 e al decreto-legge 23 dicembre 2003, n. 347, con l'immediata entrata in vigore dell'art. 27, comma 1 del Codice. Quest'ultima norma, che spiega la propria efficacia a partire dal 16 marzo 2019, attribuisce alla competenza del Tribunale sede delle sezioni specializzate in materia di imprese, di cui all'art. 1 del decreto legislativo 27 giugno 2003, n. 168, i procedimenti di regolazione della crisi o dell'insolvenza e le controversie che ne derivano, relativi alle imprese in amministrazione straordinaria e ai gruppi di imprese di rilevante dimensione.

2 Gli artt. 363 e 364 del Codice introducono, rispettivamente, in capo a INPS, INAIL e all'Amministrazione finanziaria, l'obbligo certificare le posizioni debitorie pendenti, su richiesta del Tribunale o del debitore.

3 L'art. 366 del Codice modifica l'art. 147 del Testo unico in materia di spese di giustizia (DPR 30 maggio 2002, n. 115) emendando la disciplina sul recupero delle spese in caso di revoca della dichiarazione di apertura della liquidazione giudiziale e prevedendo espressamente che "In caso di revoca della dichiarazione di apertura della liquidazione giudiziale, le spese della procedura e il compenso del curatore sono a carico del creditore istante quando ha chiesto con colpa la dichiarazione di apertura della liquidazione giudiziale; sono a carico del debitore persona fisica, se con il suo comportamento ha dato causa alla dichiarazione di apertura della liquidazione giudiziale. La Corte di appello, quando revoca la liquidazione giudiziale, accerta se l'apertura della procedura è imputabile al creditore o al debitore". Tale disciplina trova applicazione a partire dal 16 marzo 2019 anche in caso di procedimenti ancora soggetti alla Legge Fallimentare (Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 267) e, dunque, anche in caso di revoca dei fallimenti adottati con provvedimento emesso a norma dell'art. 18 della Legge Fallimentare.

4 Gli artt. 375, 377, 378 e 379 del Codice si occupano di apportare le modifiche al codice civile conseguenti all'introduzione dei nuovi obblighi di "allerta".

5 Attraverso gli artt. 385 - 388 del Codice sono apportate alcune modifiche al decreto legislativo n. 122 del 2005, che si occupa della disciplina dedicata agli acquirenti di immobili da costruire.

ristrutturazione, per l'apertura del concordato preventivo, per l'accertamento dello stato di insolvenza delle imprese soggette a liquidazione coatta amministrativa e le domande di accesso alle procedure di composizione della crisi da sovraindebitamento depositate prima dell'entrata in vigore del Codice (dunque prima del 15 agosto 2020) sono definiti secondo le disposizioni della vigente Legge Fallimentare (Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 267) e della Legge sulla composizione delle crisi da sovraindebitamento (Legge 27 gennaio 2012, n. 3).

Inoltre, la disciplina di cui alla vigente Legge Fallimentare e alla Legge sulla composizione delle crisi da sovraindebitamento continuerà ad applicarsi, in forza di quanto previsto dal comma 2 dello stesso art. 390, alle procedure suindicate *ancora pendenti* alla data del 15 agosto 2020 e alle procedure che conseguono dalla definizione dei ricorsi o delle domande che devono essere definite secondo la "vecchia disciplina".

Ne consegue che le procedure che si apriranno (tenendo in considerazione la data di presentazione del relativo ricorso) fino al 15 agosto 2020 o che, a quella data, risulteranno ancora pendenti, resteranno disciplinate, in ogni caso, fino alla loro chiusura, dalle norme dettate dalla vigente Legge Fallimentare e dalla Legge sulla composizione delle crisi da sovraindebitamento.

Per quanto specificamente rileva in questa sede, dal regime appena delineato deriva che, per le procedure alle quali si applicano le "vecchie norme", i requisiti di nomina a curatore, commissario giudiziale, liquidatore e quelli per assolvere alle funzioni di attestatore, resteranno invariati rispetto al passato, in quanto soggetti all'applicazione della "vecchia" ma ancora vigente disciplina sino alla conclusione della procedura.

2. L'albo dei soggetti incaricati dall'autorità giudiziaria delle funzioni di gestione e di controllo nelle procedure di cui al codice della crisi e dell'insolvenza (art. 356 del Codice della crisi)

Alla luce di quanto sin qui esposto discende che troverà applicazione, fino al 15 agosto 2020 e per le procedure ancora pendenti a quella data, l'art. 28 della Legge Fallimentare per quanto attiene le modalità e i requisiti di nomina a curatore, commissario giudiziale, liquidatore e attestatore.

Tale ultima conclusione non muta nemmeno alla luce del fatto che, l'art. 356 del Codice rubricato "*Albo dei soggetti incaricati dall'autorità giudiziaria delle funzioni di gestione e di controllo nelle procedure di cui al codice della crisi e dell'insolvenza*", entra in vigore sin da subito, ovvero sia a partire dal 16 marzo 2019.

Il regime di entrata in vigore, per così dire, *anticipato* al 16 marzo p.v. non si applica, infatti, alle norme che disciplinano le modalità di nomina.

Ad esempio, l'art. 125 del Codice che "rinvia" all'art. 356 del Codice, ai fini della nomina a curatore nella nuova procedura di liquidazione giudiziale, non entra in vigore immediatamente, ma segue il regime ordinario di entrata in vigore al 15 agosto 2020.

Inoltre, la norma istitutiva dello stesso albo (art. 356 del Codice), che formalmente entrerà in vigore il 16 marzo p.v., non potrà comunque trovare concreta applicazione fin tanto che non venga emanato il regolamento che ne disciplina il relativo funzionamento. Il successivo art. 357 del Codice, infatti, rimette ad un decreto del Ministero della Giustizia e del Ministero dell'Economia e delle Finanze, da adottare ai sensi dell'art. 17, comma 3 della legge n. 400/1988 entro il 1° marzo 2020, il compito di determinare le regole di funzionamento dell'albo.

Il suddetto regolamento dovrà, infatti, stabilire le modalità di iscrizione, sospensione e cancellazione all'albo nonché le modalità di esercizio da parte del Ministero della giustizia del potere di vigilanza sugli iscritti. Il decreto dovrà, infine, stabilire il contributo da versare ai fini dell'iscrizione e del suo mantenimento⁶.

Appare evidente, quindi, che l'albo, istituito a partire dal 16 marzo 2019, è destinato a non essere attivato fino all'adozione del decreto che ne disciplina il relativo funzionamento.

3. Requisiti di iscrizione all'albo ex art. 356 del Codice della crisi

L'immediata istituzione dell'albo sarebbe volta a consentire, a partire dal momento in cui sarà emanato il decreto interministeriale di cui all'art. 357 del Codice (*regolamento di funzionamento*), l'iscrizione dei soggetti che siano in possesso o abbiano maturato i requisiti ivi richiesti.

Ai fini del primo popolamento dell'albo, l'art. 356 del Codice, nella sua attuale formulazione, consente l'iscrizione di coloro che siano in possesso dei requisiti di cui all'art. 358,

⁶ Già il Consiglio di Stato nel parere n. 0940 del 12 dicembre 2018 criticava l'elencazione tassativa dei contenuti del regolamento organizzativo, limitata alle modalità di iscrizione, sospensione e cancellazione dall'albo e di esercizio del potere ministeriale di vigilanza, per il fatto che non venivano contemplate le "(altre) modalità organizzative che possono presumersi necessarie per l'attivazione ed il funzionamento di uno strumento nuovo (dotazione di personale, sede e incardinamento nella struttura burocratica, imputazione organica del potere di vigilanza, etc.)". Sugeriva, pertanto, un'opportuna integrazione della norma, o quanto meno che la formulazione fosse resa non tassativa.

comma 1, lett. a), b) e c) del Codice⁷ e possano documentare di essere stati nominati alla data del 16 marzo 2019 curatori, commissari giudiziali o liquidatori in almeno quattro procedure negli ultimi quattro anni (art. 356, comma 2, secondo periodo del Codice)⁸. Tali soggetti risultano, altresì, esonerati dagli obblighi formativi che dovranno invece essere assolti in via generale da tutti gli altri professionisti che vogliano ottenere l'iscrizione all'albo⁹ in base all'attuale formulazione dell'art. 356 del Codice.

In tal modo il legislatore sembrerebbe aver voluto consentire l'iscrizione di almeno una parte dei professionisti, così da garantire alla data di entrata in vigore del Codice – seppur con le criticità di cui si dirà nel prosieguo – la possibilità di attingere al neo istituito albo nonostante i gravosi obblighi formativi imposti ai fini dell'iscrizione.

Alla data del 15 agosto 2020, infatti, come anticipato, tutte le norme del Codice entreranno in vigore, e, per le nomine relative alle procedure che si apriranno a partire da quella data, si dovrà necessariamente attingere, ai fini della nomina a curatore, commissario giudiziale, liquidatore e attestatore (cfr. art. 2, co. 1 lett. o del Codice), all'albo di cui all'art. 356 del Codice.

È quindi essenziale che, a quella data, ne sia garantita la corretta istituzione, il funzionamento e soprattutto il necessario popolamento.

Tuttavia, il testo così definito ha generato alcuni dubbi in merito al regime appena delineato.

Se, infatti, per la nomina a curatore non si pongono particolari dubbi in merito all'obbligo per il giudice di attingere all'albo di cui al citato art. 356, stante la chiara formulazione dell'art. 125 del Codice che stabilisce che la nomina a curatore nella liquidazione giudiziale avvenga “*osservati gli artt. 356 e 358*”, la stessa chiarezza non si riscontra nelle altre

7 Il riferimento è ai seguenti soggetti, elencati dall'art. 358 del Codice:

- a) gli iscritti agli albi degli avvocati, dei dottori commercialisti e degli esperti contabili e dei consulenti del lavoro;
- b) gli studi professionali associati o società tra professionisti, sempre che i soci delle stesse siano in possesso dei requisiti professionali di cui alla lettera a), e, in tal caso, all'atto dell'accettazione dell'incarico, deve essere designata la persona fisica responsabile della procedura;
- c) coloro che abbiano svolto funzioni di amministrazione, direzione e controllo in società di capitali o società cooperative, dando prova di adeguate capacità imprenditoriali e purché non sia intervenuta nei loro confronti dichiarazione di apertura della procedura di liquidazione giudiziale.

8 Si tratterà, presumibilmente, dei soli avvocati e commercialisti in ragione del fatto che i consulenti del lavoro, come noto, non potevano avere accesso ai suddetti incarichi prima della approvazione del Codice della Crisi.

9 Corre l'obbligo di ricordare, per quanto attiene agli obblighi formativi imposti ai professionisti che vogliano richiedere l'iscrizione nell'albo, che in forza del rinvio effettuato dall'art. 356 al solo comma 5, lettere b), c) e d) dell'art. 4 del DM n. 202 del 24 settembre 2014 e succ. mod., tutti i richiedenti dovranno assolvere all'obbligo di formazione specifica consistente nella partecipazione a corsi di perfezionamento di durata non inferiore a duecento ore e nello svolgimento di un periodo di tirocinio di durata non inferiore a sei mesi.

disposizioni che disciplinano le nomine a commissario giudiziale e a liquidatore.

Per quanto riguarda al commissario giudiziale del concordato preventivo, gli artt. 44, 47, 92 e 286 del Codice, infatti, non rinviano esplicitamente all'albo di cui all'art. 356, né tantomeno alle disposizioni di cui all'art. 125.

Quanto al liquidatore, l'art. 114 rinvia al solo art. 358 del Codice.

Pertanto la necessità per l'autorità giudiziaria di dover attingere all'albo di cui all'art. 356 deve dedursi esclusivamente dal contenuto della stessa disposizione laddove la stessa prevede che "è istituito presso il Ministero della Giustizia un albo dei soggetti, costituiti anche in forma associata o societaria, destinati a svolgere, su incarico del tribunale, le funzioni di curatore, commissario giudiziale o liquidatore, nelle procedure previste dal codice della crisi e dell'insolvenza...[omissis]".

Tuttavia, il mancato rinvio espresso all'art. 356 del Codice nelle norme che si occupano della nomina a commissario giudiziale e liquidatore potrebbe portare anche alla diversa interpretazione in base alla quale il giudice non sia affatto obbligato ad attingere dall'albo di cui all'art. 356, ma sia libero di nominare anche soggetti che non vi risultino iscritti, purchè in possesso dei requisiti di nomina di cui all'art. 358 del Codice.

In altre parole, manca nell'attuale impianto del Codice una norma che imponga al giudice di nominare il commissario giudiziale o il liquidatore tra i soli professionisti iscritti nel neo istituito albo¹⁰.

4. L'art. 352 del Codice della crisi

Per completezza è opportuno segnalare un ulteriore aspetto problematico.

L'art. 352 del Codice, rubricato "*Disposizioni transitorie sul funzionamento dell'OCRI*", nella sua attuale formulazione prevede che, sino all'istituzione dell'albo di cui all'art. 356 del Codice, i componenti del collegio di cui all'art.17 1° comma lett. a) e b) costituito a seguito di una segnalazione di allerta siano individuati tra i soggetti iscritti nell'albo dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili o nell'albo degli Avvocati, i quali abbiano svolto funzioni di commissario giudiziale, attestatore o abbiano assistito il debitore nella presentazione della domanda di accesso in almeno tre procedure di concordato preven-

10 Il Consiglio di Stato nel parere n. 940 del 12 dicembre 2018 aveva già osservato come il coordinamento tra l'art. 125 e l'art. 356 risultasse lacunoso "atteso che il rinvio del primo soltanto all'art. 358 (evidentemente dovuto alla corrispondenza tra tale previsione e l'attuale art. 28 della legge fallimentare, dettato però nel diverso contesto ordinamentale di cui sopra), potrebbe indurre in equivoco circa l'obbligo del tribunale di nominare il curatore tenendo conto dell'iscrizione all'albo, una volta che questo sia stato istituito". Si suggeriva, pertanto, di aggiungere nell'inciso finale del comma l dell'art. 125 il rinvio anche all'art. 356. Analogo problema non è stato risolto in relazione all'attribuzione dell'incarico di commissario giudiziale e liquidatore.

tivo che abbiano superato la fase dell'apertura o tre accordi di ristrutturazione dei debiti che siano stati omologati.

Tra i vari profili problematici posti dalla disposizione in esame, deve preliminarmente osservarsi che, a causa del relativo regime di entrata in vigore, le disposizioni ivi contenute non potranno in concreto mai trovare applicazione.

L'art. 352 del Codice, infatti, pur recando "*disposizioni transitorie*" destinate ad operare sino all'istituzione dell'albo, nella sua attuale formulazione, entra in vigore soltanto a partire dal 15 agosto 2020. L'albo, invece, verrà istituito (*formalmente*) già a partire dal 16 marzo 2019 e il relativo decreto di funzionamento, come visto, dovrebbe essere adottato entro il 1° Marzo 2020.

L'unico caso in cui l'art. 352 del Codice potrebbe, quindi, trovare applicazione, stante la sua attuale formulazione, si realizzerebbe nella patologica ipotesi in cui, alla data del 15 agosto 2020, l'albo non risultasse non ancora operativo (ad es. a causa della mancata adozione del decreto che ne disciplini il relativo funzionamento)¹¹.

In tale patologica situazione troverebbe, quindi, applicazione, ai soli fini della costituzione del collegio dell'OCRI di cui all'art. 17 del Codice, la regola dettata dall'art. 352 del Codice, mentre, diversamente, per tutti gli altri incarichi, venendo meno la vecchia disciplina, non più applicabile agli incarichi assegnati a far data dal 15 agosto 2020, troverebbero esclusiva applicazione le norme contenute nell'art. 358 del Codice.

Per altro bisogna osservare anche il disallineamento tra l'art. 17 del Codice, che richiede che tutti i membri del collegio dell'OCRI siano iscritti all'albo, e l'art. 352, che opportunamente permette che il membro c.d. 'amico' possa essere individuato al di fuori dai soggetti iscritti nell'albo.

5. Decreti correttivi al Codice della Crisi e notazioni conclusive

I segnalati difetti di coordinamento rilevati nelle norme appena esaminate potrebbero trovare soluzione nell'ambito dei decreti integrativi e correttivi che saranno emanati dal Governo, in attuazione della delega già definitivamente approvata dal Parlamento ed in attesa di pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale, entro due anni dall'entrata in vigore del Codice stesso.

¹¹ Si tratta di un'ipotesi non così assurda solo ponendo mente a quanto accaduto in materia di esecuzioni. La mancata adozione del decreto, non regolamentare, che avrebbe dovuto disciplinare la formazione degli elenchi dei professionisti che provvedono alle operazioni di vendita e il funzionamento dell'organo deputato alla vigilanza sugli iscritti, impedisce ancora oggi l'operatività del nuovo art. 179-ter disp. att. c.p.c., come modificato dal decreto legge 3 maggio 2016, n. 59.

Il profilo sicuramente più problematico dell'attuale disciplina è il rapporto tra gli artt. 352 e 356 del Codice, nella parte in cui vengono diversamente individuati i requisiti professionali che dovrebbero connotare i soggetti destinati ad ricoprire le funzioni di curatore, commissario giudiziale, liquidatore, attestatore, advisor e componente del collegio dell'OCRI.

A ben vedere, partendo dall'analisi dell'originaria bozza di decreto legislativo, presentata dal Governo per il necessario parere parlamentare, appare evidente come nell'impianto originario del Codice i professionisti, nella fase transitoria, antecedente alla effettiva operatività dell'albo di cui all'art. 356, avrebbero dovuto essere in possesso dei requisiti previsti dall'art. 352 del Codice. L'art. 356 della bozza di decreto, invece, non conteneva alcuna norma volta a regolare la fase antecedente all'operatività dell'albo stesso.

È quindi tale diversa ratio legis che deve essere valorizzata anche alla luce dell'evidente irragionevolezza di consentire (sebbene solo ai fini del primo popolamento) l'immediata iscrizione nell'albo dei soggetti che documentino di essere stati nominati curatori fallimentari, commissari o liquidatori giudiziali, escludendo immotivatamente quei professionisti che abbiano assunto le funzioni di attestatore, o che abbiano assistito il debitore nella presentazione della domanda di accesso alle procedure, a giusta ragione ricompresi, invece, nell'art. 352 del Codice.

Va, da ultimo svolta una riflessione in merito alla finalità perseguita dal Legislatore di esentare taluni professionisti, ritenuti maggiormente esperti, dagli obblighi formativi imposti ai fini della iscrizione all'albo. La predetta finalità risulta essere messa in discussione dalla inidoneità del criterio "dell'assegnazione" di soli quattro incarichi negli ultimi quattro anni, previsto dalla norma.

A ben vedere, infatti, il limitato lasso temporale preso in considerazione dalla disposizione in oggetto potrebbe obbligare all'adempimento formativo anche professionisti che operano nell'ambito delle procedure concorsuali da molto tempo e, che, dunque, sicuramente vantano grande esperienza in materia.

Tali professionisti, infatti, a causa dei meccanismi di rotazione imposti dai diversi tribunali potrebbero non aver ricevuto alcun incarico negli ultimi anni o, comunque, aver ricevuto un numero di incarichi inferiore rispetto a professionisti più giovani.

Il periodo preso in considerazione dalla norma, pertanto, dovrebbe essere rivisto e, probabilmente, ampliato: il rischio, altrimenti, potrebbe essere quello di incorrere in una situazione che costringa all'adempimento formativo (richiesto per la iscrizione nell'albo) anche i professionisti più esperti, escludendone irragionevolmente, altri (in modo diametralmente opposto a quella che era l'*intentio legislatoris*).

L'ambito applicativo della "nuova" transazione fiscale

Paola Rossi

1. Premessa

Con la c.d. legge di stabilità 2017, come da tempo e da tanti richiesto¹, è stata rivista la controversa disciplina del trattamento dei crediti tributari e contributivi nell'ambito delle soluzioni concordate della crisi d'impresa disciplinate dalla legge fallimentare.

Con la ormai consueta tecnica legislativa, da qualcuno definita "per inserti"², il vecchio art. 182-ter l.fall. è stato sostituito da una nuova versione della norma che, pur ricalcando la precedente, presenta significative novità volte, almeno nelle intenzioni del legislatore, a dirimere le numerose incertezze interpretative e le difficoltà operative che la vecchia disposizione aveva determinato.

La disposizione in esame, introdotta dal D.Lgs. 9 gennaio 2006, n. 5 e più volte modificata³, è risultata, infatti, una delle norme più controverse della nuova disciplina del concordato preventivo e degli accordi di ristrutturazione di cui all'art. 182-bis l.fall.

Annose discussioni, infatti, si sono aperte relativamente alla natura dell'istituto, alla sua facoltatività nei caso in cui l'istante volesse offrire il pagamento parziale o dilazionato dei debiti tributari o contributivi, all'infalciabilità o meno del debito relativo alla imposta sul valore aggiunto e delle ritenute operate e non versate al di fuori dal perimetro di applicazione della norma, all'impugnabilità del diniego alla transazione opposto dall'amministrazione finanziaria, nonché agli effetti del c.d. consolidamento del debito

1 Cfr. il documento "Il contributo del CNDCEC alla riforma della crisi di impresa. Profili tributari" presentato dal CNDCEC alla Commissione Rordorf. Sul tema in dottrina v. F. Dami, *Il nuovo art. 182-ter l.f. Dalla transazione fiscale al trattamento dei crediti tributari e contributivi*, in AA.VV., *Fallimento, soluzioni negoziate della crisi e disciplina bancaria dopo le riforme del 2015 e 2016*, (diretto da) S. Ambrosini, Bologna, 2017, 970 e ss. e, da ultimo, M. Allena, *La transazione fiscale nell'ordinamento italiano*, Padova, 2017.

2 Così P. Vella, *La riforma organica delle procedure concorsuali: un nuovo approccio in linea con le indicazioni UE*, in *Il fallimento*, 2016, 734 e ss.; Id., *La (in)disponibilità dei crediti tributari nelle procedure concorsuali tra diritto interno e principi dell'Unione europea*, in *Riv. dir. trib.*, 2016, IV, 111 e ss.

3 L'art. 182-ter l.fall. è stato introdotto dall'art. 146 del D.Lgs. 9 gennaio 2006, n. 5. La norma è stata poi modificata dall'art. 16, comma 5, D.Lgs. 12 settembre 2007, n. 169, ed ancora dall'art. 32 D.L. 29 novembre 2008, n. 185, convertito con modificazioni dalla L. 28 gennaio 2009, n. 2, ed infine dall'art. 29 D.L. 31 maggio 2010, n. 98 convertito con modificazioni dalla L. 30 luglio 2010, n. 122.

fiscale e della chiusura delle liti fiscali pendenti.

Tali profili di incertezza hanno reso non agevole l'applicazione dell'istituto e, soprattutto, di non facile gestione sono risultate anche quelle proposte di concordato e quei piani di risanamento che, senza il ricorso alla transazione, prevedevano il soddisfacimento non integrale dei debiti fiscali e contributivi⁴.

Dì qui la necessità di regole nuove, certamente favorite dalla decisione della Corte di Giustizia UE del 7 aprile 2016⁵, con la quale si è definitivamente chiarito che la procedura di concordato preventivo non costituisce una rinuncia generale e indiscriminata alla riscossione dell'IVA e, quindi, che è compatibile con il sistema comune dell'IVA *"una proposta di concordato liquidatorio che prevede il pagamento parziale dell'imposta a condizione che un esperto indipendente attesti che non si otterrebbe un pagamento maggiore di tale credito nell'alternativa fallimentare e che il concordato sia omologato dal giudice"*.

2. Dalla transazione fiscale al trattamento dei crediti tributari e contributivi: la natura giuridica dell'istituto contenuto nel nuovo art. 182-ter l.fall.

Le novità introdotte nella nuova versione dell'art. 182-ter l.fall. riguardano, in primo luogo, la *rubrica* della norma, che viene denominata *"Trattamento dei crediti tributari e contributivi"* in luogo della precedente che titolava la disposizione *"Transazione fiscale"*, e ciò in coerenza con il nuovo inciso del primo periodo del comma 1 della novellata disposizione il quale, stabilendo che il debitore può proporre il pagamento parziale o dilazionato dei tributi e dei contributi *"esclusivamente mediante proposta presentata ai sensi"* dello stesso art. 182-ter l.fall., sembra affidare *"unicamente"* alla nuova norma la disciplina del trattamento dei succitati crediti nell'ambito del concordato preventivo e degli accordi di ristrutturazione.

Ulteriori novità riguardano, poi, le *modalità* per arrivare all'adesione alla proposta di trattamento da parte dell'ufficio, ovvero al suo diniego.

Viene meno, infatti, nell'ambito del concordato preventivo, qualsiasi riferimento alla determinazione amministrativa di aderire o meno all'istanza transattiva da assumersi con atto del direttore dell'ufficio, su conforme parere della competente direzione regionale, determinazione originariamente prodromica all'espressione del voto nell'adunanza dei

⁴ Le difficoltà applicative dell'istituto sono state segnalate, da ultimo, da M. Spadaro, *Il trattamento dei crediti tributari e contributivi secondo il nuovo art. 182-ter l.fall.*, in *Il fallimento*, 2018, 7 e ss.

⁵ Corte di giustizia UE, 7 aprile 2016, causa C-546/14, in *Corr. trib.*, 2016, 1555 e ss. con nota di V. Ficari, *La Corte UE ammette la riduzione dell'IVA mediante transazione fiscale*.

creditori⁶.

Il novellato testo dell'art. 182-ter, infatti, si limita ad attribuire all'ufficio la legittimazione ad esprimere il voto relativo al credito tributario complessivo, sempre previo parere conforme della competente direzione regionale, mentre il voto dell'agente della riscossione è espresso limitatamente agli oneri di riscossione di cui all'art. 17 del D.Lgs. n. 112/1999. Per quanto attiene agli effetti tipici dell'accordo concluso con l'ufficio, scompare ogni riferimento testuale al consolidamento del debito fiscale⁷ e non è più previsto che la chiusura della procedura di concordato, ai sensi dell'art. 181 l.fall., determini la *cessazione della materia del contendere* relativamente alle liti aventi ad oggetto i tributi di cui al comma 1 della norma⁸.

Da quanto precede risultano evidenti le modifiche apportate al contenuto dell'art. 182-ter l.fall., tanto da doversi interrogare se possa ancora attribuirsi all'istituto *natura transattiva*, e ancora se quest'ultimo mantenga identica natura se attivato nell'ambito di un concordato preventivo, ovvero nell'ambito delle trattative che precedono la stipula di un accordo di ristrutturazione.

Come è noto, infatti, secondo parte della dottrina⁹, l'adesione alla proposta del debitore espressa ai sensi dell'art. 182-ter l.fall., producendo effetti remissori e/o dilatori sul-

6 Nel senso che il voto, nella nuova configurazione dell'istituto quale subprocedimento volto a disciplinare le modalità procedurali per consentire agli uffici destinatari dell'istanza di trattamento di quantificare anticipatamente il proprio credito, esprima coevamente la volontà dell'ufficio di approvare (o meno) la proposta di concordato nonché la proposta di trattamento dei crediti tributari, sempre M. Spadaro, *Il trattamento dei crediti tributari*, op. cit., spec. 19.

7 Sul diverso significato attribuito dalla dottrina alla locuzione "*consolidamento del debito fiscale*", cfr. P. Rossi, *Il consolidamento del debito quale effetto tipico della transazione fiscale*, in Newsletter FNC del 30.04.2015.

8 Sul tema è intervenuta da ultimo l'Agenzia delle entrate (*Telefisco 2018*), chiarendo che, a seguito delle modifiche apportate al testo dell'art. 182-ter, dal 2017 si aprono due diverse strade per i contenziosi fiscali delle imprese in crisi. Nel caso di *concordato preventivo*, i contenziosi tributari pendenti proseguiranno fino alla definitiva conclusione del giudizio. Se il concordato verrà approvato dai creditori e omologato dal Tribunale, il trattamento del credito tributario previsto nella proposta si applicherà all'importo giudizialmente accertato, e ciò indipendentemente dal voto favorevole o contrario del fisco.

Negli *accordi di ristrutturazione*, invece, la proposta di trattamento deve includere tutti i contenziosi e comporterà di fatto la cessazione della materia del contendere. Se il debitore è inadempiente (decorsi oltre 90 giorni dalle scadenze previste nell'accordo), scatterà la reviviscenza del credito nell'importo originario dato che lo stralcio in un accordo di ristrutturazione non realizza un effetto novativo sull'obbligazione tributaria.

9 V. Zanichelli, *Transazione fiscale e pagamento in percentuale dei crediti privilegiati nel concordato preventivo: più dubbi che certezze*, in *Il fallimento*, 2007, 682; L. Tosi, *La transazione fiscale*, in *Rass. trib.*, 2006, 1071; Id., *Il delicato rapporto tra autorità e consenso in ambito tributario: il caso della transazione fiscale*, in *Giust. trib.*, 2008, 25 e ss., in particolare, quest'ultimo autore ha rinvenuto nell'istituto della transazione una conferma di quel trend legislativo che puntava alla valorizzazione dei moduli consensuali nell'attuazione della norma tributaria, affidando la determinazione del tributo a forme di accordo tra contribuente e fisco.

le passività erariali e/o contributive e, soprattutto, esplicando anche gli ulteriori effetti di definitiva quantificazione della complessiva situazione debitoria del proponente e di impedimento al successivo esercizio dei poteri di accertamento in relazione alle obbligazioni precedenti al deposito della proposta di concordato, con chiusura anche delle liti fiscali pendenti, determinava la conclusione di un vero e proprio accordo transattivo tra le parti.

Non è mancato, poi, chi¹⁰ ai fini di un corretto inquadramento giuridico della figura, ne ha rilevato la natura "ibrida", in quanto relativa sia a tributi contestati e/o ancora contestabili, sia a pretese impositive ormai divenute definitive. Se nel primo caso la situazione di effettiva incertezza sulle ragioni del credito dell'amministrazione è stata avvicinata allo schema negoziale di cui all'art. 1965 c.c., nel secondo si è configurato l'istituto come un fenomeno remissorio quale è il *pactum ut minus solvatur*.

Non sono, poi, mancate tesi che collocavano la transazione tra i negozi solutori nei quali il creditore conviene con il debitore una riduzione dell'importo dovuto o semplicemente una diversa modalità di pagamento con il fine precipuo di garantirsi un adempimento certo¹¹.

Altra parte della dottrina, invece, considerava l'art. 182-ter l.fall. e, quindi, la transazione fiscale una semplice norma procedurale¹² destinata a regolare il trattamento di crediti particolari, quali quelli dell'erario e degli enti previdenziali o assistenziali, nell'ambito del concordato e degli accordi di ristrutturazione, nonché le modalità per consentire agli stessi enti di partecipare al procedimento ed esprimere il proprio voto¹³.

La giurisprudenza¹⁴, infine, enfatizzando i particolari oneri procedurali imposti

10 L. Mandrioli, *Transazione fiscale e concordato preventivo tra lacune normative e principi del concorso*, in *Giur. comm.*, 2008, 296; M. Vitiello, *L'istituto della transazione fiscale*, in Amborsini S., Demarchi P.G. e Vitiello M. (a cura di), *Il concordato preventivo e la transazione fiscale*, Bologna, 2009, 276 e ss. La natura transattiva dell'istituto è sostenuta anche dall'amministrazione finanziaria, in tal senso Circ. n. 40 del 18 aprile 2008 e Ris., 5 gennaio 2009, n. 3/E.

11 In tal senso M.T. Moscatelli, *La disciplina della transazione fiscale nella fase di riscossione dei tributi*, in *Riv. dir. trib.*, I, 2005, 508; Id., *Moduli consensuali e istituti negoziali nell'attuazione della norma tributaria*, Milano, 2007, 336; D. Stevanato, *Transazione fiscale*, in *Commentario alla legge fallimentare. Artt. 124-215 e disposizioni transitorie*, diretto da C. Cavallini, Milano, 2010, 838 e ss.

12 L. Del Federico, *La transazione fiscale*, in *Le riforme delle procedure concorsuali*, op. cit., 1866; Id., *La disciplina della transazione fiscale: orientamenti interpretativi innovativi*, in *Il fallimento*, 2008, 333; A. La Malfa, *Rapporti tra la transazione fiscale e il concordato preventivo*, in *Corr. trib.*, 2009, 706.

13 Da ciò consegue la configurazione della transazione come una fase della procedura di concordato di cui condivide gli effetti sotto il duplice profilo fisiologico (omologazione) e patologico.

14 Cass., nn. 22931 e 22932/2011; n. 7667/12, n. 44283/13; n. 9541/14; n. 14447/2014; n. 2560/2016 e n. 12912/2016.

dall'art. 182-ter l.fall. alle parti (debitore e fisco) e gli effetti dell'omologazione del concordato recante la transazione fiscale (consolidamento del debito ed estinzione delle liti pendenti), ulteriori rispetto a quelli stabiliti dalla legge nei confronti di tutti gli altri creditori concorsuali, è arrivata ad affermare una certa autonomia (quantomeno procedimentale) dell'istituto, escludendone l'obbligatorietà per il debitore che volesse proporre il pagamento parziale o falcidiato dei debiti tributari o contributivi, e sancendone l'obbligatorietà solo per chi volesse conseguire i benefici suindicati della cristallizzazione del debito e della cessazione della materia del contendere nelle liti pendenti.

Oggi, rinominata la rubrica, eliminato il consolidamento del debito, venuta meno la cessazione della materia del contendere nelle liti per effetto della chiusura della procedura di concordato, l'istituto sembra perdere (*almeno nell'ambito del concordato preventivo*) la propria individualità ed autonomia, per assumere le vesti di un obbligo volto a disciplinare, in modo esclusivo, il trattamento dei crediti tributari e dei contributi amministrati dagli enti gestori di forme di previdenza e assistenza obbligatorie, nonché le modalità procedurali per consentire ai destinatari dell'istanza di trattamento di quantificare il proprio credito.

In ossequio alla nuova normativa, infatti, la proposta di trattamento dei crediti tributari formulata e presentata ai sensi del novellato art. 182-ter, oltre a mantenere la funzione di permettere all'amministrazione finanziaria di espletare tempestivamente la propria attività di controllo e di attestare, conseguentemente, l'entità del debito tributario, assolve all'ulteriore scopo di esporre direttamente all'ufficio la convenienza di "accettare" il pagamento non integrale del credito tributario (compreso l'ammontare eventualmente avente natura chirografaria), dimostrando già in tale sede che la misura di soddisfazione proposta "non sarebbe inferiore a quella realizzabile in caso di liquidazione fallimentare"¹⁵.

In questo modo la riduzione e/o dilazione del debito tributario o contributivo, più che esito di un accordo con gli enti creditori, diviene effetto dell'approvazione del concordato da parte della maggioranza dei creditori e della sua omologazione.

La proposta di concordato (recante anche quella di trattamento parziale o dilazionato dei crediti) è, infatti, omologata se approvata dai creditori che rappresentano la maggioranza dei crediti cui all'art. 177, comma 1, l.fall., e non ostano¹⁶ all'approvazione della proposta ed all'omologazione del concordato, l'inerzia e/o il voto contrario dell'amministrazione finanziaria e/o degli enti di previdenza, i cui interessi sono comunque tutelati dal

15 È questo il motivo per cui la previsione contenuta nell'art. 160, comma 2, l.fall. ivi riferita al pagamento ridotto dei crediti privilegiati, è stata espressamente ribadita anche nel comma 1 del nuovo art. 182-ter l.fall.

16 Così come già si riteneva nel vigore della precedente disciplina, cfr. Cass., nn. 22931 e 22932/2011.

particolare regime dettato dalla nuova disposizione (quanto alle condizioni minime di trattamento e ai meccanismi di partecipazione al procedimento) il cui rispetto costituisce requisito di ammissibilità del concordato stesso, nonché dalla (agevolata) possibilità di provocare, in talune ipotesi, anche il giudizio del Tribunale circa la convenienza della proposta in sede di omologazione ex art. 180, comma 4, l.fall.

Permane, invece, una certa autonomia degli uffici nell'ambito degli accordi di ristrutturazione, ove coerentemente con la natura di tale strumento, il consenso dell'amministrazione finanziaria e degli enti previdenziali deve essere deliberato e manifestato mediante sottoscrizione dell'atto negoziale da parte del direttore dell'ufficio e dell'agente della riscossione. Forse non a caso, solo nei commi 5 e 6 del nuovo art. 182-ter l.fall., continua a ricorrere l'espressione "transazione fiscale"¹⁷.

3. Ambito applicativo dell'istituto

Passando all'analisi del contenuto della norma, come anticipato, l'art. 182-ter l.fall. regola "in via esclusiva" il trattamento dei tributi e dei relativi accessori amministrati dalle agenzie fiscali, nonché dei contributi e dei relativi accessori amministrati dagli enti gestori di forme di previdenza e assistenza obbligatorie, nell'ambito del concordato preventivo e delle trattative che precedono la stipulazione di un accordo di ristrutturazione. Dalla *facoltatività* del ricorso allo speciale procedimento dettato dalla precedente versione dell'art. 182-ter l.fall.¹⁸, si passa quindi ad un istituto *obbligatorio* destinato a trovare applicazione ogni qualvolta vi siano crediti tributari o contributivi tra le passività da soddisfare tramite procedura concordataria.

La norma in esame, infatti, riguarda tutti i tributi e relativi accessori "amministrati dalle

17 Così M. Spadaro, *Il trattamento dei crediti tributari*, op. cit., spec. 11 *contra* E. Stasi, sub. art. 182-ter l.fall., in *Codice commentato del fallimento* (diretto da) G. Lo Cascio, Milano, 2017, 2451 il quale qualifica la locuzione "transazione fiscale" che ancora compare nei commi 5 e 6 dell'art. 182-etr "quale refuso dovuto alla riscrittura della norma".

18 Così da ultimo Cass., SS.UU., n. 26988/2016; n. 760/2017; n. 1337/2017 e n. 21484/2017.

agenzie fiscali^{19 20}, nonché tutti i contributi amministrati dagli enti di previdenza ed assistenza obbligatori, mentre continua a non trovare applicazione per i tributi propri degli enti locali (province e comuni) il cui trattamento dovrebbe rimanere, quindi, regolato dalla disciplina generale di cui all'art. 160 l.fall.²¹.

Infine, mentre nel vigore del vecchio art. 182-ter l.fall., si riteneva possibile il ricorso alla transazione fiscale anche limitatamente ad alcuni tributi o contributi²² (per i quali il proponente intendeva conseguire il beneficio del consolidamento), con la nuova disposizione appare obbligatoria l'applicazione del regime dettato dall'art 182-ter l.fall. per tutti i crediti indicati al comma 1.

3.1. La transazione dei tributi locali

Come anticipato, l'attuale formulazione dell'art. 182-ter l. fall. ha confermato l'esclusione dei tributi locali dall'ambito di applicazione del trattamento dei crediti tributari, nonostante questi ultimi, e le sanzioni ad essi collegate, spesso rappresentino una parte ingente del debito dell'imprenditore in crisi (ad es. nelle società immobiliari o edili).

Tale esclusione sorprende maggiormente se si considera l'evoluzione in senso federalista che ha caratterizzato le ultime riforme del nostro sistema fiscale, orientate ine-

19 Il parametro adottato dal legislatore per stabilire i tributi oggetto di trattamento è stato quello relativo alla "gestione" del tributo, rispetto a quello della spettanza del gettito o alla natura e tipologia di imposta. Sul piano pratico questo comporta la sicura applicabilità dell'art. 182-ter ai tributi erariali, con qualche incertezza per alcune prestazioni amministrate dalle Agenzie, ma di dubbia natura tributaria, ad es. canoni di concessione demaniale, (in particolare quelli gestiti dall'Agenzia del Demanio), ovvero le somme dovute in relazione a procedimenti di recupero di aiuti di Stato, nonché ai tributi gestiti *ex lege* dall'Agenzia delle entrate (ad es. IRAP, addizionali regionali, provinciali e comunali, nonché gli ulteriori tributi regionali previsti dall'art. 8 D.Lgs. n. 68/2011).

Nella Circ. n. 25/E del 2002, emanata in occasione delle modifiche introdotte dalla L. n. 448/2001 all'oggetto della giurisdizione delle commissioni tributarie (art. 2 d.lgs. n. 546/1992), l'Agenzia ha elencato i tributi dalla stessa amministrati, elenco che comprende oltre alle imposte sui redditi e l'IVA, l'imposta di bollo, le tasse sulle concessioni governative, le tasse sui contratti di borsa, l'imposta sugli intrattenimenti, le tasse automobiliste, il canone di abbonamento alle radio-audizioni.

20 Nell'ambito di applicazione dell'art. 182-ter rientrano, oltre ai tributi e ai contributi, anche i "relativi accessori". La nozione di accessorio ricomprende oltre agli interessi, le indennità di mora e le sanzioni amministrative per violazioni tributarie che, a prescindere dalla loro diversa natura, sono tutte soggette, per quanto riguarda la loro transigibilità, al principio *accessorium sequitur principale*. Intendono il riferimento agli accessori del tributo "in termini ampi e omnicomprendivi", in sintonia con la *ratio* dell'istituto, L. Del Federico, *La nuova transazione fiscale nel sistema delle procedure concorsuali*, in *Riv. dir. trib.*, 2008, I, 215 e E.M. Bagarotto, *L'ambito oggettivo di applicazione della transazione fiscale*, in *Rass. trib.*, 2011, 1474. Nel senso della transibilità delle sanzioni anche la Circ. n. 40/E del 2008 e in precedenza anche la Circ. n. 8/E del 2005.

21 E. Stasi, *sub art. 182-ter l.fall.*, in *Codice commentato del fallimento*, (diretto da) G. Lo Cascio, op. cit., 2453, su cui *amplius* vedi *infra*.

22 Così Cass. 22 settembre 2016, n. 18561, in *Corr. trib.*, 2017, 3, 184.

quivocabilmente a favore di un decentramento fiscale sempre più accentuato e di una crescente autonomia impositiva, oltre che gestionale, degli enti locali²³.

Se è vero infatti che l'eventuale inclusione dei tributi gestiti dagli enti locali nell'ambito di applicazione della transazione fiscale avrebbe invaso "l'autonomia finanziaria di entrata e di spesa a questi ultimi attribuita dall'art. 119, comma 1 cost., dopo la riforma del Titolo V"²⁴, è tuttavia ammissibile che gli stessi enti, nell'esercizio della loro autonomia regolamentare, si adeguino alla normativa vigente introducendo nei loro statuti disposizioni analoghe a quelle statali, permettendo così di transigere i propri crediti fiscali alle stesse condizioni previste dall'art. 182-ter per i crediti erariali²⁵.

Tuttavia, confermata l'esclusione, occorre chiedersi se siano esclusi *a priori* i tributi locali²⁶, ovvero se esistono delle ipotesi in cui tali tributi possano rientrare nel campo di applicazione della norma, in quanto amministrati dalle agenzie fiscali.

Accanto ad ipotesi come quella dell'IRAP²⁷, in cui è la stessa legge ad attribuire la gestione di un tributo non erariale alle agenzie fiscali, infatti, ve ne potrebbero essere altre in cui il potere di amministrare un tributo non erariale venga affidato alle Agenzie, non dalla legge, ma a seguito di convenzione²⁸.

Deve rilevarsi, infatti, che l'art. 57, comma 2 del D. Lgs. n. 300 del 1999 che ha istituito le Agenzie fiscali, ha previsto che "le Regioni e gli Enti locali possono attribuire alle Agenzie fiscali, in tutto o in parte, la gestione delle funzioni ad essi spettanti, regolando con autonome convenzioni le modalità di svolgimento dei compiti e gli obblighi che ne

23 In tal senso cfr. C. Gioè, *I limiti della transazione fiscale in materia di tributi locali*, in *Rass. trib.*, 2011, 101. Di diverso avviso M. Allena, *La transazione fiscale*, op. cit., 147, il quale sostiene che non è possibile negare al legislatore "ogni margine di libertà nella limitazione del potere dispositivo in tema di tributi alla sola amministrazione finanziaria statale".

24 Corte cost., 16 gennaio 2004, n. 16.

25 Così C. Lamberti, *La Corte dei conti "ignora" la nuova transizione fiscale del diritto fallimentare e l'autonomia finanziaria degli enti locali*, in *G.T.*, 2007, 515, il quale critica il parere (n. 2 del 27 febbraio 2007) della Corte dei conti, Sezione regionale di controllo per l'Emilia Romagna, la quale, allineandosi a quanto affermato dalla sezione consultiva del Consiglio di Stato (adunanza 27 aprile 2004), ha concluso che i Comuni non possono transigere i crediti relativi ai tributi di loro competenza, neanche per la parte relativa a interessi e sanzioni, sull'assunto del carattere eccezionale della disponibilità del credito fiscale, disponibilità esclusa in radice per soggetti diversi dalle agenzie fiscali (nei cui soli confronti l'art. 182-ter è applicabile).

26 Come sostenuto dall'Agenzia delle entrate nella Circ. n. 40/E del 2008, in cui afferma che restano esclusi dall'ambito applicativo della disposizione i tributi locali (ad es. ICI, TARSU, TOSAP, imposta sulle pubbliche affissioni e diritto sulle pubbliche affissioni), orientamento successivamente confermato nella Circ. n. 19/E del 2015.

27 L'IRAP non è amministrata in proprio da nessuna Regione, in quanto è stata ritenuta conveniente la gestione centralizzata, così V. Ceriani - G. Guerrieri, *Il ruolo dell'IRAP nel sistema fiscale*, in *Rass. trib.*, 2004, 2005 e ss.

28 Così C. Gioè, *I limiti della transazione fiscale*, op. cit., spec. 106.

conseguono”.

Tale norma differisce da quanto previsto dall'art. 52, comma 5, lett. b) del D.Lgs. n. 446/1997 (modificato dall'art. 1 della L. n. 244/2007), che prevede la possibilità per gli enti locali di deliberare l'affidamento a terzi, anche disgiuntamente, delle attività di accertamento e riscossione dei propri tributi. In questo caso la devoluzione delle proprie funzioni da parte dell'ente locale non è prevista in favore dell'Agenzia delle entrate, ma può avvenire soltanto in favore dei soggetti espressamente elencati nella stessa norma²⁹ e al ricorrere di specifiche condizioni.

Lo stesso dicasi in relazione ai soggetti individuati dall'art. 1, comma 179 della L. n. 296/2006, che ha previsto la possibilità per i comuni e le province di “conferire i poteri di liquidazione, accertamento e riscossione di tributi e delle altre entrate che si verificano sul proprio territorio” oltre che ai propri dipendenti, anche ai soggetti affidatari espressamente elencati nell'art. 52 citato.

Data la diversità di contenuto delle due norme sopra citate rispetto all'art. 57 del D.Lgs. n. 300/1999³⁰, quest'ultimo non può considerarsi abrogato (neppure tacitamente) dalla disciplina intervenuta successivamente in materia, conservando così piena operatività. Pertanto, considerata l'inesistenza di preclusioni normative, nulla esclude che, anche oggi, un ente locale attribuisca per convenzione il potere di gestione dei propri tributi alle agenzie fiscali. In questo caso, trattandosi di un tributo “amministrato dalle agenzie”, lo stesso potrà essere oggetto di trattamento, rilevando al riguardo l'aspetto gestionale e non la natura del tributo (erariale o locale)³¹.

Stante l'attuale assetto normativo, rimangono, quindi, esclusi dalla possibilità di essere oggetto di trattamento tutti i tributi provinciali³² e comunali, ossia l'IMU, la TASI, la TARI, l'imposta di soggiorno e l'imposta di scopo, i quali (così come in precedenza previsto per l'ICI, la TOSAP, la TARSU e l'imposta comunale sulla pubblicità e le pubbliche affissioni) non

29 Si tratta, in particolare, dei soggetti di cui all'art. 52, comma 5, lett. b) D.Lgs. n. 446/1997, ossia: a) dei soggetti iscritti all'albo di cui all'art. 53, comma 1, D.Lgs. n. 446/1997; b) degli operatori degli Stati membri stabiliti in un paese dell'UE che esercitano tali attività in presenza di specifiche condizioni, c) delle società a capitale interamente pubblico, di cui all'art. 113, comma 5, lett. c) del T.U. degli enti locali, in presenza di specifiche condizioni; d) delle società di cui all'art. 113, comma 5, lett. b) del T.U. degli enti locali, in presenza di specifiche condizioni.

30 L'utilizzo nell'art. 57 del D.Lgs. n. 300/1999 del termine generico di “funzione”, porta a ritenere che l'ente locale possa devolvere a soggetti terzi, oltre al potere di accertamento, anche quello di riscossione e di gestione del contenzioso.

31 Per operatività dell'art. 57 del D.Lgs. n. 300/1999, cfr. C. Gioè, *I limiti della transazione fiscale*, op. cit., 111 e M. Cardillo, *La transazione fiscale*, op. cit., 93 e ss.

32 Ossia l'imposta sulle assicurazioni contro la responsabilità civile derivante dalla circolazione dei veicoli a motore (ex art. 17 del D.Lgs. n. 68/2011) e (ove istituita) l'imposta provinciale di scopo (ex art. 20 del D.Lgs. n. 68/2011).

risultano "amministrati" dalle agenzie fiscali in forza di legge o di convenzione.

Parimenti devono considerarsi non transigibili, se non oggetto di convenzione, il canone per lo scarico e la depurazione delle acque reflue e i contributi di bonifica in quanto gestiti, rispettivamente, dai Comuni e dai consorzi di bonifica.

Una volta accertato che i tributi provinciali e comunali non possono essere oggetto di transazione fiscale, occorre domandarsi quale trattamento sia loro da riservare all'interno della procedura concorsuale.

Al riguardo in dottrina si rinvencono due distinti orientamenti.

Da un lato vi è chi³³ ha sostenuto che, al di fuori della transazione fiscale, i crediti tributari privilegiati non possono subire alcuna falcidia, in virtù del principio di indisponibilità dell'obbligazione tributaria. Tale tesi si fonda sul presupposto che il principio di indisponibilità risulti derogabile o attenuabile soltanto in forza di disposizioni di legge eccezionali che, come tali, non sono suscettibili di interpretazione analogica, sicché non è possibile derogare a tale principio se non in ipotesi espressamente previste³⁴.

Secondo altra parte della dottrina, al di fuori della fattispecie di cui all'art. 182-ter l. fall., i crediti fiscali potranno, invece, subire la falcidia prevista in generale per tutti gli altri crediti dal concordato preventivo o dall'accordo di ristrutturazione, perché la *ratio* dell'istituto è quella di consentire all'imprenditore in crisi di evitare il dissesto irreversibile dell'impresa³⁵.

L'impossibilità di aderire alla prima tesi discende dallo stesso dettato dell'art. 182-ter, ove è previsto che, anche in sede di transazione fiscale, non può essere alterato l'ordine dei privilegi previsto dall'art. 2778 c.c.³⁶.

Essendo anche i tributi locali crediti privilegiati (ex art. 2752 c.c.), ma con grado di privilegio postergato rispetto ai tributi erariali, se si accedesse alla tesi secondo cui i tributi locali (non ammessi al trattamento) sarebbero da pagare per intero, ciò comporterebbe

33 In questo senso C. Attardi C., *Inammissibilità del concordato preventivo in assenza di transazione fiscale*, in *Il Fisco*, 2009, 6435; A. La Malfa, *Rapporti tra la transazione fiscale e il concordato preventivo*, in *Corr. trib.*, 2009, 706.

34 Così Corte dei conti, sezione regionale di controllo per il Piemonte (par. n. 15 del 2007).

35 In tal senso si vd. L. Del Federico L., *Questioni controverse sulla transazione fiscale*, in *Corr. trib.*, 2010, 2381; G. Fauceglia, *La transazione fiscale e la domanda di concordato preventivo*, in *Diritto fallimentare*, 2009, 487 e ss.; V. Ficari, *Riflessioni su transazione fiscale e ristrutturazione dei debiti*, in *Rass. trib.*, 2009, 76, secondo il quale "solo considerando accessibile la strada dell'accordo di ristrutturazione ex art. 182 bis, per sua natura *genus* rispetto a quello speciale costituito dalla transazione fiscale, si eviterebbe che la non transigibilità dei tributi locali causi una discriminazione irragionevole e quindi ingiustificata alla luce della *ratio* dell'istituto".

36 La seconda parte del comma 1 dell'art. 182-ter, infatti, impone che "se il credito tributario è assistito da privilegio, la percentuale, i tempi di pagamento e le eventuali garanzie non possono essere inferiori o meno vantaggiose rispetto a quelle offerte ai creditori che hanno un grado di privilegio inferiore o a quelli che hanno una posizione giuridica o interessi omogenei a quelli delle agenzie".

l'automatica esclusione di qualsiasi possibilità di pagamento in percentuale dei tributi erariali, essendo questi ultimi garantiti da un grado di privilegio superiore rispetto a quello riconosciuto ai tributi locali.

L'unica interpretazione possibile, pertanto, è quella secondo cui i crediti per tributi locali, non oggetto di trattamento, saranno soggetti alle possibilità di falcidia previste dalla disciplina concorsuale, all'interno della quale il trattamento dei crediti fiscali e contributivi è stato richiesto.

Diversamente opinando si finirebbe per disattendere la stessa funzione dell'istituto, che è quella di consentire una riduzione concordata del debito che l'imprenditore ha accumulato anche nei confronti dell'Erario e degli enti locali (trattati alla pari di qualsiasi altro creditore) in una prospettiva di salvataggio e successivo recupero dell'impresa in crisi³⁷.

3.2. Il trattamento dei crediti contributivi

Come anticipato, la legge di stabilità per il 2017 ha confermato la possibilità di proporre il pagamento, parziale o dilazionato, anche dei contributi "amministrati dagli enti gestori di previdenza ed assistenza obbligatori", non tempestivamente versati e, quindi, maggiorati degli accessori di legge (interessi e somme aggiuntive limitatamente a quanto non ancora prescritto), e ciò indipendentemente dal fatto che il debito contributivo sia stato o meno già iscritto a ruolo.

Le somme in questione, quindi, sono quelle che derivano dall'intera omissione contributiva, senza possibilità di distinguere tra la quota a carico del lavoratore da quella a carico del datore di lavoro (art. 2115, comma 1, c.c.), in quanto gli artt. 19 e 23 della L. n. 218/1952 sanciscono che il datore di lavoro è responsabile del pagamento dei contributi anche per la parte a carico del lavoratore³⁸.

Quanto agli enti creditori, interessati dall'operatività dell'art. 182-ter, non sono solo quelli pubblici, ma anche quelli di previdenza obbligatoria privatizzati (D.Lgs. n. 509/1994)³⁹,

37 Nel senso della transigibilità dei tributi locali si è già espresso lo stesso legislatore nelle disposizioni recanti la disciplina sul sovraindebitamento dei soggetti non fallibili (art. 9 della L. n. 3/2012), laddove è previsto che la proposta, contestualmente al deposito presso il Tribunale, deve essere presentata, tra gli altri, agli uffici fiscali, anche presso gli enti locali. La successiva Circ. n. 19/E del 6 maggio 2015 ha, in tal senso, specificato come nel campo di applicazione della procedura di composizione della crisi da sovraindebitamento rientrino anche i tributi locali.

38 Così da ultimo Cass., n. 23426/2016, in cui la Corte ha precisato che il lavoratore è legittimato ad insinuare al passivo le retribuzioni a lui dovute e non pagate al lordo della contribuzione previdenziale insoluta e già a suo carico, con l'assistenza dei privilegi previsti per il credito retributivo per l'intero importo.

39 Privatizzazione avvenuta ad opera del D.Lgs. n. 509 del 1994. In tal senso cfr. M. Sessa, *Gli enti privati di interesse generale*, Milano 2007; M. Marinelli - L. Nogler, *La riforma del mercato del lavoro. Commento alla legge 4 novembre 2010*, Torino, 2012; M. Cinelli, *Diritto della previdenza sociale*, Torino, 2016.

nonché quelli specificatamente costituiti per i liberi professionisti (D.Lsg. n. 103/1996)⁴⁰. A differenza dei crediti fiscali, tuttavia, il trattamento dei crediti contributivi trova la sua disciplina non solo nell'art. 182-ter, ma anche nell'art. 32, comma 6, del D.L. n. 185/2008⁴¹ e nel successivo decreto attuativo, emesso dal Ministero del Lavoro in data 4 agosto 2009, al fine di definire, nel previgente assetto normativo, le modalità di applicazione, i Ce le condizioni di accettazione da parte degli enti previdenziali degli accordi sui crediti contributivi⁴².

Tale decreto prevede significative limitazioni alla falcidiabilità dei crediti contributivi⁴³ ed alla loro dilazionabilità⁴⁴, dettando anche i parametri valutativi cui gli enti gestori devono

40 Il D.Lgs. n. 103/1996 ha esteso, a decorrere dall'1.1.1996, la tutela previdenziale obbligatoria ai soggetti che svolgono attività autonoma di libera professione senza vincolo di subordinazione, il cui esercizio è condizionato all'iscrizione in appositi albi o elenchi. Per la natura pubblica della Casse di previdenza si è espresso più volte il Consiglio di Stato (sent. n. 6014/2012; sent. n. 182/2006).

41 L'art. 32, comma 6, del D.L. n. 185/2008 (conv. in L. n. 2/2009) affida al Ministero del Lavoro il compito di definire "le modalità di applicazione nonché i criteri e le condizioni di accettazione da parte degli enti previdenziali degli accordi sui crediti contributivi".

42 Per un'analisi del D.M. del 2009 e delle circolari operative dell'INPS (n. 38/2010) e dell'INAIL (n. 8/2010), cfr. R. Cama, *La transazione sui debiti contributivi ed il difficile bilanciamento tra il favor per la soluzione concordata della crisi e la tutela dei diritti previdenziali*, in *Fallimento*, 2015, 757 e ss.

43 L'art. 3 del D.M. 4 agosto 2009 definisce i limiti entro i quali è ammessa la falcidia dei crediti previdenziali che possono formare oggetto di accordi transattivi, stabilendo, a seconda del tipo di credito, la percentuale minima richiesta per il pagamento, nonché il numero massimo di rate mensili per il pagamento dilazionato. In particolare, la proposta di pagamento parziale non può essere inferiore: (i) al 100% per i crediti privilegiati di cui al n. 1) del comma 1 dell'art. 2778 c.c., tra i quali rientrano, per l'intero loro ammontare, i crediti per contributi dovuti a forme di assicurazione obbligatoria per invalidità, vecchiaia e superstiti (ex art. 2753 c.c.), nonché quelli per premi dovuti all'INAIL; (ii) al 40% per i crediti privilegiati di cui al n. 8) del comma 1 dell'art. 2778 c.c., tra i quali rientrano i crediti per i contributi dovuti per forme di assicurazione obbligatoria (diverse da quelle di cui all'art. 2753 c.c.) previste dall'art. 2754 c.c., nonché le sanzioni e gli interessi di mora (accessori) limitatamente al 50% del loro ammontare; (iii) al 30% per i crediti di natura chirografaria, tra i quali rientra il restante 50% degli accessori. In base a quanto disposto dall'art. 3, pertanto, i crediti per premi contributivi devono essere sempre integralmente soddisfatti, mentre gli accessori di legge (sanzioni e interessi) devono essere soddisfatti per il 50% (in privilegio) nella misura minima del 40%, mentre per il restante 50% (chirografo) nella misura minima del 30%.

44 Sempre ai sensi dell'art. 3 del D.M. del 2009, la proposta di trattamento può prevedere il pagamento dilazionato fino a un massimo di sessanta rate mensili, con applicazione degli interessi al tasso legale vigente al momento della presentazione della proposta.

attenersi ai fini dell'accettazione della proposta⁴⁵.

Tali condizioni e limitazioni, assai restrittive⁴⁶, tuttavia, mal si conciliano con le regole dettate dal nuovo art. 182-ter l.fall., tanto che il rapporto tra le due norme (D.M. e testo novellato) è stato risolto in termini di implicita abrogazione di quelle disposizioni contenute nel decreto che risultano incompatibili con le novità successivamente introdotte dal riformato art. 182-ter⁴⁷.

Abrogazione conseguenza, oltre che della prevalenza della fonte primaria novellata sulla fonte regolamentare secondaria, anche della prevalenza da accordare alla fonte cronologicamente successiva (art. 182-ter, come modificato dall'art. 1, comma 81, della L. n. 232/2016)⁴⁸, la cui entrata in vigore (gennaio 2017), per un verso, modifica indirettamente la norma primaria di rinvio alla decretazione ministeriale (art. 32, comma 6, del D.L. n. 185/2008)⁴⁹, in quanto la citata norma di rinvio nel nuovo assetto normativo non può af-

45 Secondo l'art. 4 del D.M. 4 agosto 2009, gli enti gestori possono accedere alla proposta di accordo nel rispetto dei seguenti parametri valutativi: a) idoneità dell'attivo ad assicurare il soddisfacimento dei crediti anche mediante prestazione di eventuali garanzie (obbligo di presentazione escluso dalla Circolare INPS n. 148/2015); b) riconoscimento formale ed incondizionato del credito per contributi e premi e rinuncia a tutte le eccezioni che possano influire sulla esistenza ed azionabilità dello stesso; c) correttezza nel pagamento dei contributi e premi dovuti per i periodi successivi alla presentazione della proposta di accordo; d) versamento delle ritenute previdenziali ed assistenziali operate sulle retribuzioni dei lavoratori dipendenti ai fini dell'accesso alla dilazione dei crediti; e) essenzialità dell'accordo ai fini della continuità dell'attività dell'impresa e di ogni possibile salvaguardia dei livelli occupazionali, tenuto conto dell'importanza che la stessa riveste nel contesto economico-sociale dell'area in cui opera.

46 Sin dalla sua pubblicazione, sia in dottrina che in giurisprudenza, è stato sostenuto che il D.M. del 2009 nella parte in cui stabilisce percentuali minime di pagamento dei crediti contributivi fosse viziato da violazione di legge (e, pertanto, avrebbe dovuto essere disapplicato dal giudice ordinario ex art. 5 della L. 2248/1865, all. E) in quanto in contrasto con norme primarie, quali gli artt. 160, 182-ter, 184 e 186 l.fall., norme queste ultime che consentono il pagamento parziale del credito privilegiato nella misura consentita dal valore del bene posto dalla legge a garanzia del credito, così, per tutti, L. Del Federico, *Il trattamento dei crediti erariali e previdenziali*, in AA.VV., *Conservazione dell'impresa e tutela dei crediti nelle crisi aziendali*, (a cura di) M. Fabiani e A. Guiotto, Torino, 2015, 272 e ss. e Tribunale di Monza, 22 dicembre 2011.

47 Così M. Marrazza, *Il debito contributivo dell'impresa insolvente*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, spec. 17 e ss.; C. D'Aloisio, *La transazione previdenziale: aspetti problematici. Nota a sentenza: Cass., sez. un., 13 gennaio 2017, n. 760, in Labor*, 2018, 1, per la quale il D.M. 4 agosto 2009 deve intendersi tacitamente abrogato poiché in contrasto con quanto stabilito da una fonte normativa successiva di grado superiore.

48 Per la concorrenza del principio gerarchico e di quello cronologico quali principi generali che governano i rapporti gerarchici tra fonti del diritto, cfr. per tutti V. Crisafulli, *Lezioni di diritto costituzionale*, Vol. II, Padova, 1992, 195 e ss.

49 Norma tutt'ora in vigore, in quanto affida al Ministero del lavoro il compito di definire le condizioni di accettazione da parte degli enti previdenziali non solo delle transazioni previdenziali, ma, più in generale, di tutti gli "accordi sui crediti contributivi".

fidare alla decretazione ministeriale il potere di introdurre regolamenti in contrasto con norme primarie, e per altro verso, supera (ed abroga) ogni previgente regolamentazione in contrasto con il riformato testo dell'art. 182-ter⁵⁰.

Da quanto precede consegue che i restrittivi limiti posti dall'art. 3 del D.M. del 2009 alla falcidiabilità del debito contributivo, sopra richiamati, devono ritenersi ormai superati, e i nuovi parametri da applicare per il trattamento dei crediti contributivi sono quelli comparativi dettati dal nuovo art. 182-ter (per il trattamento anche dei crediti tributari), criteri che impongono alle parti dell'eventuale transazione di non trattare i crediti contributivi assistiti da privilegio⁵¹ in modo deteriore⁵² rispetto ai crediti privilegiati di grado successivo⁵³, e quelli chirografari in modo analogo rispetto agli altri crediti sempre di grado chirografo, ovvero, nel caso di suddivisione in classi, impongono che a questi ultimi sia riservato lo stesso trattamento previsto per la classe trattata in modo più favorevole⁵⁴.

Per quanto riguarda, infine, il limite massimo della riduzione operabile sul credito contributivo, questa è fissata nel valore di realizzo dei beni e dei diritti su cui insiste la prelazione dei creditori privilegiati nel caso di liquidazione fallimentare, tenuto conto della collocazione preferenziale dei crediti in questione e, per quanto riguarda la quantificazione dell'importo ricavabile, alla luce degli esiti della stima dei beni stessi effettuata da un professionista indipendente in possesso dei requisiti di legge (art. 67, comma 3, lett. d), l.fall.)⁵⁵.

50 Così M. Marrazza, *Il debito contributivo dell'impresa insolvente*, op. cit., spec. 19 e ss.

51 Ai sensi dell'art. 2753 c.c. godono di privilegio generale (di grado 1) sui mobili del datore di lavoro i crediti "derivanti dal mancato versamento dei contributi ad istituti, enti o fondi speciali, compresi quelli sostitutivi o integrativi che gestiscono forme di assicurazione obbligatoria per l'invalidità, la vecchiaia ed i superstiti". Ai sensi del successivo art. 2754 c.c., gli accessori dei crediti contributivi destinati ad alimentare il regime IVS (invalidità, vecchiaia e superstiti) godono allo stesso modo di privilegio generale (di grado 8), limitatamente al 50% del loro ammontare.

52 Per percentuali, tempi di pagamento ed eventuali garanzie offerte.

53 Ossia quelli che sono titolari di un privilegio di grado inferiore ovvero quelli che hanno una posizione giuridica ed interessi economici omogenei a quelli degli enti gestori di forme di previdenza ed assistenza obbligatorie.

54 Così la seconda parte del comma 1 dell'art. 182-ter l.fall.

55 La relazione estimativa del professionista indipendente, richiesta dall'art. 160, comma 2, l.fall., serve a stimare il valore di realizzo, nell'ipotesi di liquidazione fallimentare, dei beni e dei diritti su cui insiste la prelazione dei creditori privilegiati (speciali e generali), valore riferito all'epoca del presunto realizzo secondo le modalità e i tempi prospettati dal piano concordatario. Tale stima è funzionale all'attestazione generale, di cui all'art. 161, comma 3, l.fall., in cui sarà operato il confronto tra i prevedibili esiti del grado di soddisfacimento dei creditori falcidiati nelle due ipotesi alternative del concordato e della liquidazione fallimentare.

3.2.1. Il trattamento dei crediti contributivi e la tutela della posizione previdenziale del singolo lavoratore

La particolare natura dei debiti in discorso rende necessario, in conclusione, effettuare un'analisi di quelle che potrebbero essere le conseguenze dell'insolvenza (per i contributi omessi ma ormai prescritti), e della eventuale transazione previdenziale (per i contributi omessi e non prescritti) sulla posizione contributiva del singolo lavoratore.

Per quanto attiene i contributi non versati ma prescritti, che quindi non possono essere oggetto di trattamento ex art. 182-ter, la legge prevede una speciale tutela per il lavoratore, ma unicamente con riferimento al regime IVS (ossia all'assicurazione obbligatoria di invalidità, vecchiaia e superstiti), attraverso un meccanismo di contribuzione figurativa, a condizione lo stesso dipendente non abbia ottenuto una rendita vitalizia⁵⁶ e sia rimasto insoddisfatto all'esito della procedura di insolvenza⁵⁷.

Riguardo, infine, ai crediti contributivi non prescritti ed oggetto di un'eventuale transazione previdenziale, la tutela del lavoratore resta affidata all'operatività del principio di *automaticità delle prestazioni*⁵⁸, giacché, all'attualità, manca una previsione di legge che consideri coperta da contribuzione figurativa la quota di contribuzione previdenziale eventualmente rinunciata dall'ente previdenziale con l'accordo raggiunto ai sensi dell'art. 182-ter l. fall.⁵⁹.

Non è da escludersi, quindi, che ove non operi il principio di automaticità delle prestazioni, la disciplina del trattamento del debito contributivo dell'impresa insolvente presti il fianco a qualche profilo di incostituzionalità, per violazione artt. 3 e 38 cost., ove l'ac-

⁵⁶ Ai sensi dell'art. 13 della L. n. 1338/1962.

⁵⁷ Ai sensi dell'art. 3 del D.Lgs. n. 80/1992, nel caso in cui il datore di lavoro (sottoposto a fallimento, concordato preventivo, liquidazione coatta amministrativa ovvero a procedura di amministrazione straordinaria), abbia omesso, in tutto o in parte, di versare i contributi IVS e non possa più versarli per sopravvenuta prescrizione, il lavoratore interessato può chiedere al competente istituto di previdenza e assistenza obbligatoria "*che ai fini del diritto e della misura della prestazione vengano considerati come versati i contributi omessi e prescritti*". Il succitato art. 13 della L. n. 1338/1962 parimenti prevede che il datore di lavoro che abbia omesso di versare contributi per l'assicurazione obbligatoria di invalidità, vecchiaia e superstiti e che non possa più versarli per sopravvenuta prescrizione, può chiedere all'INPS di costituire una rendita vitalizia reversibile pari alla pensione o quota di pensione adeguata dell'assicurazione obbligatoria, che spetterebbe al lavoratore dipendente in relazione ai contributi omessi. Lo stesso lavoratore, quando non possa ottenere dal datore di lavoro la costituzione della rendita, può egli stesso sostituirsi al datore di lavoro, salvo il diritto al risarcimento del danno, a condizione che fornisca all'INPS le prove del rapporto di lavoro e della misura della sua retribuzione.

⁵⁸ Il principio di automaticità delle prestazioni è stato introdotto dall'art. 27 del R.D.L. n. 636/1939 e inizialmente era limitato alle "*prestazioni dell'assicurazione per la tubercolosi, per la disoccupazione e per la nuzialità e natalità*". Successivamente è stato esteso anche all'assicurazione per le prestazioni di invalidità, vecchiaia e superstiti e, con l'art. 67 del DPR n. 1124/1967, opera anche con riferimento agli eventi di malattia e di infortunio.

⁵⁹ Così sempre M. Marrazza, *Il debito contributivo dell'impresa insolvente*, op. cit., spec. 27 e ss.

cordo transattivo sottoscritto dall'ente previdenziale finisce per pregiudicare la posizione previdenziale del lavoratore⁶⁰.

60 In proposito R. Cama, *La transazione sui debiti contributivi*, op. cit., spec. 764, il quale sottolinea come, essendo comunque ampia la platea dei lavoratori per i quali il principio di automaticità non opera (ad es. i collaboratori iscritti alla gestione separata), e per i quali, dunque, il diritto e la misura delle prestazioni previdenziali risultano vincolati all'effettivo versamento, la falcidia del debito contributivo ad essi relativo determina automaticamente la falcidia dei diritti previdenziali maturati. In termini più generali, l'autore si esprime per la legittimità dell'art. 3 del D.M. del 2009, in quanto la previsione di percentuali minime di pagamento dei debiti contributivi e accessori risulta espressione e temperamento di esigenze diverse. Da un lato, infatti, consente la parziale remissione dei debiti contributivi in favore dell'imprenditore in crisi, e, dall'altro, garantisce non solo un'adeguata copertura finanziaria in favore delle gestioni previdenziali interessate, ma soprattutto l'integrità della posizione assicurativa dei lavoratori e del livello delle prestazioni previdenziali da questi ultimi maturate.

Il trattamento dei crediti tributari nel concordato e negli accordi di ristrutturazione dei debiti

Paola Rossi

1. Premessa

Come si è già avuto modo di rilevare¹, con la c.d. legge di stabilità 2017, come da tempo e da tanti richiesto², è stata rivista la controversa disciplina del trattamento dei crediti tributari e contributivi nell'ambito delle soluzioni concordate della crisi d'impresa disciplinate dalla legge fallimentare.

Il vecchio art. 182-ter l.fall. è stato sostituito da una nuova versione della norma che, pur ricalcando la precedente, presenta significative novità volte, almeno nelle intenzioni del legislatore, a dirimere le numerose incertezze interpretative e le difficoltà operative che la vecchia disposizione aveva determinato.

Tali profili di incertezza hanno reso non agevole l'applicazione dell'istituto e, soprattutto, di non facile gestione sono risultate anche quelle proposte di concordato e quei piani di risanamento che, senza il ricorso alla transazione, prevedevano il soddisfacimento non integrale dei debiti fiscali e contributivi³.

Di qui la necessità di regole nuove, certamente favorite dalla decisione della Corte di Giustizia UE del 7 aprile 2016⁴, che hanno riguardato innanzitutto la rubrica del nuovo art. 182-ter l.fall., denominata "*Trattamento dei crediti tributari e contributivi*", articolo cui viene affidata "in via esclusiva" la disciplina di tali crediti nell'ambito del concordato

1 Cfr. il nostro documento "*L'ambito applicativo della "nuova" transazione fiscale*" del 4 maggio 2018.

2 Cfr. il documento "*Il contributo del CNDCEC alla riforma della crisi di impresa. Profili tributari*" presentato dal CNDCEC alla Commissione Rordorf. Sul tema in dottrina v. F. Dami, *Il nuovo art. 182-ter l.f. Dalla transazione fiscale al trattamento dei crediti tributari e contributivi*, in AA.VV., *Fallimento, soluzioni negoziate della crisi e disciplina bancaria dopo le riforme del 2015 e 2016*, (diretto da) S. Ambrosini, Bologna, 2017, 970 e ss. e, più di recente, M. Allena, *La transazione fiscale nell'ordinamento italiano*, Padova, 2017 e F. Paparella, *Il nuovo regime dei debiti tributari di cui all'art. 182-ter L.F.: dalla transazione fiscale soggettiva e consensuale alla retrogradazione oggettiva*, in *Rass. trib.*, 2018, 317 e ss.

3 Le difficoltà applicative dell'istituto sono state segnalate, da ultimo, da M. Spadaro, *Il trattamento dei crediti tributari e contributivi secondo il nuovo art. 182-ter l.fall.*, in *Il fallimento*, 2018, 7 e ss.

4 Corte di giustizia UE, 7 aprile 2016, causa C-546/14, in *Corr. trib.*, 2016, 1555 e ss. con nota di V. Ficari, *La Corte UE ammette la riduzione dell'IVA mediante transazione fiscale*.

preventivo e degli accordi di ristrutturazione.

Dalla *facoltatività* del ricorso allo speciale procedimento dettato dalla precedente versione dell'art. 182-ter l.fall.⁵, si è passati ad un istituto *obbligatorio*⁶ destinato a trovare applicazione ogni qualvolta vi siano crediti tributari o contributivi tra le passività da soddisfare tramite concordato.

Ulteriori novità hanno, poi, riguardato il venir meno, nell'ambito del concordato preventivo, di qualsiasi riferimento alla determinazione amministrativa di aderire o meno all'istanza transattiva, la scomparsa di qualsiasi riferimento testuale al consolidamento del debito fiscale, inoltre non è più previsto che la chiusura della procedura di concordato, ai sensi dell'art. 181 l.fall., determini la cessazione della materia del contendere relativamente alle liti aventi ad oggetto i crediti tributari e contributivi.

In conseguenza di tali modifiche, l'istituto sembra aver perso (*almeno nell'ambito del concordato preventivo*) la propria individualità ed autonomia⁷, per assumere le vesti di un obbligo volto a disciplinare, sempre ed in modo esclusivo, il trattamento dei crediti tributari e dei contributi amministrati dagli enti gestori di forme di previdenza e assistenza obbligatorie, nonché le modalità procedurali per consentire ai debitori istanti di comunicare la volontà di soddisfare i crediti erariali e previdenziali in maniera parziale o postergata, e ai destinatari dell'istanza di trattamento di quantificare il proprio credito. Permane, invece, una certa autonomia degli uffici nell'ambito degli accordi di ristrutturazione ove, coerentemente con la natura di tali strumenti, il consenso dell'amministrazione finanziaria e degli enti previdenziali deve essere deliberato e manifestato mediante sottoscrizione dell'atto negoziale da parte del direttore dell'ufficio e dell'agente della riscossione. Forse non a caso, solo nei commi 5 e 6 del nuovo art. 182-ter l.fall. il legislatore ha mantenuto la locuzione "*transazione fiscale*" e ha continuato ad utilizzare i

5 Così da ultimo Cass., SS.UU., 27 dicembre 2016, n. 26988, Cass., SS.UU., 13 gennaio 2017, n. 760 e Cass., ord. 22 ottobre 2018, n. 26639. In tal modo viene meno l'alternatività, descritta dalla citata giurisprudenza di legittimità, con riguardo alla precedente disciplina, tra la procedura generale del concordato preventivo e quella speciale della transazione fiscale. Con il novellato art. 182-ter al debitore è, quindi, riconosciuta un'unica possibilità, ossia quella di specificare, nella proposta di concordato preventivo, il "*trattamento*" che intende riservare ai crediti tributari.

6 Nel senso dell'obbligatorietà del procedimento previsto dall'art. 182-ter l.fall. in tutte le ipotesi di concordato preventivo, dovendo la procedura in esso disciplinata "*essere esperita ogni qualvolta si intenda proporre il pagamento ridotto o dilazionato dei debiti tributari, inclusi quelli relativi all'IVA e alle ritenute*", anche la Circolare 23 luglio 2018, n. 16/E *Trattamento dei crediti tributari e contributivi - Articolo 182-ter del R.D. 16 marzo 1942, n. 267, come modificato dall'art. 1, comma 81, della legge 11 dicembre 2016, n. 232.*

7 Con l'eliminazione di ogni elemento testuale che possa far pensare alla natura negoziale e transattiva dell'istituto (*almeno in ambito concordatario*), il legislatore avrebbe inteso sottrarre il trattamento dei crediti tributari dalla negoziazione tra le parti per assoggettarlo "*al principio endofallimentare dell'oggettiva capienza dell'attivo del debitore*". Così F. Paparella, *Il nuovo regime dei debiti tributari*, op. cit., 327.

termini “adesione” ed “assenso” alla proposta.

2. Trattamento dei crediti tributari nel concordato preventivo

Passando all’analisi del contenuto della norma, l’art. 182-ter l.fall. disciplina “in via esclusiva” il trattamento dei tributi e dei relativi accessori “amministrati dalle agenzie fiscali”⁸, nonché dei contributi amministrati dagli enti di previdenza ed assistenza obbligatori, mentre continua a non trovare applicazione relativamente ai tributi propri degli enti regionali o locali¹⁰, il cui trattamento rimane, quindi, regolato dalla disciplina generale di cui all’art. 160 l.fall. (ed alle possibilità di falcidia previste dalla disciplina concorsuale, all’interno della quale il trattamento è stato richiesto).

Mentre nel vigore del vecchio art. 182-ter l.fall. si riteneva possibile il ricorso alla transazione fiscale anche limitatamente ad alcuni tributi o contributi¹¹ (per i quali il proponente intendeva conseguire il beneficio del consolidamento), con la nuova disposizione appare obbligatoria l’applicazione del regime dettato dall’art. 182-ter l.fall. per tutti i crediti indicati al comma 1.

Infine, ancora non agevole appare il coordinamento tra il novellato art. 182-ter l.fall. ed il decreto del Ministero del lavoro 4 agosto 2009 recante le modalità di applicazione, i

8 Il parametro adottato dal legislatore per stabilire i tributi oggetto di trattamento è stato quello relativo alla “gestione” del tributo, rispetto a quello della spettanza del gettito o alla natura e tipologia di imposta. Sul piano pratico questo comporta la sicura applicabilità dell’art. 182-ter l.fall. ai tributi erariali, con qualche incertezza per alcune prestazioni amministrate dalle Agenzie, ma di dubbia natura tributaria, come ad es. i canoni di concessione demaniale, (in particolare quelli gestiti dall’Agenzia del Demanio), ovvero le somme dovute in relazione a procedimenti di recupero di aiuti di Stato, nonché i tributi gestiti *ex lege* dall’Agenzia delle entrate (ad es. IRAP, addizionali regionali, provinciali e comunali, nonché gli ulteriori tributi regionali previsti dall’art. 8 D.Lgs. n. 68/2011).

9 Nell’ambito di applicazione dell’art. 182-ter l.fall. rientrano, oltre ai tributi e ai contributi, anche i “relativi accessori”. La nozione di accessorio ricomprende oltre agli interessi, le indennità di mora e le sanzioni amministrative per violazioni tributarie che, a prescindere dalla loro diversa natura, sono tutte soggette, per quanto riguarda la loro transigibilità, al principio *accessorium sequitur principale*. Nel senso della transigibilità delle sanzioni anche la Circ. n. 40/E del 2008 e nello stesso senso in precedenza anche la Circ. n. 8/E del 2005.

10 Come sostenuto dall’Agenzia delle entrate nella Circ. n. 40/E del 2008, in cui si afferma che restano esclusi dall’ambito applicativo della transazione i tributi locali (ad es. ICI, TARSU, TOSAP, imposta sulle pubbliche affissioni e diritto sulle pubbliche affissioni), posizione successivamente confermata anche nella Circ. n. 19/E del 2015. *Contra*, nel senso che nulla esclude che, anche oggi, un ente locale attribuisca per convenzione il potere di gestione dei propri tributi alle Agenzie fiscali, con la conseguenza che, trattandosi di un tributo “amministrato dalle Agenzie”, lo stesso possa essere oggetto di trattamento, cfr. il documento “L’ambito applicativo della “nuova” transazione fiscale”, cit., par. 3.1.

11 Così Cass. 22 settembre 2016, n. 18561, in *Corr. trib.*, 2017, 3, 184.

criteri e le condizioni di accettazione da parte degli enti previdenziali degli accordi sui crediti contributivi.

Tale regolamento, come è noto, stabilisce significative limitazioni alla falcidiabilità di taluni crediti¹² e alla loro dilazionabilità¹³, dettando anche i parametri valutativi cui gli enti gestori devono attenersi ai fini della accettazione della proposta. Condizioni e limitazioni, assai restrittive e che risultano oramai superate dai nuovi criteri comparativi dettati dal novellato testo dell'art. 182-ter l.fall.^{14, 15}

Il legislatore, infine, nell'ammettere la falcidiabilità dei crediti tributari, ha rimandato al piano di cui all'art. 160 l. fall., ponendo, come condizione essenziale, la sussistenza di una relazione di stima redatta da un "*professionista in possesso dei requisiti di cui all'art.*

12 L'art. 3 del D.M. 4 agosto 2009 definisce i limiti entro i quali è ammessa la falcidia dei crediti previdenziali che possono formare oggetto di accordi transattivi, stabilendo, a seconda del tipo di credito, la percentuale minima richiesta per il pagamento, nonché il numero massimo di rate mensili per il pagamento dilazionato. Pertanto, i crediti per premi contributivi devono essere sempre integralmente soddisfatti, mentre gli accessori di legge (sanzioni e interessi) devono essere soddisfatti per il 50% (in privilegio) nella misura minima del 40%, mentre per il restante 50% (chirografo) nella misura minima del 30% del loro rispettivo ammontare.

13 Sempre ai sensi dell'art. 3 del D.M. del 2009, la proposta di trattamento può prevedere il pagamento dilazionato fino a un massimo di sessanta rate mensili, con applicazione degli interessi al tasso legale vigente al momento della presentazione della proposta.

14 Cfr. V. M. Marazza, *Il debito contributivo dell'impresa insolvente*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, 580 secondo cui l'implicita abrogazione deriva oltre che "dalla prevalenza della fonte primaria novellata (art. 182-ter l.fall.) sulla fonte regolamentare secondaria, anche dalla prevalenza che va accordata alla fonte cronologicamente successiva (art. 182-ter l.fall., come modificato dall'art. 1, comma 81, L. n. 232 del 2016)".

15 I segnalati motivi di illegittimità del DM del 2009 sono diventati ancor più evidenti alla luce delle modifiche introdotte, con riguardo alla transazione presentata nel corso delle trattative che precedono la stipula di un accordo di ristrutturazione dei debiti di cui all'art. 182-bis l.fall., dagli artt. 63 e 48 del D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 (recante il *Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza* emanato in attuazione delle legge delega 19 ottobre 2017, n. 155), articoli a norma dei quali l'accordo di ristrutturazione può essere omologato dal Tribunale "*anche in mancanza di adesione da parte dell'amministrazione finanziaria*", ogniqualvolta, in base alle risultanze della relazione del professionista attestatore, "*la proposta di soddisfacimento della predetta amministrazione è conveniente rispetto all'alternativa liquidatoria*" (art. 48, comma 5). In realtà il citato comma 5 fa riferimento unicamente alla mancata adesione da parte dell'amministrazione finanziaria, ma non vi è motivo per escludere l'applicabilità di tale disposizione ai crediti previdenziali, in considerazione della *ratio* della disposizione citata, che è quella "*di superare ingiustificate resistenze alle soluzioni concordate, spesso registrate nella prassi*" (così la Relazione illustrativa), resistenze manifestate, nel corso degli anni, in particolare proprio da parte degli enti previdenziali.

67, terzo comma, lett. d)¹⁶. Il pagamento parziale del debito tributario e contributivo potrà avvenire solo se tale professionista attesti che, dalla comparazione tra il pagamento proposto con la domanda di concordato e la soddisfazione ricavabile nell'alternativa fallimentare, emerga un'effettiva vantaggiosità per tali tipologie di credito.

In definitiva, come meglio esposto in seguito, l'attestatore dovrà farsi carico non solo del giudizio di veridicità dei dati aziendali e di sostenibilità prospettica del piano, ma anche del confronto tra i prevedibili esiti delle ipotesi alternative del concordato e della liquidazione fallimentare e tra i relativi gradi di soddisfazione offerta (all'esito delle citate procedure) ai crediti tributari e contributivi.

2.1. Il trattamento dei crediti assistiti da prelazione

Come anticipato, il riformulato primo periodo del comma 1 dell'art. 182-ter l.fall. ha confermato (ricalcando la formula di cui all'art. 160, comma 2, l.fall.) che il debitore può proporre il pagamento, parziale o anche dilazionato, dei crediti tributari e contributivi se il piano ne prevede la soddisfazione in misura non inferiore a quella realizzabile, in ragione della collocazione preferenziale, sul ricavato in caso di liquidazione, avuto riguardo al valore di mercato attribuibile ai beni o ai diritti sui quali sussiste la causa di prelazione, così come indicato nella relazione di un professionista in possesso dei requisiti di cui all'art. 67, comma 3, lett. d), l.fall.

Nonostante il generico riferimento a crediti tributari e contributivi, è indubbio che il succitato primo periodo del nuovo comma 1 della norma, inerisca (quanto alla limitazione della falcidia ed alla dilazione di pagamento) ai soli crediti assistiti da *privilegio*¹⁷, come si evince chiaramente dalla previsione che la stessa falcidia, così come la dilazione, può avvenire avuto riguardo al valore dei *“beni o ai diritti sui quali sussiste la causa di prelazione”*. Mentre nessuna limitazione vi è alla falcidiabilità ed alla dilazionabilità dei crediti chirografari, se non quella derivante dal rispetto di quanto stabilito nella seconda parte

16 Ai sensi dell'art. 67, terzo comma, lett. d), l.fall., il professionista incaricato di redigere le attestazioni prescritte dalla legge fallimentare deve essere iscritto nel registro dei revisori legali ed essere indipendente e, pertanto, non può essere legato all'impresa committente ovvero a coloro che hanno interesse all'operazione di risanamento, ristrutturazione del debito o concordato da rapporti di tipo personale o professionale tali da compromettere l'indipendenza di giudizio. In ogni caso il professionista deve essere in possesso dei requisiti di cui all'art. 2399 c.c. e non deve aver prestato, neanche per il tramite di soggetti con il quale è unito in associazione professionale, negli ultimi cinque anni, attività di lavoro dipendente o autonomo in favore del debitore ovvero partecipato agli organi di amministrazione e controllo.

17 Come evidenziato da M. Spadaro, *Il trattamento dei crediti tributari e contributivi*, op. cit., 23, la locuzione “credito tributario o contributivo assistito da privilegio” continua ad essere utilizzata in modo atecnico dal legislatore e, come specificato dalla stessa Agenzia (Circ. n. 40/E del 2008), debbono ritenersi transigibili anche i crediti tributari (e contributivi) assistiti da ipoteca.

dello stesso comma 1 dell'art. 182-ter l.fall. (creazione di apposita classe) e, ovviamente, di quanto prescritto dall'ultimo comma dell'art. 160 l.fall. (ossia che venga assicurato il pagamento di almeno il venti per cento dell'ammontare dei crediti chirografari)¹⁸.

Per quanto riguarda il trattamento dei suddetti crediti prelatizi, la novella ha introdotto ulteriori condizioni rispetto al testo previgente.

Il secondo periodo sempre del comma 1 prescrive, infatti, l'obbligo per il debitore di offrire *percentuali, tempi di pagamento ed eventuali garanzie* non inferiori o meno vantaggiose¹⁹ rispetto a quelle offerte ai creditori che hanno un grado di privilegio inferiore²⁰ o a quelli che hanno una posizione giuridica e interessi economici omogenei a quelli delle Agenzie e degli enti gestori di forme di previdenza e assistenza obbligatorie²¹.

18 Sul punto cfr. M. Allena, *La transazione fiscale nell'ordinamento tributario*, op. cit., 157 e ss., il quale sottolinea che "l'ultima novella legislativa ha espunto il proseguo letterale della proposizione, che recitava: "limitatamente alla quota di debito avente natura chirografaria anche se non iscritto a ruolo". Sulla base di un'interpretazione letterale della norma previgente, questo periodo dava luogo ad alcuni dubbi relativamente all'inclusione o meno, nell'ambito oggettivo di applicazione della norma, dei tributi privilegiati non iscritti a ruolo, anche se per prassi si riteneva che fossero transigibili sia i debiti privilegiati che chirografi, indipendentemente dalla loro iscrizione a ruolo.

19 L'introduzione con la novella di un elemento *soggettivo* di comparazione (rispetto ai due precedenti elementi *oggettivi* della *percentuale* e dei *tempi di pagamento*) sembra avvalorare la posizione di chi ha sostenuto che il pagamento in denaro non fosse l'unico trattamento possibile per i crediti tributari e previdenziali (così M. Ferro - R. Roveroni, *sub art. 182 ter*, in M. Ferro (a cura di), *La Legge fallimentare. Commentario teorico pratico*, a cura di M. Ferro, Padova, 2014, 2576), essendo possibili anche forme di soddisfacimento diverse quali la cessione di crediti e/o beni (anche culturali ex art. 28-bis DPR n. 602/1973) o l'attribuzione di azioni (così E. Stasi, *sub art. 182 ter l.f.*, in *Codice commentato del fallimento*, (diretto da) G. Lo Cascio, Milano, 2017, 2459).

20 Diversamente da quanto sostenuto da consolidata dottrina, la quale ha da tempo sostenuto che la regola principale in tema di soddisfacimento dei creditori privilegiati generali è quella che vuole che un credito privilegiato di grado inferiore possa essere soddisfatto soltanto se quello poziore è stato interamente soddisfatto, vi è chi (F. Santangeli, *Auto ed etero tutela dei creditori nelle soluzioni concordate delle crisi d'impresa*, in *Dir. fall.*, 2009, I, 620), proprio dal disposto dell'art 182-ter l.fall., ha tratto spunto per ritenere che fosse possibile procedere al soddisfacimento dei crediti di rango inferiore anche se quelli poziori fossero soddisfatti non per intero, purché vi fosse una misura, progressivamente discendente, del soddisfacimento dei creditori. Tale ricostruzione troverebbe all'attualità ulteriori conferme nell'obbligatoria e generalizzata applicazione nell'istituto del concordato del trattamento dei crediti tributari e previdenziali.

21 Si è ritenuto avessero posizione giuridica ed interessi economici omogenei ad esempio i crediti degli enti locali e degli enti pubblici non territoriali, così M. Ferro - R. Roveroni, *sub art. 182 ter*, op. cit., 2575 e M. Allena, *La transazione fiscale*, op. cit., 159.

Parimenti a quanto già previsto per la generalità dei crediti privilegiati²² e in coerenza con gli indirizzi interpretativi della CGCE, la condizione per proporre il pagamento parziale o dilazionato dei crediti tributari o previdenziali privilegiati (compresi IVA e ritenute) è quindi costituita dall'oggettiva incapienza del valore di realizzo attribuibile ai beni o diritti sui quali sussiste la causa di prelazione, come quantificato ed attestato da un professionista in possesso dei requisiti di cui al già citato art. 67, comma 3, lett. d)²³.

All'esito di tale valutazione²⁴ sarà, dunque, individuabile la quota del credito che potrà essere soddisfatta a seguito del realizzo dell'attivo e, per differenza, la quota residua degradata al chirografo, da inserire in un'apposita classe, come imposto dall'ultimo periodo del comma 1 dell'art. 182-ter.

Il fatto che la medesima valutazione di convenienza sia prevista in due norme diverse (artt. 160 e 182-ter) non implica tuttavia la necessità di far ricorso a due professionisti differenti (entrambi in possesso dei requisiti previsti dall'art. 67, comma 3, lett. d, l.fall.), potendo risultare sufficiente enucleare, nell'attestazione da presentare ai sensi dell'art. 182-ter unitamente alla proposta di trattamento, la parte della più ampia attestazione predisposta ai sensi dell'art. 160, comma 2, specificamente riguardante lo stralcio dei crediti rientranti nell'ambito oggettivo di applicazione dell'art. 182-ter.

Così come non è necessario far ricorso a due professionisti, è parimenti possibile che l'attestazione richiesta ai fini del trattamento sia resa dallo stesso professionista che

22 Il divieto di falcidiabilità dei crediti privilegiati nelle procedure concorsuali diverse dal fallimento è venuto meno con la riforma del 2006 (D.Lgs. n. 5/2006), che ha previsto il pagamento parziale di tale crediti nel concordato fallimentare (art. 124, comma 3 l.fall.) e nel neointrodotta istituto della transazione fiscale (art. 182-ter l.fall.), e successivamente con il c.d. decreto correttivo del 2007 (D.Lgs. n. 169/2007), e la modifica del secondo comma dell'art. 160 l.fall., è stata disciplinata, anche nell'ambito del concordato preventivo, la possibilità di soddisfare parzialmente i creditori privilegiati.

23 In dottrina ritengono non necessaria l'attestazione nel caso di una proposta di trattamento contenente solo la dilazione di pagamento senza stralci del credito erariale, ovvero nel caso di moratoria annuale (ex art. 186-bis, comma 2, l.fall.), ovvero di dilazione limitata ai tempi tecnici necessari per la liquidazione del bene gravato da prelazione M. Spadaro, *Il trattamento dei crediti tributari e contributivi*, op. cit., 14 e E. Stasi, *Transazione fiscale e contributiva nel risanamento imprenditoriale*, in *Il fallimento*, 2017, 1103.

24 Tale relazione giurata serve a stimare il valore di realizzo, nell'ipotesi di liquidazione fallimentare, dei beni e dei diritti su cui insiste la prelazione dei creditori privilegiati (speciali e generali), valore riferito all'epoca del presunto realizzo secondo le modalità e i tempi prospettati dal piano concordatario. Tale stima è funzionale all'attestazione generale, di cui all'art. 161, comma 3 l.fall., ossia quella in cui il professionista designato dal debitore esprime il proprio giudizio in merito alla veridicità dei dati aziendali e alla fattibilità del piano, in cui sarà riportato il confronto (operato dallo stesso professionista o da altro) tra i prevedibili esiti del grado di soddisfacimento dei creditori falcidiati nelle due ipotesi alternative del concordato e della liquidazione fallimentare. Cfr. sul tema il documento CNDCEC del 23 febbraio 2009 "*La relazione giurata estimativa del professionista nel concordato preventivo e nel concordato fallimentare*".

redige la relazione di stima prevista dall'art. 160, comma 2 mediante la predisposizione di un'unica attestazione nella quale sia effettuato il confronto tra l'ipotesi concordataria e quella liquidatoria e da cui emerga che la prima soddisfi l'amministrazione finanziaria (e/o gli enti previdenziali) in misura superiore rispetto alla seconda²⁵.

Ai fini di tale confronto, l'Agenzia delle entrate ha tenuto da ultimo a precisare che l'attestatore *"dovrà tenere conto anche del maggiore apporto patrimoniale, rappresentato dai flussi o dagli investimenti generati dalla eventuale continuità aziendale oppure ottenuto all'esito dell'attività liquidatoria gestita in sede concordataria, che non costituisce una risorsa economica nuova, ma deve essere considerato finanza endogena, in quanto, ai sensi dell'art. 2740 c.c., l'imprenditore è chiamato a rispondere dei debiti assunti con tutti i propri beni, presenti e futuri"*²⁶.

Con tale affermazione l'Agenzia sembra aver fatto proprio quell'indirizzo giurisprudenziale secondo cui *"la prosecuzione dell'attività di impresa in sede concordataria non può comportare il venir meno della garanzia patrimoniale del debitore, che risponde dei suoi debiti con tutti i beni, presenti e futuri (art. 2740 c.c.) non creando la prosecuzione dell'attività di impresa un patrimonio separato o riservato in favore di alcune categorie di creditori (anteriori o posteriori alla domanda di concordato). Né pare consentito azzerare in sede concordataria il rispetto delle cause legittime di prelazione (art. 2741 c.c.) che è un corollario della responsabilità patrimoniale"*²⁷.

Tale orientamento, tuttavia, non è affatto univoco, in quanto secondo numerose pronunzie²⁸ le risorse finanziarie originate dalla prosecuzione dell'attività di impresa (ovvero i

25 In tal senso anche la Circolare n. 16/E/2018, par. 5.1.2. e G. Andreani – A. Tubelli, *La posizione dell'Agenzia delle Entrate sulla "transazione fiscale": pregi e difetti*, in *Il fisco*, 2018, 3241 e ss.

26 Così la Circolare n. 16/E/2018, par. 5.1.2. ove, in nota, è riportato un passaggio della sent. n. 9373/2012, in cui la Suprema Corte si è occupata della necessità di rispettare o meno la regola di cui all'art. 160, comma 2, l.fall. con riguardo all'apporto finanziario del terzo (che costituisce la fattispecie tipica di *"finanza esterna"*). I giudici di legittimità hanno al riguardo ritenuto che *"l'apporto del terzo si sottrae al divieto di alterazione della graduazione dei crediti privilegiati solo allorché risulti neutrale rispetto allo stato patrimoniale del debitore"*, ovvero a condizione che l'intervento finanziario sia utilizzato per pagare direttamente i debiti della società senza comportare una variazione nell'attivo e nel passivo del debitore.

27 Così testualmente Trib. Milano, decreto 15 dicembre 2016, nello stesso senso App. Venezia, 12 maggio 2016. La posizione assunta dall'Agenzia, secondo cui non costituiscono *"nuova finanza"* i flussi finanziari derivanti dagli investimenti generati dalla continuità aziendale, non è stata ribadita dall'Agenzia con riguardo all'attestazione da rendere nell'ambito di un accordo di ristrutturazione, alla cui stipula anche il creditore erariale può aderire (nel rispetto dei criteri di trattamento e confronto con le ipotesi prospettabili di cui al comma 5 dell'art. 182-ter) rinunciando all'applicazione degli artt. 2740 e 2741 c.c.

28 *Contra* Trib. Milano, 3 novembre 2016; Trib. Prato, 7 ottobre 2015; Trib. Treviso, 16 novembre 2015 e 23 marzo 2015; Trib. Rovereto, 13 ottobre 2014; Trib. Torino, 7 novembre 2013; Trib. Saluzzo, 13 maggio 2013.

flussi finanziari disponibili o *free cash flows*), sebbene da quest'ultima originati, costituirebbero risorse "esterne" o "esogene", che non derivando dalla liquidazione dell'attivo patrimoniale sarebbero liberamente disponibili per il debitore e utilizzabili in sede concordataria senza dover rispettare l'ordine delle cause legittime di prelazione. Secondo questo diverso orientamento, la differenza di valore derivante dall'attuazione del piano concordatario (c.d. *surplus* concordatario) rispetto agli esiti della liquidazione fallimentare così come stimati (*ex ante*) dall'attestatore, costituirebbe il limite di soddisfazione (*ex post*) della garanzia dei creditori prelatizi e, pertanto, sarebbe liberamente distribuibile dal debitore al pari degli apporti finanziari esterni al suo patrimonio²⁹.

Pertanto, la tesi interpretativa portata avanti dall'Agenzia, oltre a non essere condivisa da molti giudici di merito, risulta altresì non conforme al dettato sia dell'art. 160, comma 2, che dell'art. 182-ter l.fall.

Se, infatti, l'art. 160, comma 2 dovesse essere interpretato nel senso che l'attestatore, nella sua valutazione di convenienza, deve tener conto anche dei *flussi finanziari generati dalla continuità aziendale* o comunque *del maggior valore derivante dall'attuazione del piano concordatario* (in quanto finanza endogena), da ciò discenderebbe che il *quid pluris* generato dal risanamento aziendale dovrebbe esser destinato integralmente al soddisfacimento dei crediti privilegiati fino a concorrenza del loro ammontare, con la conseguenza che, in caso di incapienza dell'attivo, si renderebbe obbligatorio l'apporto esterno di nuove risorse finanziarie per la soddisfazione dei creditori chirografari, "che dunque diventerebbe condizione di ammissibilità della proposta concordataria pur in assenza di una disposizione di legge in tal senso"³⁰.

Inoltre, se fosse corretta l'interpretazione fatta propria dall'Agenzia, non potendosi utilizzare i flussi finanziari generati dalla prosecuzione dell'attività destinati sempre ai creditori privilegiati, in assenza di (altri) apporti esterni non residuerebbero risorse per soddisfare (nemmeno parzialmente) quelli chirografari, pertanto, non avendo questi ul-

29 Secondo questa diversa ricostruzione, quindi, la distinzione tra "finanza endogena" e "finanza esterna" non discende dalla fonte con la quale viene alimentato il fabbisogno concordatario (patrimonio dell'impresa sia per effetto della liquidazione dei beni che della continuità aziendale e dei conseguenti flussi di cassa generati), ma dal maggior valore che la prosecuzione dell'attività di impresa assicura rispetto alla liquidazione fallimentare. Quest'ultima costituirebbe il limite di soddisfacimento dei creditori concorsuali e coinciderebbe con il valore dell'attivo stimato nella relazione ex art. 160, comma 2 l.fall., limite entro il quale opererebbero le regole di graduazione, come se le risorse ulteriori non costituissero risorse provenienti dal patrimonio dell'impresa (sebbene trattasi di beni facenti parte del patrimonio del debitore già al momento dell'apertura della procedura), così Trib. Milano, decreto 15 dicembre 2016.

30 Così G. Andreani - A. Tubelli, *La posizione dell'Agenzia delle Entrate sulla "transazione fiscale"*, op. cit., spec. 3243 e ss. e G. Andreani, *I "chiarimenti" dell'Agenzia delle Entrate sulla transazione fiscale, in il fallimentarista*, 2018.

timi alcuna convenienza ad esprimere un voto favorevole alla proposta concordataria, la stessa risulterebbe di fatto inattuabile, anche laddove consentisse un trattamento dei crediti più favorevole rispetto all'alternativa ipotesi della liquidazione fallimentare³¹. Ma la tesi proposta dall'Agenzia non appare conforme neanche a quanto previsto nel comma 1 dello stesso art. 182-ter, che richiede all'attestatore di mettere a confronto il trattamento riservato ai crediti tributari nella proposta di transazione fiscale unicamente con quello realizzabile nel caso di liquidazione fallimentare dell'impresa debitrice, senza tener conto anche dei possibili esiti della prosecuzione dell'attività attraverso modalità ed interventi (operazioni di ristrutturazione, azioni strategiche, acquisizione di nuovi investimenti, ecc.) attuabili tutti in un'ipotesi concordataria, e non in un fallimento.

E il fatto che i flussi finanziari generati dalla prosecuzione dell'attività economica in sede concordataria non debbano esser considerati dall'attestatore nella sua valutazione di convenienza, né tanto meno entrare nel patrimonio del debitore in caso di fallimento, trova diretta conferma nel disposto degli artt. 104 e 104-bis l.fall., che ammettono la prosecuzione dell'attività economica (nella forma dell'esercizio provvisorio o dell'affitto d'azienda) *soltanto a titolo temporaneo*, qualora ciò sia considerato (nel primo caso) strettamente necessario per non recare maggiore pregiudizio ai creditori, ovvero (nel secondo) conveniente per rendere più proficua la vendita del complesso aziendale. In entrambi i casi, comunque, la continuazione dell'attività è ammessa soltanto nella prospettiva di conseguire una migliore liquidazione, ma mai in un'ottica di risanamento, che rimane del tutto estranea rispetto alla procedura fallimentare.

Ulteriore conferma può trovarsi, infine, anche nel disposto dell'art. 105 l.fall., che disciplina, la vendita (mediante procedure competitive) dell'azienda nello stato in cui si trova, in maniera unitaria, oppure attraverso singoli rami oppure ancora atomisticamente, senza poter considerare gli effetti derivanti da interventi previsti nella proposta concordataria con l'obiettivo di riportare l'azienda in una condizione di equilibrio economico³². In conclusione, poiché i flussi finanziari generati dalla continuità aziendale in attuazione del piano concordatario non potrebbero entrare nel patrimonio del debitore se non temporaneamente e con l'unico obiettivo di pervenire ad una sua migliore liquidazione, parimenti gli stessi non debbono essere considerati dall'attestatore nel computo dell'attivo di liquidazione da destinare al soddisfacimento dei creditori privilegiati e, quindi, neanche nella valutazione del trattamento da riservare a quelli di natura tributaria e/o contributiva.

31 Così sempre G. Andreani - A. Tubelli, *La posizione dell'Agenzia delle Entrate sulla "transazione fiscale"*, op. cit., spec. 3243 e ss.

32 Il richiamo alle disposizioni fallimentari è presente anche in G. Andreani - A. Tubelli, *La posizione dell'Agenzia delle Entrate sulla "transazione fiscale"*, op. cit., spec. 3244 e ss.

2.2. Il pagamento dilazionato

Come anticipato, il comma 1 dell'art. 182-ter, con formula analoga a quella contenuta negli artt. 160, comma 2 e 124, comma 3, l.fall., prevede non soltanto la possibilità di proporre il pagamento *parziale*, ma anche quello *dilazionato* dei tributi e dei contributi. La nuova disposizione sembra aver fatto propria e codificato la tesi del c.d. *declassamento finanziario (o temporale)* dei crediti privilegiati, che si realizza tutte le volte in cui il creditore munito di privilegio è soddisfatto in misura temporalmente deteriore rispetto a quando di regola previsto (i debiti erariali sono soddisfatti al momento dell'omologa), soddisfazione differita che risulta ammissibile se, e in quanto, il trattamento riservato allo stesso creditore non risulti pregiudizievole rispetto a quello che sarebbe ipotizzabile in esecuzione di una liquidazione (prevedibilmente fallimentare) alternativa³³.

Con la conseguenza che la proposta di pagamento dilazionato dei crediti tributari e contributivi privilegiati dovrebbe essere accompagnata da una relazione di stima che, valutati i prevedibili tempi di liquidazione dei beni e dei diritti gravati dai titoli di prelazione, nonché l'eventuale pregiudizio finanziario derivante dal pagamento differito, attesti una "soddisfazione ... in misura non inferiore a quella realizzabile ... sul ricavato in caso di liquidazione", sotto il profilo temporale³⁴.

Con la conseguenza che dovrebbe risultare ininfluyente e non comportare la necessità di alcuna relazione di stima né la dilazione contenuta nei tempi tecnici strettamente necessari alla liquidazione del bene gravato da prelazione, perché di regola equivalente da un punto di vista temporale ad ogni altra forma di liquidazione alternativa a quella concordataria proposta³⁵, né la dilazione (*rectius* moratoria) annuale di cui all'art. 186-bis, comma 2, lett. c), l.fall., perché espressamente prevista dalla legge (sebbene limita-

33 Cfr. S. Bonfatti, *La disciplina dei crediti privilegiati nel concordato preventivo con continuità aziendale*, in *www.ilcaso.it*, 2013, 30 e ss.

34 Sulla questione anche E. Stasi, *Transazione fiscale e contributiva nel risanamento imprenditoriale*, in *Il fallimento*, 2017, 1103, secondo il quale si deve "ritenere necessaria la relazione in discorso quando la dilazione imposta ai creditori di cui trattasi garantiti da pegno, ipoteca, o muniti di privilegio speciale (artt. 2758 e 2759 c.c.) comporti, rispetto alla liquidazione fallimentare, una "perdita economica" per il danno che a questi ultimi deriva dalla mancata disponibilità delle somme per il periodo per il quale è stabilito il differimento, alla stregua del principio sancito dalla Cassazione in tema di pagamento dilazionato dei crediti prelazionari. La perizia di stima diverrebbe, per contro, superflua nell'ipotesi di crediti assistiti da privilegio generale allorché la proposta concordataria preveda il pagamento integrale anche degli interessi compensativi nella misura stabilita dagli artt. 54 e 55 l.fall. per l'intera durata della dilazione, salvo forse il caso in cui il pagamento sia previsto con il ricavato della vendita della massa immobiliare su cui taluni di questi crediti sono sussidiariamente collocati (art. 2776 c.c.)".

35 Sull'equivalenza in termini temporali della liquidazione concordataria a quella fallimentare M. Fabiani, *Concordato Preventivo*, in G. De Nova (a cura di), *Commentario del Codice Civile e codici collegati* Scialoja - Branca - Galgano, Bologna, 2014, 261.

tamente ai creditori con privilegio generale e ai creditori muniti di prelazione speciale il cui bene posto a garanzia non sia destinato ad essere liquidato).

L'introdotta possibilità di proporre anche il pagamento dilazionato, che negli accordi di ristrutturazione si accompagna (*all'attualità*) alla necessaria attestazione di convenienza del trattamento proposto per i crediti fiscali rispetto alle "alternative concretamente praticabili" (comma 5), dimostra la volontà del legislatore di assicurare la massima tutela ai crediti assistiti da privilegio, ma rischia di rendere eccessivamente gravosa la predisposizione della proposta di concordato e, soprattutto, la relazione dell'attestatore, per le note difficoltà di valorizzare l'aggravio conseguente al pagamento dilazionato e di comparare, anche cronologicamente, scenari e soluzioni alternative³⁶.

2.3. Il classamento obbligatorio

Come anticipato, il novellato art. 182-*ter* l.fall. (ultimo periodo del comma 1) stabilisce che nel caso in cui sia proposto il pagamento parziale di un credito tributario o contributivo privilegiato, la quota di credito degradata a chirografo deve essere inserita in un'apposita classe.

La norma ha, quindi, introdotto un'ipotesi di un *classamento obbligatorio* e, nonostante l'ormai riconosciuta possibilità di accomunare creditori prelatizi degradati a chirografo e creditori chirografari *ab origine*³⁷, è stato espressamente previsto che il credito erariale o previdenziale degradato debba essere collocato all'interno di una classe appositamente costituita.

Obiettivo del classamento obbligatorio è evidentemente quello di evitare possibili fenomeni di neutralizzazione del voto degli enti interessati e di rafforzarne la posizione³⁸ in considerazione della peculiare natura dei relativi crediti, consentendo agli stessi di provocare, con il loro dissenso e la loro opposizione, il giudizio del Tribunale in sede di omologazione circa la convenienza della proposta concordataria (ai sensi del comma 4 dell'art.

36 Così M. Spadaro, *Il trattamento dei crediti tributari e contributivi*, op. cit., 13 e ss.

37 M. Fabiani, *Concordato preventivo*, in G. De Nova (a cura di), *Commentario del codice civile e codici collegati* Scialoja - Branca - Galgano, op. cit. 218; L. Panzani, *Creditori privilegiati, creditori chirografari, e classi nel concordato preventivo*, in F. Di Marzio (a cura di), *La crisi d'impresa. Questioni controverse nel nuovo diritto fallimentare*, Padova, 2010, 371.

38 Il classamento obbligatorio è previsto anche nel caso di creditori che presentano una proposta di concordato preventivo concorrente, i quali, ex art. 163 l.fall., hanno diritto al voto sulla medesima proposta solo se collocati "in un'autonoma classe". In questo caso la collocazione in un'autonoma classe serve a contenere possibili ipotesi di conflittualità.

180 l. fall.), assoggettandosi alla regola del c.d. *cram down*³⁹.

Stando al tenore letterale dell'ultimo periodo del comma 1 dell'art. 182-ter l.fall., va collocata in apposita classe l'intera quota di credito privilegiato degradato a chirografo, senza che assuma alcun rilievo l'eventuale diverso grado di privilegio che assiste le corrispondenti ragioni di credito soddisfatte integralmente dell'amministrazione finanziaria e/o degli enti previdenziali. E ciò, probabilmente, perché il fenomeno della degradazione finisce per parificare la posizione giuridica, mentre l'interesse economico può ritenersi omogeneo *ab origine* in ragione della peculiare natura dei suddetti crediti, delle particolari tutele che li assistono e dell'identità dei titolari delle pretese.

Sempre in base alla lettera della norma, il classamento obbligatorio in apposita classe⁴⁰ sembrerebbe riguardare la sola quota di credito privilegiato degradata a chirografo e non anche il credito chirografario *ab origine*, credito che, pertanto, dovrebbe trovare distinta collocazione. Tale conclusione appare, però, non condivisibile sia perché presupposto per la suddivisione dei creditori in classi è la titolarità di una "posizione giuridica e di interessi economici omogenei" (art. 160, comma 1), sia perché importerebbe una duplicazione delle classi facenti capo agli stessi soggetti (erario ed enti previdenziali) che finirebbe per attribuire a quest'ultimi una posizione potenzialmente condizionante ai fini del raggiungimento della maggioranza delle classi⁴¹.

La correttezza delle conclusioni raggiunte sembrerebbe trovare conferma nell'ultimo periodo del comma 1 dell'art. 88 del Codice della crisi di impresa⁴², articolo che oltre ad aver eliminato la previsione del classamento obbligatorio per i crediti prelatizi degradati, ha previsto che questi ultimi non possano, quanto a trattamento, essere differenziati rispetto ai crediti tributari chirografari per natura.

Sempre riguardo al classamento obbligatorio, un ultimo approfondimento deve essere ri-

39 Così M. Spadaro, *Il trattamento dei crediti tributari e contributivi*, op. cit., 13 e ss. e E. Stasi, *Transazione fiscale e contributiva*, op. cit., 1107.

40 Nel successivo paragrafo sarà chiarito se trattasi anche della classe cui deve essere riservato il "trattamento più favorevole".

41 Cfr. P. Catalozzi, *La formazione delle classi tra autonomia del proponente e tutela dei creditori*, in *Il fallimento*, 2009, 589, il quale evidenzia l'esigenza di evitare che l'applicazione dell'istituto delle classi possa dar luogo ad una non corretta applicazione del principio maggioritario e, in particolare, ad una sopraffazione di alcuni creditori ai danni di altri. I rischi di un'illogica suddivisione in classi sono sottolineati anche da P. Pajardi, *Diritto fallimentare*, Milano, 2008, 834 e ss., il quale ritiene che in questo caso il ruolo del Tribunale sia quello "di farsi garante della posizione dei creditori più deboli".

42 Cfr. l'art. 88 *Trattamento dei crediti tributari e contributivi* del D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 (pubblicato sulla G.U. del 14 febbraio 2019, n. 3 la cui entrata in vigore, in base alle disposizioni transitorie, è prevista, fatta eccezione per alcuni articoli elencati nel comma 2 dell'art. 389, decorsi diciotto mesi dalla data della pubblicazione del decreto nella Gazzetta Ufficiale, quindi a far data dal 15 agosto 2020).

servato a chiarire se nell'apposita classe debba trovare collocazione il complessivo credito per tributi e contributi degradato, ovvero se il classamento debba avvenire con riferimento a ciascuna tipologia di credito, con la formazione, quindi, di una classe per il credito erariale degradato (eventualmente comprensivo di quello spettante all'agente della riscossione per gli oneri di riscossione di cui all'art. 17 del D.lgs. n. 112/1999), ed una classe per il credito previdenziale anch'esso degradato.

Dovendo escludere, in questo caso, che il legislatore abbia voluto uniformare la posizione giuridica e gli interessi economici delle agenzie fiscali e degli enti previdenziali (nonché dell'agente della riscossione)⁴³, è sicuramente da preferire la soluzione che richiede al proponente la formazione di due classi (una per ogni tipologia di credito degradato).

In tal senso sembra deporre anche il dato testuale, in quanto il legislatore nell'ultimo periodo del comma 1 dell'art. 182-ter ha utilizzato l'aggettivo "apposita" e non anche "unica" per qualificare la classe ove collocare detti crediti⁴⁴.

2.4. Il trattamento dei crediti chirografari ab origine e per degradazione

Per quanto riguarda, poi, il trattamento dei crediti tributari o contributivi chirografari *ab origine*, il penultimo periodo del comma 1 dell'art. 182-ter, in continuità con l'assetto normativo precedente, dispone che il loro trattamento non può essere differenziato rispetto a quello degli altri creditori chirografari ovvero, nel caso di suddivisione in classi, dei creditori rispetto ai quali è previsto un trattamento più favorevole.

Poiché, come anticipato, nella versione novellata della norma è stato introdotto un ultimo periodo al citato comma 1 in base al quale la quota dei crediti tributari e previdenziali degradingati a chirografo è soggetta a classamento obbligatorio⁴⁵, problemi interpretativi sono sorti nel momento in cui si è tentato di coordinare tale previsione con quella del periodo precedente, che impone, in sostanza, un obbligo di trattamento omogeneo per tutti i crediti chirografari⁴⁶.

In effetti, nel comma 1 dell'art. 182-ter non è chiarito se, la prescrizione relativa all'obbligo di applicare il trattamento più favorevole trovi applicazione solamente con riguardo ai cre-

43 Secondo L. Del Federico, *La transazione fiscale*, in *Le riforme delle procedure concorsuali*, a cura di A. Didone, Milano, 2016, spec. 1881, tra i crediti tributari ed i crediti previdenziali ed assistenziali sussisterebbe un'assoluta omogeneità.

44 In tal senso sempre M. Spadaro, *Il trattamento dei crediti tributari e contributivi*, op. cit., 14 e ss.

45 Previsione, come anticipato, eliminata nell'ultimo periodo del comma 1 dell'art. 88 del Codice della crisi di impresa che disciplina l'istituto del trattamento dei crediti tributari e previdenziali nell'ambito del concordato preventivo.

46 Il tema è stato affrontato, in particolare, da C. Attardi, *Transazione fiscale: questioni procedurali, effetti sui crediti e sulla tutela giurisdizionale*, in *Il fisco*, 2017, 4448 e ss.

diti tributari o previdenziali chirografari *ab origine*, ovvero anche con riguardo alla quota dei crediti tributari o previdenziali degradata a chirografo per incapienza dell'attivo.

La lettera della norma sembrerebbe indurre a privilegiare l'interpretazione che limita il trattamento più favorevole ai soli crediti aventi "*natura chirografaria*"⁴⁷, ma se si accede a tale interpretazione verrebbe totalmente svilita sia la previsione normativa che prevede la costituzione di un'apposita classe in cui collocare i crediti erariali privilegiati degradati a chirografo⁴⁸, sia quella che prevede la comparazione tra crediti erariali chirografari *ab origine* e altri crediti chirografari, in quanto tale comparazione sarebbe stata prevista per

47 Nel corso dell'iter di approvazione del Codice della Crisi, il CNDCEC aveva sostenuto che tale interpretazione sarebbe stata da preferire, anzitutto perché aderente con quanto affermato dalla CGCE (sent. 7 aprile 2016 causa C-546/14), che aveva chiarito come la normativa comunitaria non ponesse limiti allo stralcio del credito tributario privilegiato, stralcio che è ammissibile purché non dia luogo ad un trattamento deteriore rispetto a quello che sarebbe riservato al medesimo credito in caso di liquidazione. È noto che, a seguito della decisione della CGCE e in ossequio ad essa, il legislatore nazionale ha modificato il contenuto dell'art. 182-ter l.fall., adeguandolo alle indicazioni dei giudici comunitari e, quindi, ha espressamente previsto la possibilità di stralciare – a determinate condizioni – i crediti fiscali e previdenziali. Quindi, per dare una lettura della norma il più vicina alla *ratio* che l'ha ispirata, l'art. 182-ter l.fall. dovrebbe interpretarsi, nella parte in cui prevede la costituzione di un'apposita classe in cui collocare i crediti erariali e previdenziali privilegiati degradati a chirografo, nel senso che "*il classamento sia da effettuarsi al solo fine dell'espressione del voto e non anche a fini economici*", ossia nel senso che non debba essere assicurato il trattamento economico più favorevole anche alla quota di credito degradato a chirografo.

Diversamente opinando, si arriverebbe a concludere che al credito erariale (e previdenziale) spetterebbe non soltanto un trattamento non inferiore a quello che sarebbe riservato allo stesso in ipotesi liquidatoria, ma anche un "*secondo trattamento*", ossia quello che dovrebbe essere garantito alla quota di credito privilegiato degradato a chirografo inserita nell'apposita classe, con una duplicazione di trattamento che non trova riscontro con quanto affermato dalla CGCE, la quale ha ritenuto che il soddisfacimento del credito IVA può anche essere non integrale, purché non inferiore a quello che allo stesso sarebbe riservato nell'alternativa liquidatoria. In conclusione, la quota degradata a chirografo per incapienza dei crediti erariali e previdenziali deve certamente essere inserita in apposita classe, ma per quella classe deve necessariamente prevedersi un (*ulteriore*) trattamento economico (c.d. "*classe a zero*") e non quello più favorevole, posto che al credito privilegiato complessivamente considerato (*quota "capiente" e quota degradata*) viene offerto comunque un trattamento migliore rispetto a quello che allo stesso spetterebbe nell'ipotesi liquidatoria.

La lettura proposta del comma 1 dell'art. 182-ter l.fall. trova conferma oltre che nell'art. 160 l.fall., disposizione che disciplina i presupposti per l'ammissione alla procedura (di concordato), e anche nell'art. 169 l.fall., norma che, nell'indicare quali disposizioni dettate per il fallimento siano applicabili anche al concordato preventivo, significativamente omette l'art. 54 l.fall., il quale, per il (solo) fallimento, stabilisce che i creditori privilegiati non integralmente soddisfatti "*concorrano, per quanto è ancora loro dovuto, con i creditori chirografari nelle ripartizioni del resto dell'attivo*".

48 Per il soddisfacimento di tali crediti, infatti, nessun debitore offrirebbe più che una percentuale simbolica, o comunque notevolmente inferiore a quella offerta agli altri creditori chirografari, producendo in tal modo lo stesso effetto che si otterrebbe in assenza della costituzione di un'apposita classe.

un numero irrisorio di casi (quale è quello dei crediti erariali chirografari *ab origine*)⁴⁹. La ricostruzione proposta - che in sostanza qualifica il penultimo periodo del comma 1 dell'art. 182-ter come norma di portata generale in tema di chirografo erariale, a prescindere che si tratti di chirografo da degradazione ovvero *ab origine* - trova conferma sia nella disciplina vigente in materia di concordato che, all'art. 177, comma 3 l.fall., prevede per la parte di crediti prelatizi falcidiati e degradati a chirografo l'equiparazione ai chirografi per natura⁵⁰, sia nell'ultimo periodo del comma 1 dell'art. 88 del Codice della crisi di impresa⁵¹, in cui è stata espressamente prevista l'equiparazione, quanto a trattamento, dei crediti prelatizi degradati a quelli chirografi per natura⁵².

Tale ricostruzione è stata condivisa anche dall'Agenzia delle Entrate nella Circolare n. 16/E/2018, ove è stato affermato che le regole che disciplinano i crediti tributari o contributivi di natura chirografaria *ab origine*, dettate dal comma 1 dell'art. 182-ter, "trovano applicazione anche con riferimento ai crediti privilegiati divenuti chirografari per effetto della degradazione"⁵³.

2.5. Il trattamento dei tributi oggetto di contenzioso

Come anticipato, venuti meno, con la modifica dell'art. 182-ter l.fall., gli effetti tipici del

49 Sul punto C. Attardi, *Transazione fiscale*, op. cit., spec. 4450 e 4451, mette in evidenza come una tale opzione ermeneutica porti con sé rilevanti problemi per la concreta fattibilità delle proposte e dei piani di concordato, perché il debitore deve preoccuparsi di trovare le risorse, non soltanto per soddisfare il privilegio nei modi e nelle forme ipotizzate, ma deve anche immaginare un ulteriore esborso per soddisfare il chirografo tributario da degradazione del privilegio, nella stessa misura offerta alla restante massa chirografaria.

50 E tale equiparazione trova applicazione non soltanto ai fini del voto, ma anche dal punto di vista sostanziale con conseguente necessità di considerare il pagamento di questi ultimi nella stessa percentuale, così Appello Napoli, 25 giugno 2014, in www.ilcaso.it.

51 Cfr. art. 88 *Trattamento dei crediti tributari e contributivi* nel caso di concordato preventivo.

52 Contrario all'equiparazione è, invece, C. Attardi, *Transazione fiscale*, op. cit., spec. 4450 e 4451, il quale ritiene che il credito privilegiato falcidiato rimanga comunque privilegiato quanto a natura giuridica, ed è "parzialmente scomposto, per la sola frazione falcidiata, a chirografo ai soli fini del procedimento di transazione e del connesso concordato". Sempre secondo l'autore, la segregazione, sancita *ex lege*, del chirografo da degradazione del privilegio in un'apposita classe chirografaria "potrebbe essere proprio letta come espressiva della volontà del legislatore che, per essa, vi possa essere un trattamento deteriore rispetto al chirografo per natura".

53 Così Circolare n. 16/E/2018, par. 5.1.1. Nello stesso paragrafo viene, altresì, precisato che, a seguito della modifica di cui al D.L. n. 83/2015, anche alla parte di credito degradata a chirografo deve essere assicurato il pagamento nella misura di almeno il 20% dell'ammontare complessivo, così come previsto per i crediti chirografari dall'art. 160, comma 4, l.fall.

consolidamento del debito tributario⁵⁴ e della cessazione delle liti fiscali pendenti derivanti dal perfezionamento della transazione fiscale, si è posto il problema del trattamento da riservare nell'ambito del concordato preventivo ai crediti tributari oggetto di contenzioso (ossia di quelli *sub judice*).

Ante modifica, infatti, il comma 5 dell'art. 182-ter, indicava, tra gli effetti discendenti dal perfezionamento della transazione fiscale, la cessazione della materia del contendere nelle liti riguardanti i tributi oggetto di accordo transattivo, qualsiasi fosse il grado di giudizio in cui le controversie pendevano. Tale disposizione costituiva una deroga alla disciplina generale dei crediti contestati contenuta nell'art. 176 l.fall., norma che, al contrario, prevede la prosecuzione dei giudizi pendenti tra i creditori e l'impresa ammessa al concordato⁵⁵.

Venuta meno la previsione di cui al comma 5, nella nuova versione dell'art. 182-ter non sono state introdotte ulteriori disposizioni volte a disciplinare, in deroga all'art. 176 l.fall., gli effetti processuali di una proposta di concordato avente ad oggetto anche i crediti tributari in contenzioso.

Non essendo state introdotte ulteriori previsioni derogatorie, si è conseguentemente ritenuto⁵⁶ che tornasse pienamente operativa la disposizione generale dettata dall'art. 176 l.fall., con la conseguenza che i contenziosi in corso vertenti su pretese tributarie proseguono sino alla decisione che statuisce definitivamente nel merito.

In ogni caso, però, il debitore istante dovrà comunque dare evidenza nella proposta di concordato dell'esistenza di crediti oggetto di contestazione e prevedere le modalità del relativo soddisfacimento nel caso e nella misura in cui questi ultimi risultassero do-

54 Anche se l'Agenzia (Circolare n. 40/E del 2008, par. 5.2.), con riguardo al consolidamento del debito tributario operante sotto il vigore della precedente normativa, ha sempre sostenuto che la determinazione del debito tributario esito della procedura di transazione fiscale non precludeva l'ulteriore attività di controllo da parte dell'ufficio in relazione a fattispecie diverse da quelle che avevano generato il debito oggetto di transazione, sebbene riferibili ai medesimi periodi di imposta.

55 A norma del comma 1 dell'art. 176 l.fall., "Il giudice delegato può ammettere provvisoriamente in tutto in parte i crediti contestati ai soli fini del voto e del calcolo delle maggioranze, senza che ciò pregiudichi le pronunzie definitive sulla sussistenza dei crediti stessi".

56 Così risposta n. 40 a Telefisco 2018 e Circolare n. 16/E/2018, par. 5.1.5. Sul tema anche G. Andreani - A. Tubelli, *Note di variazione in diminuzione e altre problematiche fiscali della crisi d'impresa*, in *Il fisco*, 2018, spec. 1048 e 1049.

vuti tramite la costituzione di adeguati fondi rischi⁵⁷, tenendo altresì conto dell'importo dell'eventuale quota privilegiata degradata a chirografo di cui all'ultimo periodo del comma 1 dell'art. 182-ter.

L'inclusione nella proposta di concordato anche dei crediti tributari in contestazione risponde al duplice scopo di consentire l'ammissione al voto dell'Amministrazione finanziaria anche per l'ammontare dei crediti incerti, nonché di rendere noto ai creditori l'intero ammontare dei debiti (certi ed incerti) che gravano sulla massa attiva⁵⁸.

Indipendentemente dal voto favorevole o contrario espresso dall'Amministrazione, il trattamento del debito tributario (privilegiato e/o chirografo) proposto in sede di concordato andrà applicato anche all'ammontare risultante dalla pronuncia che definisce il giudizio relativo al credito in contestazione, in quanto i crediti tributari, la cui spettanza e/o misura è oggetto di accertamento giudiziale, sono comunque crediti sorti anteriormente all'apertura della procedura e devono, pertanto, essere soddisfatti nella stessa misura riconosciuta al relativo creditore in sede di concordato, pena un'inammissibile violazione della *par condicio creditorum*

3. Il trattamento riservato ai crediti tributari nelle trattative che precedono la stipula di un accordo di ristrutturazione dei debiti di cui all'art. 182-bis l.fall.

57 Anche l'Agenzia nella Circolare n. 16/E/2018, par. 5.1.5. ha precisato che potrebbe essere chiesto al debitore di accantonare prudenzialmente un importo pari alla percentuale di soddisfacimento del credito contestato offerta nella proposta di concordato. In tal senso anche F. Paparella, *Il nuovo regime dei debiti tributari*, op. cit., spec. 335 e 336, il quale afferma che *"il venir meno di qualsiasi indicazione sulle controversie pendenti dovrebbe comportare che, in via di principio, esse proseguono il proprio corso naturale. Per tale ragione il piano dovrà prevedere specifici accantonamenti in vista di eventuali soccombenze future e si ripropone il tema della c.d. transazione parziale, ovvero la possibilità che il debitore selezioni, a proprio giudizio (ma, evidentemente, nell'interesse del ceto creditorio), le controversie che intende definire tramite proposta concordataria dalle altre rispetto alle quali confida nell'esito favorevole ma che sollevano il problema della loro definizione in tempi coerenti con la durata del piano"*. In dottrina, sul tema anche L. Boggio, *Opposizione all'omologazione dei creditori "silenti" e trattamento dei "crediti contestati" nel piano e nella relazione ex art. 161 l.fall.*, in *Il fallimento*, 2013, 578.

58 Sulla necessità di inserire nella proposta concordataria anche i crediti oggetto di accertamento giudiziale, perché in caso contrario l'omissione potrebbe alterare le previsioni del piano e potrebbe pregiudicare gli interessi di coloro che non dispongono ancora dell'accertamento definitivo dei loro diritti, Cass., n. 5689 del 7 marzo 2017. Da ultimo, nel senso che il Tribunale, in sede di omologazione di una proposta di concordato preventivo, se il credito in contestazione ha natura tributaria, "è obbligato ad eseguire l'accantonamento", determinandone le relative modalità, in ragione del carattere speciale della disciplina di cui all'art. 90 DPR n. 633/1973 e della circostanza che la controversia sull'accertamento del credito è devoluta alla giurisdizione tributaria, Cass., ord. 13 giugno 2018, n. 15414.

Come anticipato, nell'ambito del concordato preventivo, i meccanismi procedurali di presentazione della proposta da parte del debitore e di delibazione della stessa da parte degli enti destinatari, sono rimasti sostanzialmente invariati a seguito della riforma del 2017.

Tuttavia non essendo più previsto il consolidamento del debito fiscale, gli obblighi procedurali e informativi previsti al comma 2 dell'art. 182-ter l.fall.⁵⁹ appaiono oggi finalizzati unicamente a far sì che (I) l'Amministrazione finanziaria possa procedere tempestivamente alla liquidazione dei tributi risultanti dalle dichiarazioni e alla notifica dei relativi avvisi di irregolarità e degli eventuali avvisi di accertamento; (II) sempre l'Amministrazione possa certificare il complessivo debito fiscale non ancora affidato all'agente della riscossione e non iscritto a ruolo e, conseguentemente, possa verificare l'attuabilità del piano concordatario al fine di esprimere il proprio voto sulla proposta⁶⁰; (III) il debitore istante abbia contezza dell'ammontare effettivo delle passività, anche al fine di adeguare la proposta ed il Piano al diverso fabbisogno scaturente dall'eventuale esistenza di passività fino a quel momento non conosciute; (IV) il commissario giudiziale (ove fosse *medio tempore* intervenuto il provvedimento di ammissione) possa procedere alla verifica dell'elenco dei creditori ed alle eventuali rettifiche.

Come anticipato, il pagamento dilazionato e/o parziale dei crediti tributari può essere richiesto anche nell'ambito delle trattative che precedono la stipula di un accordo di ristrutturazione dei debiti di cui all'art. 182-bis l.fall.

Poiché il comma 5 dell'art. 182-ter prevede testualmente che il debitore può presentare la proposta di trattamento "*di cui al comma 1*" anche nell'ambito di un accordo di ristrutturazione

59 La previsione di regole *ad hoc* per la soddisfazione dei crediti tributari e contributivi e per le comunicazioni da rendere agli enti titolari dei suddetti crediti hanno portato alcuni (G. Andreani - A. Tubelli, *La posizione dell'Agenzia delle Entrate sulla "transazione fiscale"*, op. cit., spec. 3243 e ss.) a rinvenire elementi di "specialità" nel trattamento di tali crediti rispetto a quanto in generale previsto per gli altri creditori. Di diverso avviso F. Paparella, *Il nuovo regime dei debiti tributari*, op. cit., spec. 333 e 334, secondo il quale la nuova disciplina non obbligherebbe neanche alla redazione di un documento autonomo e specifico da destinare all'Amministrazione finanziaria diverso da quelli predisposti per la generalità dei creditori, potendosi considerare sufficiente la presentazione del Piano e della proposta concordataria in cui i crediti tributari sono trattati nel rispetto di quanto richiesto dall'art. 182-ter l.fall. Nel senso della non necessità di un documento specifico da destinare all'Amministrazione finanziaria si è espresso il Tribunale di Siracusa, sent. 9 aprile 2018.

60 A norma del comma 3 dell'art. 182-ter l.fall., l'Agenzia delle entrate, previo parere conforme della competente Direzione Regionale, è chiamata ad esprimere, come tutti gli altri creditori, il proprio voto sulla proposta concordataria in sede di adunanza dei creditori, ovvero nei modi previsti dall'art. 178, comma 4, l.fall. A norma del successivo comma 4 dell'art. 182-ter, l'agente della riscossione esprime il proprio voto limitatamente agli oneri di riscossione di cui all'art. 17 del D.Lgs. n. 112/1999, ossia, al pari di tutti gli altri creditori, in relazione ai soli compensi a quest'ultimo spettanti. Proprio perché parificata nel trattamento a tutti gli altri creditori, la proposta concordataria contenente l'istanza di trattamento dei crediti tributari potrà essere omologata (a differenza di quanto accadeva ante novella) anche in assenza del voto favorevole o nel caso di voto negativo da parte dell'Agenzia delle Entrate.

turazione, il debitore che intenda falcidiare i crediti tributari e/o contributivi ricorrendo a tale istituto è tenuto a presentare una proposta del tutto analoga (quanto al trattamento da riservare a tali crediti rispetto a quello offerto agli altri creditori aderenti di rango pari o inferiore) a quella prevista nell'ambito del concordato preventivo⁶¹.

Del pari sono sostanzialmente analoghi gli adempimenti previsti nel caso di accordo di ristrutturazione rispetto a quelli richiesti nell'ipotesi di concordato, con l'ulteriore precisazione, contenuta sempre nel comma 5, che l'attestazione di cui all'art. 182-*bis*, per la parte relativa ai crediti fiscali⁶², deve riguardare anche la convenienza del trattamento proposto rispetto alle alternative concretamente praticabili e che tale aspetto deve costituire oggetto di specifica valutazione da parte del Tribunale.

Pertanto, a differenza di quanto accade nel caso del concordato (in cui l'unica ipotesi alternativa è rappresentata dalla soddisfazione realizzabile sul ricavato in caso di liquidazione sulla base del valore di mercato dei beni o dei diritti sui quali sussiste la causa di prelazione), il termine di raffronto per gli accordi di ristrutturazione è rappresentato da una pluralità di ipotesi, nel rispetto di un'unica condizione che deve trattarsi di alternative "*concretamente praticabili*" in considerazione delle specifiche condizioni in cui versa l'impresa debitrice al momento della predisposizione dell'accordo.

Da quanto precede consegue che la comparazione richiesta all'attestatore nel caso di un'istanza di trattamento formulata nell'ambito delle trattative che precedono la stipula di un accordo di ristrutturazione, da sottoporre a specifica valutazione da parte del Tribunale, esige un accertamento più ampio di quello previsto nel comma 1, non essendo limitata alla sola ipotesi di liquidazione fallimentare, ma estesa a qualunque soluzione prospettabile (purché realizzabile), quale potrebbe essere il ricorso ad altri istituti, come la liquidazione fallimentare, la liquidazione ordinaria, il concordato liquidatorio ovvero l'esperimento di eventuali azioni esecutive individuali⁶³.

Dal punto di vista procedimentale, sempre nel comma 5, il legislatore ha continuato ad utilizzare la locuzione "transazione fiscale"⁶⁴ e a far ricorso al termine "adesione" alla pro-

61 Così anche la Circolare n. 16/E/2018, par. 5.2.

62 È da segnalare che l'attestazione di convenienza è limitata ai soli crediti fiscali e non estesa anche a quelli contributivi.

63 Il comma 1 dell'art. 63 *Transazione fiscale e accordi sui crediti contributivi* del D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, che disciplina l'istituto del trattamento dei crediti tributari e previdenziali nell'ambito degli accordi di ristrutturazione dei debiti di cui agli artt. 57, 60 e 61 del Codice della crisi, ha previsto che la valutazione di convenienza richiesta all'attestatore, oggetto di specifica valutazione da parte del Tribunale, non sia più riferita genericamente alle alternative concretamente praticabili, ma limitata (come nel caso del concordato) al confronto con la sola liquidazione giudiziale.

64 Locuzione che si ritrova, come anticipato, anche nella rubrica dell'art. 63 del Codice della crisi.

posta in tal modo attribuendo natura privatistica agli accordi aventi ad oggetto la proposta di trattamento dei crediti tributari e contributivi presentata nell'ambito degli accordi di ristrutturazione dei debiti⁶⁵.

Proprio in considerazione della natura negoziale del procedimento, il legislatore ha modificato anche il successivo comma 6 dell'art. 182-ter, stabilendo che il mancato adempimento integrale, entro novanta giorni dalle scadenze previste, dei pagamenti dovuti alle Agenzie fiscali e agli enti gestori di forme di previdenza e assistenza obbligatorie, da parte del debitore, comporta la risoluzione di diritto (e non più la revoca) della transazione fiscale. Riguardo, infine, alla sorte dei crediti tributari in contestazione nell'ambito degli accordi di ristrutturazione, così come nella precedente disciplina, anche gli attuali commi 5 e 6 dell'art. 182-ter non contengono alcuna disposizione volta a disciplinare gli effetti processuali di un accordo di ristrutturazione che include anche dei debiti tributari in contestazione.

Secondo l'Agenzia⁶⁶, pertanto, gli effetti di un accordo di ristrutturazione sui giudizi tributari pendenti devono ritenersi regolati dai generali criteri dettati in materia processuale, con particolare riguardo alla cessazione della materia del contendere.

A questo proposito, la Suprema Corte ha avuto modo di evidenziare come, qualora dopo l'omologa di un accordo di ristrutturazione comprendente anche dei crediti tributari in

65 In tal senso si spiega la previsione secondo cui l'ufficio esprime l'adesione alla proposta tramite la sottoscrizione di un apposito atto negoziale da parte del direttore, su parere conforme della competente Direzione Regionale previamente acquisito. Legittimato alla sottoscrizione di tale atto è anche l'agente della riscossione, limitatamente all'accettazione del trattamento riservato agli oneri di riscossione (in modo speculare a quanto avviene per l'espressione del voto nel concordato preventivo).

Per quanto concerne, poi, il *termine* entro cui tale consenso deve essere espresso, mentre nel testo dell'art. 182-ter l.fall. (attualmente in vigore) non è prevista alcuna scadenza entro la quale l'ufficio deve comunicare il proprio assenso, nel comma 2 dell'art. 63 del Codice della crisi (articolo in vigore dal 15 agosto 2020) è stato introdotto un termine di sessanta giorni dal deposito della proposta di transazione fiscale entro il quale deve intervenire "l'eventuale adesione" da parte dell'ufficio finanziario. Trascorso inutilmente tale termine, a norma del comma 5 dell'art. 48 del Codice della crisi, l'accordo di ristrutturazione sarà comunque omologabile da parte del Tribunale al ricorrere della duplice condizione che (I) tale adesione risulti decisiva per il raggiungimento delle percentuali (del 60 e/o del 30 per cento) dei crediti stabilite per l'omologabilità degli accordi stessi (dagli artt. 57, comma 1 e 60, comma 1 del Codice della crisi) e che (II) la soddisfazione dei crediti fiscali offerta dall'impresa istante, anche sulla base delle risultanze della relazione resa dal professionista indipendente, risulti "più conveniente rispetto all'alternativa liquidatoria". La possibilità di omologa da parte del Tribunale sarà possibile non soltanto nel caso di "mancata adesione" da parte dell'ufficio alla proposta di transazione nel termine di sessanta giorni, ma anche di rigetto della stessa, in quanto obiettivo della norma (art. 48, comma 5), come si legge nella Relazione illustrativa, è quello di superare le "ingiustificate resistenze alle soluzioni concordate, spesso registrate nella prassi", resistenze che si realizzano sia quando l'ufficio creditore dilaziona oltre misura i tempi di risposta, sia nel caso di rigetto espresso della proposta presentata.

66 Cfr. risposta n. 41 a Telefisco 2018 e, più di recente, Circolare n. 16/E/2018, par. 5.2. che richiama l'indirizzo consolidato della Suprema Corte (in tal senso Cass., 31 maggio 2016, nn. 11316, 11317, 11318, 11319 e 11320).

contestazione le parti richiedano la pronuncia di cessata materia del contendere, dalla conseguente declaratoria discendono (I) la caducazione di tutte le sentenze emanate nei precedenti gradi di giudizio e non passate in giudicato; (II) l'assoluta inidoneità di tale sentenza ad acquisire efficacia di giudicato sostanziale sulla pretesa fatta valere, limitandosi tale efficacia di giudicato al solo aspetto del venir meno dell'interesse alla prosecuzione del processo in corso^{67, 68}.

Pertanto, la pronuncia di cessata materia del contendere "non travolge la pretesa tributaria, ma unicamente il giudizio instaurato avverso la pretesa medesima, in quanto sarebbe venuto meno l'interesse delle parti alla coltivazione del processo", sicché l'eventuale risoluzione di diritto della transazione fiscale farebbe rivivere la pretesa tributaria nella misura originaria⁶⁹, in quanto la rideterminazione del credito tributario nell'ambito dell'accordo di ristrutturazione "non realizza un effetto novativo dell'obbligazione tributaria, anche con riguardo ai crediti in contestazione, per i quali la cessazione della materia del contendere sia stata dichiarata dopo l'omologazione"⁷⁰.

67 Così Cass., n. 11136/2016; Cass., n. 6515/2015; Cass., n. 7185/2010; Cass., n. 12887/2009; Cass., n. 10553/2009; Cass., n. 19160/2007; Cass., n. 4714/2006.

68 Sul punto cfr. G. Andreani, A. Tubelli, *Note di variazione in diminuzione e altre problematiche fiscali della crisi d'impresa*, in *Il Fisco*, 2018, 1043, i quali sostengono che "anche se l'Agenzia non lo ha affermato espressamente, nell'ambito dell'accordo di ristrutturazione dei debiti, così come nel concordato preventivo, la transazione fiscale di per sé non deve necessariamente avere ad oggetto anche i debiti erariali potenziali discendenti da liti pendenti o da avvisi di accertamento ancora impugnabili, ma nulla vieta che anche tali debiti vengano definiti in detto contesto. Va da sé che, qualora nell'ambito di un accordo di ristrutturazione del debito non vengano definite le controversie pendenti, gli importi dovuti all'esito dei relativi giudizi si rendono dovuti per l'intero ammontare risultante da questi ultimi, non applicandosi, in assenza di accordo, alcuna falcidia, a differenza di quanto accade nel concordato preventivo".

69 Salvo l'eventuale e successiva modifica dei termini dell'accordo transattivo originariamente raggiunto, modifica successiva avente ad oggetto la postergazione dei termini di scadenza, in quanto ex art. 1456 c.c. la risoluzione di diritto dovrebbe essere dall'Amministrazione espressamente richiesta.

70 *Contra* G. Andreani, A. Tubelli, *Note di variazione in diminuzione*, op. cit., 1053, i quali precisano come la sopravvenuta risoluzione della transazione fiscale comporterebbe la reviviscenza, non solo della pretesa dell'Amministrazione finanziaria, ma dello stesso processo tributario, non sussistendo più l'accordo transattivo costituente il presupposto della sua estinzione.

Principi per la redazione dei piani di risanamento

A cura di: AIDEA, Accademia Italiana Di Economia Aziendale; ANDAF, Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari; APRI, Associazione Professionisti Risanamento Imprese; OCRI, Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese; AIAF, Associazione Italiana Analisti e Consulenti Finanziari

Coordinatori

Alberto Quagli (AIDEA)
Alberto Tron (ANDAF)
Andrea Panizza (APRI)
Alessandro Danovi (OCRI-AIDEA)

Redattori

Michele Bana	Matteo Macciò
Bruno Bartoli	Riccardo Martinelli
Sara Bertolini	Gilberto Montecchi
Giacomo Bindi	Pietro Paolo Paci
Federico Bonanni	Fedele Pascuzzi
Renato Bonsignori	Michele Peduzzi
Claudio Bottos	Luca Penna
Ezio Busato	Andrea Poli
Paolo Camanzi	Riccardo Ranalli
Alessandro Cassinis	Ersilia Rendola
Matteo Colombini	Desy Rigattieri
Giorgio Crivellari	Patrizia Riva
Fabrizio Franco De Belvis	Alessandro Rizzo
Andrea Ferri	Paola Rossi
Raffaele Gallina	Mario Sacco
Marco Gennari	Giuseppe Sancetta
Luca Mattei Gentili	Luca Santamaria
Alberto Guiotto	Francesca Serra
Mattia Iotti	Enrico Valdata
Fabiana Lungarotti	

Il documento recepisce anche le osservazioni emerse nel corso dei lavori svolti dal Gruppo di Lavoro Area procedure concorsuali del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

Presidente

Massimo Miani

Consiglieri delegati

Andrea Foschi

Raffaele Marcello

Componenti

Marco Cavazzutti

Alessandro Danovi

Valerio Garozzo

Carlo Alberto Giovanardi

Alberto Guiotto

Carleugenio Lopedote

Andrea Panizza

Alberto Quagli

Riccardo Ranalli

Paola Rossi

Patrizia Riva

Alberto Tron

Ricercatori

Cristina Bauco

1. Natura e obiettivi del piano di risanamento

1.1. Introduzione

1.1.1 Il piano industriale, da sempre strumento di pianificazione strategica, ha assunto un ruolo particolarmente rilevante nei contesti di crisi, anche in virtù dei richiami normativi operati dalla riformata legge fallimentare (di seguito anche “l.f”).

Obiettivo del presente lavoro è l’enunciazione di principi per la redazione di un piano di risanamento (di seguito anche il “Piano”), che costituiscano un punto di riferimento, presentandosi quale fonte informativa ulteriore (e ove possibile di sintesi) a corredo di precedenti guide di derivazione professionale¹.

1.1.2 Al fine di rendere compatibile il *framework* dei principi di redazione dei Piani a tutte le imprese, nel presente documento (di seguito anche i “Principi”) è inserita una parte speciale nella quale si definisce il perimetro di applicazione dei Principi alle diverse categorie d’impresa. A tal fine sono state predisposte tavole sinottiche che individuano l’applicabilità integrale, o con modifiche, o la non applicabilità, dei contenuti generali (vedi infra 14.4) per le MPMI (micro, piccole e medie imprese, come definite dalla Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee n. 2003/361/CE, del 6 maggio 2003).

1.1.3 I Principi illustrati nel presente documento sono da intendersi come indicativi delle migliori pratiche di redazione dei Piani e non come precetti assoluti. Gli effettivi contenuti del Piano dipenderanno da una serie di circostanze quali la strategia alla base

¹ Ci si riferisce, tra gli altri, alla *Guida al Piano Industriale* di Borsa Italiana (2003) e alle *Linee Guida alla redazione del Business Plan* del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2011). Utili indicazioni e raccomandazioni per lo sviluppo del Piano con riferimento alle situazioni di crisi, si trovano nelle *Osservazioni sul contenuto delle relazioni del professionista nella composizione negoziale della crisi d’impresa*, del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2009), nonché nei *Principi di attestazione dei piani di risanamento*, redatti da AIDEA – Accademia Italiana Di Economia Aziendale, IRDCEC – Istituto di ricerca dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, ANDAF – Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari, APRI – Associazione Professionisti Risanamento Imprese, OCRI – Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese ed approvati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2014), nel documento *Linee-guida sul finanziamento alle imprese in crisi* del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili in collaborazione con l’Università degli Studi di Firenze e Associazione fra le società italiane per azioni (Assonime) (2010 e 2014) e nelle *Linee Guida Informativa e valutazione nella crisi d’impresa* del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2015).

del risanamento, il tempo e le risorse manageriali, le informazioni disponibili, la tipologia del business, i possibili effetti fiscali per il debitore e per i creditori, *etc.*

1.2. Natura del Piano

1.2.1 Il Piano è un documento redatto dall'organo delegato e dal management (di seguito anche il "Management"), eventualmente di nuova nomina, anche con il supporto di consulenti specializzati ed approvato dall'organo amministrativo ai sensi dell'art. 2381, terzo comma, c.c., ove si rappresentano le azioni strategiche e operative (ed i relativi impatti economici e finanziari) tramite le quali un'azienda intende uscire dallo stato di crisi, ripristinando le condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

1.2.2 La responsabilità del Piano è dell'organo amministrativo, anche nel caso vi sia il supporto di consulenti. Tale responsabilità si estende non solo ai contenuti ma anche al rispetto delle forme e tecniche di redazione eventualmente imposte e degli obblighi di comunicazione.

1.2.3 Il Piano può collocarsi sia entro un percorso di risanamento disciplinato da norme specifiche, sia al di fuori di esso, quale autonoma determinazione dell'organo amministrativo. Nel primo caso il Piano può richiedere un'attestazione di fattibilità da parte di un professionista indipendente e, in alcune procedure, anche l'omologa del tribunale. In caso di impiego nell'ambito di una procedura disciplinata dalla legge, il Piano potrà/dovrà contenere specifiche parti e approfondimenti richiesti dalle norme, sebbene le caratteristiche generali e le logiche di redazione non cambino.

1.2.4 La qualifica di un Piano come "piano di risanamento" presuppone l'esistenza di uno stato attuale di crisi e la volontà del Management di ripristinare le fisiologiche condizioni di attività aziendale. In particolare, lo stato di crisi è caratterizzato dal peggioramento dei risultati economici e da una probabilità di insolvenza futura.

1.2.5 Quando il Piano è oggetto di divulgazione a terzi, valgono anche le disposizioni in tema di comunicazioni sociali e di riservatezza, specie per società con titoli quotati su mercati regolamentati. Laddove il Piano si inserisca in una procedura concorsuale, la sua valenza e i suoi effetti sono quelli disciplinati dalla legge.

1.3. Destinatari e obiettivi del Piano

1.3.1 Il Piano ha una significativa rilevanza non solo per gli estensori ma per molti *stakeholders* aziendali. Principali destinatari del Piano sono:

- › i soci non coinvolti nella gestione, per avere informativa sulle prospettive e sull'eventuale fabbisogno di mezzi propri;
- › gli organi di controllo societario e le autorità di vigilanza cui è sottoposta la società;
- › i dipendenti, che potranno essere portati a conoscenza dell'intero Piano o delle parti che più strettamente li vedono coinvolti in fase esecutiva, così da essere messi in condizione di applicare e realizzare quanto pianificato;
- › i creditori e terzi sui quali incida il Piano;
- › i clienti, spesso coinvolti nel supporto al risanamento;
- › il professionista attestatore, nel caso il Piano debba essere oggetto di attestazione;
- › banche e intermediari finanziari per finanziamenti già concessi e per eventuale nuova finanza.

1.3.2 Il fine principale del Piano è quello di far convergere il consenso degli *stakeholders* verso la deliberata azione di risanamento affinché aderiscano al progetto, contribuendo con risorse operative o finanziarie ovvero con l'adesione ai sacrifici richiesti.

Il Piano rappresenta anche una guida per l'azione futura, sia per il Management, sia per gli interlocutori coinvolti. Il Piano deve consentire a tutti i soggetti interessati di confrontare gli esiti attesi con i risultati consuntivi, onde permettere, in caso di scostamenti, rimodulazioni delle azioni ancora da intraprendere o cambiamenti nel Piano stesso.

1.3.3 In questo senso il Piano è un documento che presuppone una comunicazione rivolta sia verso l'ambito interno, sia verso soggetti esterni, alcuni dei quali possono non aver avuto precedenti rapporti con l'impresa. Tale profilo implica necessaria attenzione agli aspetti di completezza, comprensibilità e chiarezza. Sul punto si veda anche § 2.3. (stabilire come indicare i paragrafi)

1.4. Sviluppo per i diversi scenari di crisi

1.3.1 Il Piano si configura in maniera diversa a seconda della gravità dello stato di crisi, degli obiettivi e degli strumenti utilizzati. La più importante distinzione è tra Piani che prevedono la continuità aziendale e quelli che prevedono la liquidazione.

Il presente documento fa riferimento prevalentemente ai piani in continuità, nel presupposto che la diagnosi sulle cause della crisi e sulle prospettive di mercato permettano

l'elaborazione di un Piano tale da dare una credibile prospettiva di risanamento, anche mediante interventi radicali.

Qualora invece le cause della crisi o la situazione comportino l'impossibilità di un credibile ritorno alla redditività, il Piano sarà di tipo liquidatorio, sia pure con un periodo di temporanea prosecuzione dell'attività di impresa, come peraltro consentito dalla legge.

2. Principi generali del Piano

2.1. Principi generali di redazione del Piano

2.1.1 La redazione del Piano deve essere guidata dal rispetto di principi basilari che riguardano il metodo e le tecniche impiegati, i contenuti e la forma.

2.1.2 Il Piano deve, anzitutto, essere tempestivo in relazione alla gravità della crisi. Un Piano redatto e comunicato tempestivamente presuppone un attento monitoraggio ed un atteggiamento consapevole del Management, finalizzato a rimuovere le cause della crisi prima che assumano intensità tale da non rendere attuabile il risanamento. A parità di altri fattori, la maggiore tempestività permette di ampliare il raggio delle opzioni di risanamento e di disporre di maggiore potere contrattuale con i soggetti coinvolti.

2.1.3 La redazione di un Piano richiede necessariamente la disponibilità di alcune risorse, informazioni e conoscenze teorico/pratiche di base, quali:

un sistema amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari;

un processo di acquisizione ed elaborazione di dati contabili e gestionali di qualità adeguata all'incidenza degli effetti del Piano sulla gestione aziendale;

competenze manageriali di natura finanziaria, tecnica, giuridica, commerciale e amministrativa di chi redige il Piano. Nel caso in cui il Piano preveda il ricorso ad una procedura concorsuale, o ad un istituto di composizione della crisi previsto dalla legge, occorreranno anche competenze in materia;

esperienza nella pianificazione aziendale e nel successivo controllo.

Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali (si veda § 3.1).

2.1.4 La redazione di un Piano è un processo iterativo che procede per approfondimenti successivi, interagendo con i vari stakeholders di riferimento e adoperando una valutazione critica dei passaggi compiuti. Lo sviluppo delle assunzioni porta a rivedere le ipotesi iniziali e/o la strategia di risanamento. Per tali motivi, la redazione di un Piano richiede disponibilità di tempo adeguato.

2.1.5 Nella redazione, il Management deve operare in modo che i dati contenuti nel Piano rappresentino le migliori stime formulabili al momento dell'utilizzo e che tutte le informazioni significative siano acquisite e adeguatamente considerate nel Piano.

2.1.6 Considerato il lasso temporale tra il momento diagnostico e la fase attuativa, il Piano deve tenere conto degli effetti della gestione interinale che può risentire, anche in modo rilevante, della situazione di incertezza caratteristica del periodo.

2.1.7 Un piano di risanamento presuppone una ferma volontà nel perseguire gli obiettivi fissati. Durante la redazione e soprattutto nell'esecuzione del Piano, il Management dovrà dimostrare nei fatti e nelle comunicazioni il preciso intendimento verso il risanamento, in linea con gli obiettivi del Piano. Assume, quindi, rilievo l'impegno in prima persona del Management.

2.2. Principi generali sui contenuti del Piano

2.2.1 Il Piano deve essere sistematico, ossia descrivere la situazione attuale e quella obiettivo al termine del Piano, con riferimento all'azienda nel suo complesso e nelle sue principali aree di attività, ai processi operativi più significativi, alla struttura organizzativa e manageriale, alle risorse disponibili e alle obbligazioni assunte. Anche nel caso in cui la strategia di risanamento si concentri su alcune aree di attività, è opportuno che il Piano evidenzii i riflessi sull'intera azienda.

2.2.2 Il Piano deve essere coerente e, quindi, basarsi su un sistema di ipotesi logicamente connesse. La coerenza costituisce un presupposto dell'attendibilità. I nessi causali che legano le variabili tecnico-operative con quelle economiche, finanziarie e patrimoniali devono essere evidenziati e devono essere coerenti tra loro. Proporre, ad esempio, una strategia di crescita senza specificare nel programma di azione le attività tramite le quali tale sviluppo possa verificarsi, rende scarsamente coerente il Piano.

2.2.3 La coerenza deve anche riguardare il rapporto tra la strategia di risanamento e l'evoluzione dello scenario competitivo ed ambientale di riferimento, tenendo conto dell'andamento storico dell'impresa e della situazione attuale.

Il Piano deve essere attendibile. Tale requisito presuppone che l'andamento ipotizzato delle variabili considerate sia ragionevole e dimostrabile. Ipotizzare, ad esempio, un forte incremento di fatturato in presenza di mercato in recessione costituisce un aspetto critico e la giustificazione fornita dovrebbe essere fortemente persuasiva; così pure, prevedere andamenti di ricavi basati esclusivamente su ipotesi di acquisizione di nuovi clienti, di ingresso in nuovi mercati o di lancio di nuovi prodotti/servizi.

Assume rilevanza anche il *"track record"* degli estensori del Piano e di chi dovrà curarne l'applicazione, inteso come capacità dimostrata in passato di conseguire gli obiettivi.

2.2.5 Il Piano deve evidenziare la possibilità di raggiungimento di un equilibrio finanziario, economico e patrimoniale sostenibile. A tal fine, merita particolare attenzione il fatto che a regime vi sia la capacità di conseguire flussi di cassa operativi, al netto di quanto occorrente per permettere gli investimenti di mantenimento e per l'assolvimento delle imposte sul reddito, atti ad assicurare il servizio del debito. In tali situazioni, l'obiettivo del risanamento aziendale può dirsi raggiunto.

2.2.6 Nell'arco temporale di Piano, non è necessario che si verifichi un'estinzione di tutti i debiti. Il risanamento dell'esposizione debitoria può considerarsi raggiunto allorché il debito sia sostenibile e coerente con i flussi di cassa liberi al servizio del debito e con il livello di patrimonializzazione.

2.2.7 La scelta della data di riferimento contabile del Piano è influenzata dallo strumento adottato, dal momento in cui si decide di redigerlo e dalla tempestività nell'aggiornare i dati contabili.

La data di riferimento contabile dovrebbe essere quanto più prossima a quella di redazione del Piano. Laddove l'elaborazione del Piano risulti non breve, è possibile mantenere la data prescelta inizialmente, ove non siano intervenuti significativi scostamenti e purché sia data evidenza delle variazioni intervenute. La distanza tra la data di riferimento contabile e la data di redazione del Piano non deve superare il limite oltre il quale le previsioni del Piano richiedano un significativo aggiornamento, ragionevolmente quantificabile, in genere, in quattro mesi.

2.3. Principi generali sulla forma del Piano

2.3.1 Il Piano deve essere un documento redatto in forma scritta e per esteso e non un semplice assieme di slide senza contenuto analitico. Deve prevedere un indice, una parte descrittiva, integrata dai grafici e tabelle che si considerino necessari, con pagine numerate progressivamente e firmate da parte del legale rappresentante. Pur non essendo prevista una struttura normativamente codificata, è opportuno che il Piano, partendo dalla presentazione dell'azienda e dalla situazione di partenza, si sviluppi seguendo una sequenza logica nel definire le ipotesi e le strategie di intervento e presentarne gli esiti previsionali.

Allo scopo è opportuno che evidenzi (si veda anche § 4):

- › l'oggetto del Piano;
- › l'intervallo temporale coperto dal Piano;
- › la data di redazione;
- › la data di riferimento contabile, intesa come data alla quale sono riferite le situazioni patrimoniali, economiche e finanziarie che rappresentano i dati di partenza del Piano (di seguito anche la "Base dati contabile") e la stima delle ipotesi sullo sviluppo della gestione futura²;
- › la sua approvazione da parte dell'organo amministrativo³;
- › l'eventuale strumento giuridico di composizione della crisi per la quale il Piano è redatto;
- › se si tratta di sua prima versione o di successivo aggiornamento;
- › eventuali limitazioni nella circolazione del documento.

2.3.2 Affinchè il Piano risulti maggiormente comprensibile, le descrizioni, tanto della situazione attuale quanto della strategia futura, dovrebbero essere esaurienti e tali da poter comparare gli andamenti consuntivi con quelli attesi nonché tali da favorire la comprensione di come il Piano consenta di superare lo stato di crisi e ristabilire l'equilibrio economico e finanziario.

2 Se per singole stime o singoli valori contabili sono stabilite date diverse, dovrà esser data specifica indicazione.

3 Secondo quanto previsto dall'art. 2380-bis, c.c., dall'art. 2364, comma primo, n. 5, c.c., e dall'art. 152 l.f.

2.3.3 Il Piano deve presentare i dati e le operazioni attese in modo analitico e con un grado di dettaglio tale da consentire di valutare l'avanzamento e il grado di raggiungimento degli obiettivi e di svolgere comparazioni con i corrispondenti dati storici.

2.3.4 Le previsioni di Piano devono essere espone con una scansione temporale adeguata, ricorrendo, se del caso, anche a diagrammi di avanzamento. È opportuno che la scansione temporale, almeno del primo esercizio coperto dal Piano, sia caratterizzata da gradi di dettaglio atti a consentire la verifica dell'avanzamento anche per ristretti intervalli di tempo.

2.3.5 Talune informazioni, se commercialmente sensibili, possono essere aggregate od omesse se la loro diffusione comporta nocumento all'impresa. Resta salva la prerogativa dell'attestatore o degli organi dell'eventuale procedura di richiedere ulteriori dettagli ed eventuali prove documentali.

3. Il processo di elaborazione del Piano

3.1. L'utilizzo del supporto consulenziale

Ferma restando la propria responsabilità, l'organo amministrativo, per redigere il Piano, può ricorrere a consulenti esterni specializzati. L'attività consulenziale deve intendersi quale supporto alle decisioni degli amministratori e del Management, da considerare necessaria qualora in azienda manchino le risorse e competenze descritte sub 2.1.3. (qui il paragrafo è indicato come sub).

3.2. Profili generali del processo di elaborazione del Piano

3.2.1 Nell'elaborazione del Piano è necessario partire dal fine, identificabile con il risanamento, variabile in funzione delle situazioni di partenza e degli strumenti giuridici utilizzati.

3.2.2 Pur essendo il Piano un elaborato unico, generalmente si sostanzia in una parte industriale e in una parte economico-finanziaria e patrimoniale. Ancorché le due parti possano essere redatte contestualmente, la parte industriale precede la parte economico-finanziaria e patrimoniale. Nel caso di Piani che prevedano una continuità aziendale, i risultati industriali dovranno essere assunti, unitamente alle risorse esterne, quale base

per le proiezioni economico-finanziarie e patrimoniali. I soggetti che redigono le due parti o i supporti consuntivi possono non coincidere ma, sotto la responsabilità del Management, il processo deve essere unitario.

3.3. Il modello economico-finanziario e patrimoniale

Nell'ambito del Piano, il modello economico, finanziario e patrimoniale rappresenta la formalizzazione quantitativa delle prospettive economiche, finanziarie e patrimoniali, sintetizzate di regola in un foglio di calcolo elettronico. L'attività di predisposizione del modello economico finanziario e patrimoniale può essere suddivisa nelle seguenti fasi sequenziali:

Scopo	Specifiche	Formalizzazione	Costruzione	Test	Utilizzo
Definizione della natura, complessità e struttura del modello	Analisi e definizione dei flussi di informazione	Formalizzazione delle assunzioni di base	Elaborazione dei dati contabili prospettici	Verifica della correttezza matematica del modello	Analisi di sensitività, valutazione, pianificazione strategica

Lo scopo definisce:

- > gli obiettivi e il perimetro del modello;
- > il livello di complessità e di dettaglio;
- > il fabbisogno informativo necessario al fine di predisporre le proiezioni;
- > la struttura ed i contenuti del documento.

La parte di maggior rilievo delle specifiche è rappresentata dalle equazioni utilizzate per tradurre in grandezze economico-finanziarie le previsioni del Piano. In questa parte saranno pertanto presentati e definiti:

- > i flussi informativi che governano il business;
- > i *driver* del valore aziendale⁴.

4 Nell'elaborazione dei modelli di calcolo normalmente è richiesto di seguire alcune regole base, quali:

- *Semplicità*: occorre adottare l'impostazione più semplice possibile a parità di risultato.
- *Linearità*: i flussi di *input-output* devono essere unidirezionali ed i collegamenti devono essere opportunamente e costantemente verificati tramite *check* di controllo inseriti nei file, cartelle, fogli e aree diverse di un foglio.
- *Chiarezza*: ai fini della chiarezza del modello possono essere seguite alcune indicazioni:
 - *separare input, calcoli e output*;
 - *utilizzare un'unica formula per ciascuna riga/colonna*;
 - *modellizzare da "sinistra a destra" e "dall'alto verso il basso"*;
 - *utilizzare un numero sufficiente di worksheets*;
 - *utilizzare ogni colonna in ciascun worksheet per il medesimo scopo*;

La formalizzazione delle ipotesi alla base del Piano deve essere oggetto di assunzione di responsabilità da parte del Management.

Il Piano è utilizzato a supporto dei processi decisionali: è pertanto necessario verificare la correttezza matematica e la ragionevolezza. Le verifiche dovranno riguardare le equazioni utilizzate e la coerenza del modello rispetto all'analisi strategica condotta sull'azienda⁵.

4. Il quadro generale di partenza

4.1. La parte introduttiva del Piano

4.1.1 La parte introduttiva del Piano ha lo scopo di fornire una sintesi della descrizione del Piano e dell'azienda.

4.1.2 In questa sede è utile anticipare una sintetica descrizione del Piano, con una rappresentazione degli obiettivi, dei contenuti e delle principali azioni che si intende porre in essere per la sua realizzazione, unitamente ai principali risultati attesi. Possono anche essere riassunti gli elementi che maggiormente caratterizzano il Piano, rinviando ai paragrafi successivi la trattazione più dettagliata delle singole parti.

4.1.3 In particolare, sarà utile indicare gli obiettivi e i risultati attesi. Gli obiettivi devono essere realistici e realizzabili e, in questa sezione, possono essere identificati e definiti in forma descrittiva, senza l'ausilio di dati quantitativi. I risultati andranno poi descritti in termini quantitativi.

-
- *allegare un foglio di sintesi delle principali caratteristiche del modello.*
 - *Fruibilità:* il modello deve essere costruito in modo tale da poter essere usato da persone diverse da chi l'ha elaborato.
 - *Controllabilità:* un Piano deve essere controllabile da una persona competente senza la presenza fisica di chi l'ha elaborato.

5 Al fine di fare un uso ottimale del modello economico finanziario patrimoniale è utile:

- individuare le tecniche più appropriate con le quali presentare i risultati del modello (tabelle, grafici, ecc.);
- inserire alcuni accorgimenti mediante i quali poter operare analisi di scenario;
- tenere traccia delle modifiche apportate;

4.1.4 Dovranno essere indicati i tempi necessari per l'esecuzione del Piano, tenendo presente che durate che eccedono un orizzonte temporale medio-lungo (generalmente da tre a cinque anni) si scontrano con problemi di prevedibilità analitica.

4.1.5 Ogni qual volta il Piano verrà aggiornato è utile introdurre un paragrafo che riassume i punti principali delle modifiche apportate, con evidenza delle eventuali differenze nella data di riferimento contabile.

4.2. La descrizione della azienda

4.2.1 La comprensione del Piano necessita di un inquadramento della realtà aziendale cui il Piano si riferisce. Questa sezione del documento ha, quindi, lo scopo di illustrarne sinteticamente le caratteristiche fondamentali.

4.2.2 Allo scopo è opportuno che siano indicati:

- › la denominazione, la sede legale e la forma giuridica assunta;
- › l'assetto proprietario, informazioni sull'appartenenza ad un gruppo e una sintesi sui principali rapporti infragruppo, ove rilevanti, eventualmente rinviando la trattazione di dettaglio ad apposita sezione del Piano;
- › la cronistoria degli avvenimenti societari degli ultimi anni rilevanti ai fini del Piano, compresi gli avvicendamenti intervenuti nella *governance*. È opportuno menzionare eventuali operazioni straordinarie (si veda § 4.3);
- › i principali dati economici, finanziari e patrimoniali storici (si veda anche § 4.4);
- › la struttura organizzativa (si veda § 4.5): numero dei dipendenti (eventualmente con indicazione dell'evoluzione recente); collocazione geografica degli stabilimenti produttivi e delle eventuali sedi secondarie;
- › una descrizione dell'attività (si veda § 4.6-4.9), considerando i processi ed i prodotti attuali; dei mercati di riferimento (principali clienti e fornitori, analisi della concorrenza e delle principali forze competitive); indicazione degli eventuali marchi e diritti di privativa industriale critici utilizzati;
- › i principali motivi che hanno determinato la crisi (si veda § 4.10).

4.3. Le strategie applicate e in atto

Nella parte iniziale del Piano, ai fini dell'analisi della situazione di partenza e delle cause della crisi, è utile una sintesi delle strategie precedentemente formulate dal Management e di come queste si raccordino con la situazione attuale della società.

Poiché lo stato di crisi e la conseguente necessità di redazione del Piano potrebbero intervenire in una fase intermedia dell'implementazione della strategia precedente, può essere utile indicare se il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati sia dovuto ad un ritardo nell'esplicarsi degli effetti di tale strategia, ovvero se la strategia non risulti più adeguata al mutato contesto di mercato.

4.4. Dati economici e finanziari

4.4.1 Nella prima parte del Piano trova collocazione anche l'analisi storica dei dati economici, finanziari e patrimoniali dell'azienda. Lo scopo è quello di illustrare l'andamento economico e finanziario e i riflessi di questo sul patrimonio, alla luce delle strategie originariamente intraprese, nonché quello di fornire una base di analisi.

4.4.2 Il periodo di osservazione dei dati storici, definito in un numero adeguato di esercizi, non è sempre omogeneo. La durata può mutare nel caso di variazioni del perimetro aziendale analizzato e del business. La scelta dell'orizzonte temporale è opportuno che sia motivata.

4.4.3 L'analisi deve essere volta a identificare i fattori determinanti del business. Ai fini di una migliore comprensione e di un efficace confronto, la struttura di presentazione dei dati storici deve essere coerente con gli schemi di conto economico, stato patrimoniale e flussi di cassa previsionali adottati internamente dall'azienda.

4.4.4 Per le società di maggiore dimensione può essere opportuno presentare l'analisi anche per singole SBU (Unità Strategiche di Business), ove rilevanti.

4.4.5 Nella scelta degli strumenti di diagnosi va data priorità a quelli che consentono di evidenziare lo stato di crisi. In particolare, dovrà essere prestata attenzione ai principali indicatori che consentono di individuare l'insorgenza del declino, il suo aggravarsi e il livello di gravità della crisi.

4.5. L'organizzazione attuale

4.5.1 Laddove rilevante, è opportuno che il Piano comprenda la descrizione dell'organigramma aziendale (perlomeno per le funzioni apicali) e una sintetica descrizione della composizione quantitativa e qualitativa del personale dipendente.

4.5.2 È opportuno che siano rappresentati anche gli eventuali collegamenti di natura stabile o giuridicamente rilevante con altri operatori economici, in ragione di particolari vincoli contrattuali e/o eventuali attività di direzione e coordinamento.

4.6. Descrizione dell'attività

Il livello di dettaglio è funzionale alla comprensione degli aspetti considerati rilevanti per il risanamento. L'analisi delle attività può essere sviluppata a diversi livelli di profondità. Elementi da includere, se significativi, a titolo esemplificativo, sono:

- › la descrizione dei principali processi e funzioni operative;
- › la descrizione degli impianti e strutture produttive, loro localizzazione, stato di manutenzione, capacità produttiva, ecc.;
- › rilevanza e consistenza dei magazzini e, se esistenti, dei lavori in corso di esecuzione;
- › l'eventuale stagionalità ovvero sensibilità a variazioni in determinate e individuate variabili esogene quali il prezzo degli *input*;
- › il grado di evoluzione tecnologica a supporto dell'attività aziendale, esistenza di brevetti, licenze d'uso e marchi;
- › la normativa di riferimento che ha, o che potrebbe avere in caso di sua evoluzione, un impatto significativo;
- › i principali clienti a cui l'azienda si rivolge o potrebbe potenzialmente rivolgersi;
- › i principali fornitori e, tra questi, quelli eventualmente riconosciuti come "strategici".

4.7. Analisi del prodotto/servizio

Per ciascuna linea di prodotto/servizio, è opportuno dare informazioni in merito alle principali caratteristiche, alla funzionalità/sostituibilità per i clienti, al posizionamento rispetto ai concorrenti, alla fase del ciclo di vita, alle ultime innovazioni apportate ed alle possibilità di ulteriore evoluzione.

4.8. Analisi del settore/mercato

In base alle specificità dell'impresa, del relativo mercato e del contenuto delle iniziative di risanamento, è opportuno che il Piano descriva il mercato di riferimento, il posizionamento dell'azienda nella catena del valore e, se risulta da analisi di mercato, la percezione che i clienti e/o i distributori hanno dei prodotti/servizi rispetto ai concorrenti. È opportuno che il Piano includa:

- › un'analisi indipendente sul mercato di riferimento e sulle sue evoluzioni;
- › un'analisi dei punti di forza e di debolezza e delle opportunità e minacce riferite all'azienda, eventualmente distinte per aree strategiche;
- › un'analisi delle modalità competitive rilevanti nell'ambito del mercato (o della nicchia) di riferimento, evidenziando i fattori critici competitivi e la reazione dei concorrenti rispetto alle iniziative recenti dell'azienda;
- › un'analisi dei rapporti di forza con i clienti e fornitori, anche al fine di fornire informazioni rispetto al rischio di interruzioni di fornitura e ai loro impatti sulla continuità dell'offerta;
- › un'analisi dei canali distributivi e dei relativi vantaggi/svantaggi.

4.9. La tecnologia impiegata

4.9.1 Qualora rilevante nel settore di appartenenza, il Piano dovrebbe fornire elementi utili a comprendere il portafoglio di tecnologie e i percorsi di adozione e sostituzione di queste ultime. In particolare, è opportuno descrivere le fonti della tecnologia impiegata e l'impatto industriale, competitivo ed economico-finanziario del loro impiego.

4.9.2 Nel caso in cui l'impresa operi in più aree strategiche di affari va valutata l'opportunità di presentare ciascuna area in modo autonomo, richiamandone specificità e caratteristiche.

4.9.3 Nel caso il Piano coinvolga più società, l'analisi va sviluppata anche in relazione al contributo che ciascuna società o business apporta al Piano medesimo (si veda § 12).

4.10. La diagnosi della crisi

4.10.1 Nella rappresentazione dello stato di crisi vanno descritti i sintomi di criticità della situazione finanziaria, economica e patrimoniale, tramite gli opportuni indicatori

tipici dell'analisi di bilancio. Può essere utile un confronto tra i valori alla data di formazione del Piano, quelli di periodi precedenti e dati medi di settore, se disponibili.

4.10.2 Per un maggior livello di dettaglio, con particolare riferimento alla situazione finanziaria, si dovranno evidenziare l'ammontare dei debiti scaduti e, se esistenti, un riepilogo (anche sintetico) delle azioni esecutive individuali intraprese dai creditori. È opportuno inoltre evidenziare gli altri significativi impatti negativi della crisi aziendale, come ad esempio la perdita di importanti clienti e fornitori, le uscite di personale, le interruzioni dell'attività produttiva.

4.10.3 Le cause della crisi debbono essere ricercate valutando sistematicamente i diversi profili della gestione aziendale e non porrendo attenzione alla sola situazione finanziaria, che della crisi costituisce l'evidenza ultima in ordine temporale, ancorché la più tangibile.

4.10.4 Nella individuazione delle cause è opportuno distinguere, per ciascun fattore di crisi, l'influenza di dinamiche del settore e dello scenario macro-economico dall'influenza di specifici comportamenti aziendali⁶.

6 Di seguito sono rappresentate alcune possibili cause e concause:

- mancanza di liquidità per insolvenza clienti: può verificarsi che, pur in presenza di vendite in aumento o stabili, i clienti ritardino oltre misura i pagamenti, determinando carenze nella liquidità aziendale. Tale situazione può essere causata da una errata scelta della fascia di clientela alla quale rivolgersi o da errata valutazione dei termini di dilazione concessi ai clienti;
- riduzione dei ricavi di vendita: è importante separare l'effetto prezzi da quello volumi, e comparare tale andamento a quello complessivo del mercato di sbocco, per capire se si tratta di una flessione generalizzata per tutte le imprese o se coinvolge l'azienda in misura più rilevante rispetto ai concorrenti. L'approfondimento di tale causa conduce di solito ad un'analisi del corretto posizionamento di mercato, delle fonti del vantaggio competitivo in termini di differenziazione/innovazione di prodotto/servizio, di vantaggi di costo, di esistenza di prodotti sostitutivi, di efficacia dell'azione di marketing e della rete distributiva;
- peggioramento del rapporto ricavi-costi per rialzo prezzi di acquisto dei principali fattori: talvolta sensibili rialzi nei prezzi di acquisto delle materie e dei componenti non riescono ad essere trasferiti sui prezzi di vendita determinando peggioramenti nei margini reddituali. L'incidenza di tale fattore deve essere valutata in relazione alla possibilità di impiego di materie/componenti e/o di fornitori alternativi;
- peggioramento del rapporto ricavi-costi per inefficienze produttive/sovradimensionamento: i margini operativi possono esser stati significativamente erosi per effetto di scelte errate di dimensionamento della capacità produttiva e/o commerciale o di progettazione/esecuzione dei processi operativi (obsolescenza macchinari, bassa specializzazione della manodopera, inadeguatezza delle tecnologie impiegate);
- peggioramento del rapporto ricavi-costi per gli oneri derivanti dalla struttura finanziaria: vi può essere il caso in cui i margini reddituali operativi siano comunque positivi ma non sufficienti a garantire le risorse necessarie per il servizio al debito (interessi, quote capitale sui mutui);

5. La strategia generale di risanamento

5.1. L'identificazione delle linee strategiche di risanamento

5.1.1 Una chiara comprensione delle ragioni della crisi e della situazione in cui versa l'impresa consente di meglio individuare le più opportune intenzioni strategiche su cui fondare il Piano.

5.1.2 Nel Piano dovranno essere esplicitate le ipotesi che il Management pone a fondamento della strategia di risanamento, sia essa finalizzata al proseguimento della gestione aziendale o alla dismissione di elementi del patrimonio.

5.1.3 Le ipotesi alla base della strategia di risanamento dovranno essere formulate in modo coerente con il contesto in cui opera l'azienda, con la sua struttura organizzativa, con la sua capacità produttiva, con la storia e con le attese macroeconomiche. La coerenza deve essere riferita anche al rispetto dei nessi causali tra le diverse azioni previste dalla strategia, alla stima dei tempi e delle risorse necessarie per la realizzazione degli interventi.

5.1.4 Nel caso di strategia che contempra la dismissione di parti del patrimonio aziendale è opportuno circostanziare gli elementi che contribuiscono ad accertare la fondatezza e coerenza delle ipotesi di base. Appare opportuno includere nel Piano informazioni relative, ad esempio, a manifestazioni di interesse di potenziali acquirenti o valutazioni peritali indipendenti.

-
- cambiamenti nell'assetto manageriale e proprietario: talvolta può verificarsi che il cambiamento in figure manageriali chiave, come pure l'uscita/entrata di soci, comporti pesanti conseguenze sulla capacità operativa aziendale;
 - sottocapitalizzazione e scelta delle fonti finanziarie: la carenza di apporti della proprietà può aver determinato un sottodimensionamento degli investimenti necessari al tipo di attività e/o ricorso a fonti finanziarie alternative non funzionali per costi e tempi di rimborso;
 - eventi straordinari quali eventi naturali, disordini sociali e politici, cambiamenti negativi nel quadro della disciplina dei settori di attività, azioni giudiziarie ed altri eventi tendenzialmente indipendenti dalla volontà aziendale, possono aver innescato tendenze recessive nella capacità aziendale di generare liquidità;
 - eccesso di prelievi (sotto forma di dividendi, prestiti, remunerazioni amministratori, ecc.) da parte della proprietà rispetto alle possibilità di produrre redditi e generare autofinanziamento con la gestione corrente.

5.1.5. Nel caso di società immobiliari, il Piano può prevedere la messa in liquidazione e la successiva revoca della stessa nell'arco temporale preso in considerazione dal Piano medesimo, al necessario raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario e al ripristino del patrimonio netto.

5.1.6 Il Piano si fonda su dati previsionali che, per loro natura, presentano vari gradi d'incertezza sul loro concreto avverarsi. A tale proposito, sono importanti le definizioni contenute nel principio ISAE 3400 *"The Examination of Prospective Financial Information"* emesso dall'IFAC, che suddivide i dati previsionali in base al grado di oggettività e di incertezza degli elementi prospettici, distinguendoli tra *"forecasts"* e *"projections"*. Il termine *forecast* può essere tradotto con "previsione", mentre il termine *projection* può essere tradotto con "proiezione" o "previsione ipotetica"⁷. La rilevanza della distinzione è legata alle attività di verifica che dovranno essere espletate in caso di attestazione del Piano.

5.1.7 Le previsioni fondate sulle serie storiche aziendali, ove non vi siano significativi fattori di discontinuità sono in genere caratterizzate da un'elevata probabilità di realizzazione. Potranno anche essere considerate ragionevoli le ipotesi supportate da previsioni macroeconomiche affidabili, perlomeno per il primo periodo del Piano, quali l'andamento del prezzo di determinate materie prime e dei tassi d'interesse.

Vi sono altre previsioni che, per il grado di incertezza, rientrano nell'ambito delle assunzioni ipotetiche e che, per loro natura, richiedono un elevato livello di attenzione. Nei Piani tali previsioni sono frequenti in ragione della discontinuità operativa e strategica frequentemente necessaria. Tra queste, è possibile includere le previsioni su ricavi conseguenti a un futuro riposizionamento del prodotto o del marchio aziendale, ovvero i risparmi di costo generati dalla riorganizzazione dei processi produttivi.

7 In particolare, per "previsione" si intende un dato relativo a eventi futuri che il Management si aspetta si verificheranno o ad azioni che il Management medesimo intende intraprendere nel momento in cui i dati previsionali vengono elaborati. Più in generale, il principio ISAE 3400 individua la "previsione" come un dato prospettico condizionato da elementi ragionevolmente oggettivi o fondato sugli eventi futuri più probabili. Le "proiezioni" sono, invece, dati previsionali elaborati sulla base di assunzioni ipotetiche, relativi ad eventi futuri e ad azioni del Management che non necessariamente si verificheranno.

5.1.8 Il Piano deve indicare le variabili esogene, tipicamente di scenario macroeconomico e settoriale, che, pur non controllabili dal Management, influenzano in modo determinante l'andamento del business e le proiezioni del Piano⁸.

5.1.9 Nella selezione delle variabili è bene fare uso di fonti terze, al fine di garantire la costruzione di uno scenario neutro e verosimile. Le fonti possono provenire da entità sia pubbliche sia private, purché di riconosciuta autorevolezza e affidabilità. Ove possibile, è bene utilizzare la stessa fonte per le diverse variabili, in modo da creare un quadro macroeconomico coerente.

5.1.10 A seconda del settore e/o del modello di business vi sono specifiche variabili esogene delle quali è opportuno tenere conto e che devono essere evidenziate⁹.

5.2. L'identificazione della strategia di risanamento

5.2.1 Nel Piano, una volta appurata la possibilità di risanamento economico-finanziario e patrimoniale, dovrà essere descritta la strategia di risanamento da adottare in termini di azioni di medio termine in grado di definire un assetto industriale e finanziario sostenibile e di creare i presupposti per il risanamento dell'impresa.

5.2.2 Al fine di predisporre correttamente l'analisi, è opportuno affrontare distintamente l'assetto industriale e l'assetto finanziario che possono, congiuntamente o singolarmente, creare i presupposti per la crisi.

5.3. L'assetto industriale

8 Alcune di queste variabili sono comuni a tutti i piani, in quanto elementi che influenzano tutte le imprese. Tra queste:

- il tasso di inflazione, per il quale è bene differenziare tra tasso di inflazione dei beni al consumo o all'ingrosso, in ragione del business in cui opera l'azienda;
- il tasso di cambio rispetto alle valute di approvvigionamento dei fattori produttivi o di vendita dei beni e servizi;
- il tasso di interesse, con particolare riferimento a quello della manovra finanziaria;
- il tasso di crescita atteso (reale) del settore di appartenenza dell'azienda.

9 A titolo di esempio queste possono essere il prezzo di alcune *commodity* quali il petrolio, il cemento, l'acciaio che – a seconda dei casi – rappresentano *input* produttivi fondamentali e su cui la capacità di fissare il prezzo d'acquisto è assai limitata nel tempo, anche a fronte di specifiche coperture, che hanno sempre portata temporale e ammontare limitati e/o barriere oltre le quali la copertura non è più efficace

5.3.1 Una volta individuate le variabili critiche di cui sub 4.10.3, nel Piano dovranno essere descritti i correttivi da intraprendere e le conseguenti azioni strategiche e operative da implementare¹⁰.

5.3.2 Qualora il Piano preveda l'esecuzione di operazioni straordinarie o operazioni sul capitale quali trasformazioni, fusioni, scissioni, conferimenti in società, aumenti o riduzioni di capitale, si dovranno indicare gli elementi tecnico-giuridici essenziali dell'operazione, le tempistiche di esecuzione, gli effetti patrimoniali e le ricadute sui creditori.

5.4. L'assetto finanziario

5.4.1 Successivamente allo studio dell'assetto industriale, il Piano dovrà descrivere gli interventi opportuni sull'assetto finanziario con riferimento a:

- le poste riconducibili a capitale circolante netto commerciale;
- la copertura finanziaria degli investimenti e del loro mantenimento;
- la consistenza del patrimonio netto;
- la posizione finanziaria netta e la sua composizione.

Tali componenti dovranno dare evidenza degli effetti economici e finanziari del periodo interinale nonché della strategia di risanamento finanziaria (c.d. manovra finanziaria), identificando, con precisione, azioni e misure da intraprendere e i relativi effetti sulle componenti patrimoniali sopra evidenziate¹¹.

10 A titolo esemplificativo:

- la definizione dei mercati da servire sia in termini incrementali, sia decrementali;
- la revisione delle linee di prodotto sia in termini incrementali, sia decrementali;
- la definizione della piattaforma produttiva target;
- le decisioni di "make or buy" relativamente a talune attività;
- la revisione della struttura di costo di prodotto/servizio anche mediante una revisione/riallocazione degli organici;
- l'eventuale diversificazione del portafoglio prodotti se rilevante;
- la correzione dell'assetto organizzativo al fine di renderlo coerente con gli obiettivi di medio termine.

11 In funzione degli elementi sopracitati, nel Piano occorre definire:

- la politica d'investimento/disinvestimento da adottare (concentrazione sul "core business" e dismissione delle partecipazioni/attivi non strategici nel medio termine al fine di raccogliere risorse finanziarie da mettere al servizio del Piano);
- eventuali azioni da intraprendere nei confronti di clienti problematici in termini di tempi di pagamento;
- azioni e cautele nei confronti di fornitori strategici e non al fine di evitare rischi connessi alla sospensione/interruzione delle forniture;
- la posizione finanziaria netta maggiormente coerente con le prospettive di Piano e con le necessità aziendali (rimodulazione delle forme tecniche e delle scadenze, necessità di nuove o diverse forme tecniche di finanziamento, ecc.);

6. L'impatto specifico della strategia di risanamento

6.1. Vendite e commercializzazione

6.1.1 Il Piano dovrebbe descrivere:

- › l'analisi del mercato di riferimento, evidenziandone attrattività, *trend* e prevista evoluzione;
- › le strategie commerciali e di *marketing* da adottare;
- › il piano delle vendite, con le previsioni analitiche riguardo l'arco di Piano e le eventuali azioni sulla struttura commerciale.

6.1.2 Qualora la strategia presenti una forte discontinuità con il passato e/o la necessità di nuovi investimenti, questi elementi dovranno essere esplicitati. Ulteriore elemento che può essere oggetto di approfondimento è la strategia di comunicazione, indicando gli investimenti previsti, se significativi.

6.1.3 Il Piano può includere eventuali azioni volte a migliorare l'efficienza e/o l'efficacia della struttura commerciale e a garantire il raggiungimento degli obiettivi. In particolare possono essere descritte, tra le altre, le azioni di vendita specifiche che si prevede di adottare e/o la riorganizzazione della forza vendita. Sulla base dell'ipotesi e delle scelte commerciali e di *marketing*, il Piano può, inoltre, includere previsioni di vendita, utilmente suddivise, secondo quanto appropriato per il settore, per mercato, prodotto, canale o cliente.

6.2. Produzione

6.2.1 In questa sezione il Piano è opportuno che faccia riferimento a quanto esposto in sede di presentazione dell'azienda, dettagliando i cambiamenti descritti sub. 5.2 che si prevede di compiere, alla luce dei punti di forza o debolezza evidenziati.

6.2.2 È utile includere, nel caso in cui si prevedano investimenti produttivi significativi, una mappatura e/o analisi della capacità produttiva esistente.

-
- le azioni di carattere straordinario da sottoporre a creditori e azionisti al fine di dotare l'impresa della consistenza di patrimonio netto necessaria per il conseguimento del risanamento.

6.2.3 Il Piano dovrebbe descrivere l'eventuale ottimizzazione dei processi produttivi prevista al fine di ottenere miglioramenti in relazione ad elementi quali il costo, la qualità e la tempistica di realizzazione del bene o servizio.

6.3. Organizzazione e personale

6.3.1 In questa sezione del Piano, è opportuno che siano indicati gli obiettivi riconducibili alla struttura organizzativa, con evidenza di ruoli e responsabilità chiave e dimensionamento dell'organico, evidenziando i principali cambiamenti rispetto alla situazione di riferimento.

6.3.2 Qualora sia prevista una significativa riorganizzazione, va presentato il nuovo modello organizzativo.

6.3.3 Poiché la discontinuità manageriale è rilevante per il successo del risanamento, e la selezione di profili adeguati in termini di esperienza/competenza è elemento di garanzia per tutti gli *stakeholders*, qualora si preveda l'inserimento di nuove risorse, è opportuno darne evidenza.

6.3.4 Qualora siano previsti significativi interventi sull'organico, si dovrà darne esplicitazione, con riferimento alle linee di attività/settori operativi/funzioni aziendali coinvolte. È rilevante chiarire la coerenza tra le risorse aziendali e le competenze che il Piano richiede. Quanto più significativa è la discontinuità prevista, tanto maggiore deve essere il grado di approfondimento del corretto dimensionamento di risorse e competenze. Qualora il Piano preveda la riduzione dell'organico, mediante l'utilizzo dei diversi strumenti messi a disposizione dalla normativa di riferimento, va fornita la stima dei costi/benefici e del profilo temporale di efficacia.

Allo stesso modo, qualora il Piano evidenzi la necessità di gestire esuberanti di personale, va indicato il percorso ipotizzato, con evidenza dei costi di natura straordinaria, degli esborsi finanziari connessi e delle tempistiche.

6.4. Investimenti/disinvestimenti

6.4.1 Il Piano deve indicare gli investimenti e i disinvestimenti, sia operativi che finanziari, programmati, mostrando in chiave comparativa anche i corrispondenti dati storici (ad esempio dei tre esercizi precedenti). Le previsioni e i dati storici possono essere

aggregati nella forma più opportuna al fine di garantirne un'adeguata fruibilità, anche in funzione delle specifiche caratteristiche del Piano. Potrebbe inoltre risultare utile un confronto tra gli investimenti annui e gli ammortamenti, in quanto gli investimenti di mantenimento dovrebbero essere teoricamente in linea con gli ammortamenti a regime.

6.4.2 Particolare importanza rivestono gli investimenti che incidono sulla capacità produttiva. Il Piano deve chiarire quali soluzioni si prevede di adottare, evidenziando eventuali scelte di *outsourcing* o di diversa localizzazione della struttura produttiva.

6.4.3 Il Piano deve inoltre definire il perimetro delle attività oggetto di disinvestimento, riassumendo motivazioni, tempistiche e impatti economico-finanziari. In taluni casi, e in particolare se le dismissioni hanno un ruolo chiave nella realizzazione del Piano, i valori di realizzo previsti possono essere confermati o determinati anche sulla base di perizie di soggetti terzi rispetto ai redattori del Piano stesso, i cui estremi andranno sinteticamente richiamati. _

7. La manovra finanziaria

7.1. Definizione e obiettivi della manovra finanziaria

7.1.1 Il Piano deve contenere una sezione dedicata alla illustrazione della manovra finanziaria, intesa come l'insieme degli interventi finalizzati al riequilibrio della situazione patrimoniale e al risanamento economico e finanziario.

7.1.2 La manovra finanziaria persegue il duplice scopo di:

- › portare il debito a livello sostenibile;
- › rispondere al fabbisogno finanziario del capitale circolante.

7.1.3 La manovra finanziaria si articola in una serie di azioni e interventi richiesti ai vari soggetti coinvolti. La definizione del fabbisogno e il grado di coinvolgimento delle parti dipendono dalla gravità dello stato di crisi e dalla struttura e tipologia dell'indebitamento.

7.1.4 Il fabbisogno finanziario evidenziato dal Piano è un dato oggettivo, non negoziabile, che emerge dal Piano medesimo e va individuato puntualmente tenuto conto dei picchi. La negoziazione riguarda le fonti di copertura ed interessa i diversi *stakeholder*. La manovra finanziaria individua le fonti di copertura del fabbisogno a livello di mezzi propri e di debito.

7.1.5 Nella costruzione della manovra finanziaria è opportuno prevedere un margine di cassa che assicuri stabilità nel caso di scostamenti ragionevolmente fisiologici rispetto alle previsioni puntuali, nei limiti in cui tali scostamenti non compromettano gli assunti di Piano.

7.1.6 Il Piano può prevedere un sostegno da parte dei soci attuali o di soggetti che abbiano manifestato interesse a investire nella società. La disponibilità a immettere nuove risorse finanziarie per supportare il risanamento costituisce un elemento di rassicurazione per le altre parti coinvolte. In tal caso, in questa sezione si deve indicare il tipo di intervento previsto.

7.1.7 Il ceto bancario può partecipare alla manovra finanziaria mediante interventi solitamente calibrati in termini di onerosità a seconda della gravità della crisi e del grado di garanzia che assiste il credito. In questa sezione del Piano vanno descritti gli interventi richiesti al ceto bancario. Si dovrà inoltre evidenziare se la manovra finanziaria preveda meccanismi volti al (parziale) ristorno degli impegni richiesti alle banche che potranno trovare applicazione al verificarsi di determinati eventi o risultati.

7.1.8 La manovra finanziaria può richiedere il supporto di altri creditori quali fornitori, erario ed enti previdenziali. Gli interventi a carico di altri creditori è opportuno che siano descritti distinguendo la natura dei singoli creditori.

7.2. Patrimonio netto

7.2.1 Il fabbisogno di patrimonio è fronteggiato prima dall'utilizzo delle componenti di patrimonio netto, fino alla perdita dell'intero capitale sociale. Nel caso di ulteriore fabbisogno lo stesso potrà essere coperto:

con nuovo capitale apportato dai soci esistenti e/o da terzi;

con una manovra sul debito, sotto forma di conversione e/o stralcio.

7.3. Debito

7.3.1 La manovra finanziaria sul debito tiene conto:

- › degli effetti della manovra finanziaria relativa al patrimonio netto;
- › del livello di indebitamento massimo sostenibile per ricostituire la condizione di equilibrio economico-finanziario nell'arco di Piano;
- › del fabbisogno al servizio del circolante;
- › della necessità di rendere le forme tecniche di indebitamento coerenti con la struttura del fabbisogno.

7.3.2 L'intervento sull'indebitamento finanziario può avere luogo anche mediante stralcio o conversione in strumenti di *equity*. Qualora il Piano preveda l'utilizzo di strumenti finanziari partecipativi, occorrerà fornire indicazioni sul contenuto, sulle caratteristiche e sul loro funzionamento.

7.3.3 Il fabbisogno compatibile con indebitamento a breve termine è fronteggiato con forme tecniche coerenti con le dinamiche del circolante.

7.3.4 Il debito sostenibile non riferibile al circolante ha natura di indebitamento a medio termine.

7.3.5 La manovra sul debito può interessare tutte le categorie di *stakeholder* e creditori in genere, nel rispetto della relativa graduazione, dei vincoli normativi di forma e di sostanza e della relazione funzionale con il fabbisogno di Piano.

7.3.6 La nuova finanza non deve sommarsi a sovraindebitamento, né determinare una situazione di sovraindebitamento non riassorbibile nell'arco di Piano.

7.4. Gestione della fiscalità nella manovra finanziaria

7.4.1 Nel Piano deve essere considerato l'effetto della componente fiscale.

7.4.2 Nella previsione di esborsi per imposte nel Piano potranno essere considerate, ove applicabili, eventuali disposizioni agevolative o regimi idonei a minimizzare il carico fiscale, ovvero la possibilità di compensazione, nel rispetto dei limiti di legge, di eventuali crediti tributari.

7.4.3 Il Piano deve indicare gli importi dovuti per interessi e sanzioni sui debiti tributari e contributivi, e le prospettate tempistiche per l'adempimento, tenuta presente la possibilità di ricorso all'istituto del ravvedimento operoso.

7.4.4 In caso di concordato preventivo e di accordo di ristrutturazione dei debiti, il Piano può prevedere il pagamento, parziale o anche dilazionato, di tributi, contributi e relativi accessori, a condizione che ne sia prevista, e attestata da un professionista indipendente, la soddisfazione in misura non inferiore a quella realizzabile, in ragione della collocazione preferenziale, sul ricavato in caso di liquidazione fallimentare, avuto riguardo al valore di mercato attribuibile ai beni o diritti sui quali sussiste una causa di prelazione.

7.4.5 Solo a seguito di presentazione di istanza di trattamento dei crediti tributari e contributivi e di voto favorevole sulla stessa espresso dall'Agenzia delle Entrate nel caso di accordo di ristrutturazione dei debiti, nel Piano potrà essere previsto il pagamento parziale anche dell'imposta sul valore aggiunto e delle ritenute operate e non versate e dei relativi accessori.

8. **L'Action plan**

8.1 L'Action plan rappresenta la descrizione, anche sintetica, delle principali azioni da porre in essere al fine di realizzare la strategia di risanamento individuata nel Piano. Il suo scopo è quello di rendere concrete le intenzioni strategiche e favorire l'esplicitazione della valutazione di coerenza storico-inerziale tra obiettivi, strategie identificate e modalità operative per il loro raggiungimento.

8.2 È opportuno che l'Action plan descriva:

- › attività, ambiti e modalità di esecuzione;
- › impatto delle azioni sull'organizzazione aziendale;
- › responsabilità, intesa come indicazione dei soggetti ai quali compete l'esecuzione delle azioni;
- › investimenti/disinvestimenti previsti;

- › coerente tempistica di esecuzione¹²;
- › allocazione delle risorse necessarie per lo sviluppo delle azioni previste.

8.3 Le azioni identificate nella parte operativa del Piano, distinte in base alle aree sulle quali impattano, sono sintetizzate all'interno dell'*Action plan*. In particolare, lo stesso dovrà descrivere, tra le altre:

- › le azioni sui ricavi, finalizzate a rendere possibile gli incrementi di fatturato eventualmente previsti;
- › le azioni che prevedono il risparmio o la razionalizzazione di costi, volte ad ottimizzare l'intera struttura di costo dell'impresa;
- › le azioni sulle attività immobilizzate, dirette alla realizzazione del piano di investimento;
- › le azioni sul capitale circolante, finalizzate all'ottimizzazione dello stesso da ottenersi tramite il miglioramento delle sue componenti.

9. I dati prospettici

9.1. Introduzione

9.1.1 La parte finale del Piano deve contenere una sintesi economica, finanziaria e patrimoniale nella forma di schemi prospettici, preceduti dalla enunciazione delle ipotesi usate nella previsione e seguiti dalle eventuali analisi di sensitività.

9.1.2 Il Piano deve muovere da grandezze economiche e segnatamente dai ricavi, esplicitando con sufficiente dettaglio i relativi costi. Nella declinazione finanziaria delle grandezze economiche va tenuto conto delle variazioni di capitale circolante netto e del fabbisogno per investimenti, per determinare i flussi liberi al servizio del debito (per capitale ed interessi), tenendo conto delle forme tecniche delle linee di credito (autoliquidante, di cassa, ecc.) e delle risorse derivanti dalla nuova finanza.

12 Uno strumento di frequente utilizzo nell'illustrazione dell'*Action plan* è il diagramma di Gantt, che consente un'efficace rappresentazione grafica dei tempi stimati per la realizzazione del Piano (*asse orizzontale*) e delle azioni necessarie per una sua effettiva implementazione (*asse verticale*). Il diagramma di Gantt consente sia di pianificare, coordinare e illustrare lo stato di avanzamento e l'interdipendenza delle specifiche attività previste, sia di associare alle singole attività le risorse, i tempi e i costi previsti.

9.1.3 Nella redazione del Piano è opportuno l'utilizzo dei criteri di valutazione che l'azienda adotta nel proprio bilancio di esercizio, per facilitare confronti con i consuntivi e permettere di valutare la congruità della situazione patrimoniale, economica e finanziaria. Qualora il Piano fosse liquidatorio, l'azienda adotterà i criteri descritti dall'OIC per i bilanci di liquidazione.

9.2 Il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale

Il modello economico finanziario previsionale è composto dai seguenti prospetti riferiti all'arco temporale del Piano:

- › il conto economico;
- › lo stato patrimoniale;
- › il piano finanziario;
- › il piano di tesoreria, recante l'evoluzione delle disponibilità liquide secondo quanto previsto al successivo § 9.7.

La classificazione scelta, anche se preferibilmente simile alla classificazione gestionale già adottata dalla società, dovrà prevedere un livello di dettaglio adeguato.

9.3 Scansione temporale del modello economico – finanziario previsionale

È opportuno che la scansione temporale del Piano consenta l'adeguato monitoraggio dello stesso.

In caso di accordi con il ceto bancario, la scansione temporale deve essere tale da consentire la verifica del rispetto dei *covenants* convenuti.

9.4 Contenuto e forma del conto economico

Il conto economico dovrà contenere le previsioni relativamente a tutte le componenti di reddito che concorrono alla formazione dei risultati attesi.

Il Piano deve recare la declinazione finanziaria delle grandezze economiche, nonché quella patrimoniale, tenuto conto anche degli investimenti di mantenimento e di quelli previsti dalle azioni industriali.

Ai fini di una rappresentazione gestionale del conto economico, può essere utile uno schema in forma scalare, in grado di fornire maggiori informazioni sui risultati reddituali intermedi fino alla formazione del reddito netto e sul contributo alla sua formazione delle diverse aree gestionali¹³.

Nel conto economico, il provento finanziario derivante dagli effetti della ristrutturazione (ad esempio, per stralcio di debiti, per dilazione dei rimborsi, ecc.) deve essere presentato distintamente, con riferimento all'esercizio nel quale si presume avvenga la ristrutturazione, come componente straordinario di reddito, anche distaccandosi dallo schema di cui all'art. 2425 c.c.

9.5 Contenuto e forma dello stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale dovrà contenere le attività e passività prospettiche, oltre all'evoluzione del patrimonio netto, per determinare le fonti interne ed esterne e gli impieghi previsionali.

La classificazione delle componenti patrimoniali sarà effettuata preferibilmente in accordo con la classificazione gestionale adottata dalla società, in quanto essa dovrebbe meglio soddisfare le esigenze informative dei fruitori del Piano, fornendo una maggiore comprensione sulla composizione delle fonti e degli impieghi e sulla loro evoluzione lungo tutto l'arco di Piano.

Ai fini di un'efficace rappresentazione della composizione ed evoluzione delle fonti di finanziamento e del loro impiego per area gestionale, nonché per l'evidenziazione della

13 A titolo di esempio si propone un possibile schema scalare pur precisando che, anche la configurazione del conto economico prevista dall'art. 2425 c.c. può essere considerata adeguata. La struttura di seguito esposta può essere prevista e predisposta con un maggior grado di dettaglio.

Alfa S.p.A. - Conto Economico 20XX - 20XX €000	20XX Consuntivo	20XX Previsionale	20XX Piano	20XX Piano	20XX Piano
Ricavi caratteristici	-	-	-	-	-
Altri ricavi e/o ricavi non ricorrenti	-	-	-	-	-
Ricavi	-	-	-	-	-
Costi variabili diretti	-	-	-	-	-
Margine di contribuzione	-	-	-	-	-
Costi del personale	-	-	-	-	-
Costi per servizi	-	-	-	-	-
Costi per godimento beni di terzi	-	-	-	-	-
Altri costi generali e amministrativi	-	-	-	-	-
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	-	-	-	-	-
Ammortamenti e svalutazioni	-	-	-	-	-
Acc.to rischi e oneri	-	-	-	-	-
Reddito Operativo (EBIT)	-	-	-	-	-
Proventi e oneri finanziari	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-
Reddito Ante Imposte (EBT)	-	-	-	-	-
Imposte	-	-	-	-	-
Reddito Netto	-	-	-	-	-

posizione finanziaria netta, nell'arco temporale del Piano appare indicato uno schema di stato patrimoniale riclassificato con il criterio di pertinenza gestionale¹⁴.

9.6 Contenuto e forma del piano finanziario

Il piano finanziario dovrà contenere le previsioni dei fabbisogni finanziari necessari per la realizzazione del Piano, congiuntamente con le previsioni di copertura di tali fabbisogni per ciascuno dei periodi di previsione considerati.

Il piano finanziario deve indicare, per ciascuno di tali periodi, le informazioni necessarie a comprendere i fabbisogni e le fonti di copertura così sintetizzabili:

- › flusso finanziario della gestione operativa;
- › flusso finanziario della gestione investimenti;
- › flusso finanziario dalla gestione dei finanziamenti e dei mezzi propri.

Il piano finanziario deve essere strutturato in modo tale da dare evidenza, anno per anno, dei flussi al servizio del debito esistente e di quello derivante dalla nuova finanza, con separata evidenza del debito nei confronti dei creditori eventualmente non aderenti all'accordo sottostante al Piano, tenuto conto dell'impatto delle uscite finanziarie di natura fiscale, anche in relazione all'insorgenza di un eventuale contenzioso¹⁵.

14 A titolo di esempio si propone lo schema scalare standard della tabella seguente, pur precisando che può essere presa a riferimento anche la configurazione dello stato patrimoniale prevista dall'art. 2424 c.c.

Alfa S.p.A. - Stato Patrimoniale 31dicXX - 31dicXX €000	31dicXX Consuntivo	31dicXX Previsionale	31dicXX Piano	31dicXX Piano	31dicXX Piano
Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-
Attivo fisso	-	-	-	-	-
Rimanenze	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	-	-	-	-	-
Debiti commerciali	-	-	-	-	-
Capitale Circolante Operativo	-	-	-	-	-
Crediti diversi e altre attività	-	-	-	-	-
Debiti diversi e altre passività	-	-	-	-	-
Capitale Circolante Netto	-	-	-	-	-
TFR	-	-	-	-	-
Fondi rischi ed oneri	-	-	-	-	-
Capitale Investito Netto	-	-	-	-	-
Patrimonio Netto	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a breve termine	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a medio lungo termine	-	-	-	-	-
Fonti di finanziamento	-	-	-	-	-

15 Il piano finanziario previsionale può essere rappresentato in forma diretta, dando evidenza dei flussi finanziari in entrata e in uscita derivanti dalle singole componenti positive e negative di conto economico alle quali si aggiungono le previsioni di flussi finanziari in entrata e in uscita derivanti dalla gestione patrimoniale (investimen-

9.7 Piano di tesoreria

Il Piano deve esporre il piano di tesoreria evidenziante la dinamica di breve periodo delle entrate e delle uscite.

È opportuno che il piano di tesoreria sia rappresentato con una scansione temporale mensile nel primo anno di Piano, a meno che il settore di riferimento non richieda aggregazioni temporali differenti.

Anche alla luce delle tempistiche necessarie per la stesura del Piano e per gli eventuali aggiornamenti successivi, è opportuno che il piano di tesoreria sia aggiornato periodicamente al fine di garantire un controllo dell'attendibilità del modello di tesoreria, nonché una corretta rappresentazione dei flussi di breve termine. Considerata la natura del piano di tesoreria, è normale che si verifichino degli scostamenti e non necessariamente questi implicano un venir meno della realizzabilità del Piano¹⁶.

ti, disinvestimenti, finanziamenti e rimborsi), ovvero in modo indiretto, partendo dal reddito netto o dal reddito operativo lordo, al quale sono aggiunti i flussi finanziari delle variazioni patrimoniali.

A titolo di esempio si propone lo schema scalare standard della tabella seguente, pur precisando che può essere presa a riferimento anche una struttura del rendiconto finanziario prevista dalle regole dell'OIC 10.

16 A titolo di esempio si propone uno schema di piano di tesoreria, pur precisando che si tratta di un modello da adattare alle singole caratteristiche ed esigenze dell'azienda che lo elabora e che non tiene in considerazione la separata evidenza del debito nei confronti dei creditori eventualmente non aderenti all'accordo sottostante al Piano che il redattore dovrà eventualmente includere.

Alla S.p.A. - Piano di tesoreria Anno 20XX
€000

	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
Saldo iniziale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entrate												
Inc. crediti verso clienti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
di cui scaduti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. da dismissioni immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. da finanziamenti a ml termine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immissione equity	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale entrate	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Uscite												
Pag. debiti verso fornitori	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
di cui scaduti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. debiti verso fornitori per investimenti in immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. debiti verso dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. indennità di anzianità	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. debiti verso Erario e Istituti Previdenziali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. finanziamenti a ml termine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. leasing (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. spese bancarie e oneri finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale Pagamenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo finale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) se non compresi nei pagamenti a fornitori

9.8 Le analisi di sensitività

Ogni valutazione prognostica è intrinsecamente connotata da un proprio grado di rischio di avveramento. È opportuno perciò che le assunzioni ipotetiche siano sottoposte ad analisi di sensitività¹⁷.

Le analisi di sensitività presuppongono l'individuazione e la misurazione dei fattori di rischio ai quali sono soggetti l'impresa e il Piano. Tale individuazione si pone a valle di una argomentata valutazione della situazione aziendale e del contesto in cui opera l'azienda. I rischi inerenti devono essere assunti in termini di rischio residuo dopo le azioni di mitigazione che il Management potrà al bisogno attivare¹⁸.

Le analisi di sensitività possono essere concorrenti ovvero alternative a seconda della natura dei fattori di rischio sottostanti e alla loro correlazione diretta.

Le prove di resistenza (*stress test*) rappresentano un particolare caso di analisi di sensitività nell'ambito delle quali il fattore incertezza delle assunzioni ipotetiche è considerato prevalentemente secondo un'accezione negativa e pessimistica. Obiettivo dello *stress test* è analizzare gli effetti sui principali dati economici patrimoniali e finanziari del Piano al variare, in senso negativo, di una o più delle assunzioni considerate critiche. Tale analisi permette di verificare la sostenibilità del Piano e la tenuta dei *covenants* nell'ipotesi di scenari peggiorativi.

17 Le assunzioni ipotetiche contenute nei piani industriali sono di regola quelle legate allo scenario più verosimile (cd. *scenario di media probabilità*); conseguentemente, l'analisi di sensitività può essere presentata sia rispetto a scenari ottimistici sia pessimistici, mostrando l'effetto di tali variazioni sui principali dati economici, patrimoniali e finanziari del Piano.

18 Quali esempi di analisi di sensitività rispetto a quanto previsto a Piano, tra gli altri, si possono considerare:

- a. scostamenti dei volumi;
- b. scostamenti rispetto alle stime dei prezzi di vendita (prova di resistenza correlata a quella sub a) in funzione del grado di elasticità della domanda);
- c. variazione del mix produttivo;
- d. livello degli invenduti e dei resi;
- e. scostamenti nella produttività dei fattori produttivi;
- f. grado di efficacia delle azioni relative alla produttività degli impianti e del lavoro;
- g. scostamenti rispetto alle stime sulla ratio di insoluto a regime;
- h. raggiungimento dei risparmi di costo derivanti dalle azioni previste;
- i. scostamenti rispetto alle stime dei corsi di cambio, dei tassi di interesse o del tasso di inflazione;
- j. eventi straordinari che, ad esito della analisi condotta, presentano un rischio rilevante di avveramento (fermo impianti, ritardi nelle consegne, cancellazione-sospensione di ordini già in portafoglio, accelerazione del grado di decadimento del ciclo di vita dei prodotti, effetti del rischio di perdita di risorse chiave, soccombenza in giudizi civili od amministrativi);
- k. scostamenti dei tempi di incasso dei crediti commerciali, dei tempi di pagamento dei fornitori, di rigiro del magazzino.

10. Esecuzione e monitoraggio del Piano

10.1 Per ridurre il rischio di mancata attuazione del Piano, e per favorire gli interventi correttivi che si rendessero necessari in fase di sua esecuzione, occorre prevedere una specifica fase di monitoraggio del Piano stesso.

10.2 Nel Piano devono essere inseriti i parametri di riferimento per il risanamento, dando indicazione dei limiti e degli obiettivi rispetto ai quali misurare le prestazioni effettivamente raggiunte.

10.3 Dal piano d'azione (*action plan*), che esprime le modalità con cui si raggiungerà un migliorato livello di *performance* prospettica, dovrebbe derivare la configurazione di un sistema di rappresentazione di "Delta-KPI". I KPI che possono essere utilizzati come riferimento nello svolgimento dell'attività di monitoraggio sono rappresentati da riferimenti di natura economica, finanziaria e patrimoniale (ad es. ricavi, EBITDA, FCFO, Patrimonio Netto, CCN, Posizione Finanziaria Netta, PN/EBITDA, PFN/EBITDA, ecc.) e da altri, di natura qualitativa, da porre in relazione all'aspetto industriale ed organizzativo descritto nel Piano (ad es. cambi di strategia commerciale, andamento della concorrenza, variazioni nell'assetto organizzativo interno, ecc.).

10.4 Nello svolgimento del processo di monitoraggio del Piano è utile l'adozione di un cruscotto aziendale nel quale annotare, con adeguata periodicità, l'andamento delle *performance* riconducibili ai KPI individuati e lo scostamento rispetto a quanto pianificato.

10.5 Il processo di monitoraggio deve essere previsto quale componente sequenziale alla formulazione delle ipotesi di Piano. In particolare, al fine di favorire l'esecuzione del Piano e il suo monitoraggio, è opportuno che lo stesso, tra le altre, preveda:
una chiara e puntuale definizione delle ipotesi alla base delle previsioni;
la descrizione delle analisi di sensitività effettuate sulle ipotesi di base e la definizione della variabilità massima per il mantenimento delle *performance* nel perimetro di continuità aziendale;
l'associazione tra ipotesi e responsabili organizzativi a cui spetta il monitoraggio e la conseguente verifica della variabilità di tali ipotesi di base in relazione alla variabilità delle *performance*.

10.6 Per un efficace processo di monitoraggio è auspicabile lo svolgimento di attività volte al riesame periodico delle ipotesi di base del Piano. In presenza di significativi

scostamenti, già verificatisi o ragionevolmente prevedibili a breve, appare opportuna l'elaborazione di una nuova versione del Piano. In particolare, la modifica del Piano può essere considerata necessaria:

in presenza di uno scostamento rispetto al contenuto ed alle previsioni del Piano, tale da incidere sulla realizzabilità dello stesso non consentendo il rispetto dei tempi e delle modalità del percorso di superamento della crisi previsti;

se lo scostamento non è assorbito da risparmi e/o correttivi e meccanismi di aggiustamento, in quanto non previsti e/o non sufficienti.

10.7 Ancorché svolto sotto la responsabilità dell'organo amministrativo, il monitoraggio del Piano potrà essere delegato a soggetti terzi (ad es. gli stessi *advisor*, CRO, ecc.).

11. Il ruolo dei consulenti

11.1 La preparazione del Piano

Come già specificato, frequentemente il Management si avvale del supporto professionale di consulenti indipendenti. Tra questi è opportuno definire il ruolo delle diverse competenze.

Sarebbe preferibile che il rapporto con i consulenti venisse disciplinato da un contratto d'opera che stabilisca le caratteristiche della consulenza, il periodo entro cui la medesima debba essere effettuata, il compenso convenuto, l'eventuale incarico per il monitoraggio dell'esecuzione del Piano. Nel contratto possono essere delegati ai consulenti anche compiti di rappresentanza dell'azienda nei confronti di terzi soggetti, tra cui i creditori.

11.2 L'*advisor* industriale/strategico

L'*advisor* industriale/strategico ha il compito di valutare la situazione aziendale identificando le azioni che potrebbero permettere all'azienda di superare le criticità e realizzare gli obiettivi strategici. L'*advisor* supporta il Management nel rappresentare alcuni aspetti che, tra gli altri, il Piano dovrebbe contenere, in particolare:

ipotesi industriali alla base del Piano;

comparazione delle ipotesi del Piano rispetto alle dinamiche attese dal settore;

crescita del mercato di riferimento, minacce e opportunità strategiche;

analisi della sostenibilità del Piano e verifica delle eventuali conseguenze in caso di mancata realizzazione delle ipotesi di base.

11.3 L'**advisor** finanziario

Compito principale dell'*advisor* finanziario è analizzare il fabbisogno finanziario che deriva dal Piano. È opportuno che l'analisi finanziaria sia consequenziale ad una preventiva analisi industriale. Nella prassi, l'*advisor* finanziario analizza, di concerto con i responsabili della direzione finanziaria dell'impresa, la composizione dei flussi di cassa prospettici e analizza la coerenza tra: a) impegni finanziari previsti, b) flussi di cassa disponibili e, c) altre risorse finanziarie a disposizione. Tale analisi evidenzia l'eventuale esistenza di un fabbisogno finanziario che deve essere coperto dalla manovra finanziaria (si veda § 7).

11.4 Altri consulenti

In caso di necessità è opportuno che nella predisposizione del Piano il Management si avvalga di ulteriori competenze specialistiche, ad esempio in materia tributaria e/o di diritto del lavoro.

12. I piani di risanamento nei gruppi di imprese

12.1. Premessa e inquadramento generale

12.1.1 Nell'ambito di processi di soluzione delle crisi d'impresa è frequentemente necessaria la predisposizione di un Piano afferente a società appartenenti ad un gruppo di imprese in quanto controllate e assoggettate a direzione e coordinamento da parte di un unico soggetto economico.

12.1.2 In questi casi, pur nel rispetto della autonomia patrimoniale delle singole società del Gruppo, al fine della migliore comprensione delle dinamiche economico-finanziarie prospettiche, è utile corredare i piani individuali con una rappresentazione del Piano a livello consolidato.

12.2. Modalità di predisposizione dei piani di gruppo

12.2.1 Un Piano afferente un gruppo dovrebbe essere predisposto al fine di consentire di comprendere e valutare l'interesse sociale di ciascuna società del gruppo e dei suoi creditori.

12.2.2 Ai fini di una più chiara rappresentazione, i dati elaborati per ogni società su base individuale è opportuno che siano oggetto di una rappresentazione consolidata *pro-forma* per consentire:

- › una visuale sintetica degli effetti delle iniziative di risanamento contenute nel Piano, anche in funzione della molteplicità dei soggetti destinatari, caratterizzati da differenti esigenze di informativa, in termini di contenuti e di grado di approfondimento;
- › laddove occorra, la definizione unitaria di alcuni parametri finanziari (*covenant*) a livello di gruppo;
- › il monitoraggio del Piano, laddove dall'andamento del gruppo dipenda la fattibilità dei piani a livello individuale di alcune o tutte le realtà dello stesso.

12.3. Definizione del perimetro di gruppo ai fini del Piano

12.3.1 E' necessaria un'attività preliminare di definizione del perimetro delle società per le quali è utile l'elaborazione di un Piano in via individuale.

12.3.2 È possibile che alcune delle società del gruppo, di diritto domestico o di diritto estero, non debbano essere coinvolte nel Piano in quanto:

- › non evidenziano situazioni di crisi o fondati indizi di crisi;
- › il loro andamento non ha ripercussioni sulle prospettive di continuità di altre società del gruppo;
- › non hanno rischi di continuità aziendale nel caso di mancato superamento della crisi da parte delle altre società del gruppo.

Tali società possono essere escluse dal perimetro del Piano se tale esclusione non incide in modo rilevante sulla possibilità di rappresentare in modo chiaro il Piano delle società coinvolte.

Per le società di diritto estero parte del gruppo, escluse dall'applicazione della normativa fallimentare si rimanda al successivo paragrafo 12.4.

12.3.3 In alcuni casi, specifici fruitori del Piano (es. banche, fornitori, erario) considerano un perimetro di gruppo differente, adottando definizioni aziendalistiche basate sul concetto di "gruppo economico".

12.3.4 Pertanto, l'effettivo perimetro di analisi potrebbe:

- › escludere alcune società del gruppo;
- › includere alcune società formalmente o normativamente non appartenenti al gruppo.

12.3.5 Nel caso in cui il perimetro delle società oggetto di Piano non coincida con il perimetro delle società oggetto di bilancio consolidato, sarebbe opportuno elaborare, a fini comparativi, un consolidato pro-forma a parità di perimetro almeno per un esercizio storico.

12.4. Le società di diritto estero appartenenti al gruppo

12.4.1 È opportuno che il Piano di una società estera sia sviluppato con il medesimo approccio metodologico ed il medesimo grado di profondità e di dettaglio dei Piani delle società di diritto domestico. .

12.4.2 Nel caso in cui la società di diritto estero adotti una valuta di conto differente dall'Euro, il Piano dovrebbe essere predisposto in valuta locale e poi convertito in Euro considerando il tasso di cambio ritenuto più significativo tenuto conto della situazione specifica e delle più accreditate previsioni.

12.5. Tecniche di consolidamento

Nel Piano è opportuno rispettare i principi contabili di consolidamento. Potrà essere applicato un criterio di rilevanza alle scritture di consolidamento, evitando di applicare quelle scritture la cui omissione non pregiudica in modo sostanziale la correttezza complessiva delle previsioni.

12.6. Situazione di partenza: ricognizione dei rapporti contrattuali

12.6.1 L'analisi della situazione di partenza è opportuno che preveda la ricognizione dei rapporti commerciali e finanziari tra le società del gruppo.

12.6.2 Le analisi dovrebbero, tra le altre, riferirsi:

- › alle partecipazioni attuali e potenziali per effetto di strumenti convertibili/convertendi o di diritti di opzione;

- › a tutte le relazioni economiche anche se non contrattualizzate;
- › ai crediti e debiti intragruppo, derivanti da rapporti commerciali ovvero da erogazioni di finanziamenti;
- › alle garanzie e/o coobbligazioni, nei confronti di terzi;
- › all'effetto di operazioni straordinarie infragruppo (fusioni, scissioni, acquisizioni) realizzate in precedenti esercizi con persistenti effetti sulle poste contabili oggetto di Piano (avviamenti, partecipazioni, immobilizzazioni materiali), nonché di quelle previste in esecuzione del Piano.

12.6.3 Le citate attività di analisi dovrebbero essere predisposte secondo un duplice inquadramento:

- › i rapporti tra le società incluse nel perimetro del Piano di gruppo;
- › i rapporti tra le altre società del gruppo e le parti correlate.

12.7. Analisi dell'assetto partecipativo del gruppo ed opportunità di semplificazione

12.7.1 Sulla base della situazione di partenza e delle iniziative operative di risanamento previste nel Piano per ciascuna entità legale, è opportuna la valutazione:

- › della coerenza dell'attuale struttura societaria rispetto alle esigenze operative prospettive delle società del gruppo;
- › della possibilità e delle motivazioni di possibili semplificazioni societarie, anche in funzione del Piano.

12.7.2 È opportuno che il Piano preveda la descrizione degli effetti derivanti dalla verifica di sostenibilità dei valori contabili di iscrizione delle partecipazioni e crediti infragruppo. Sono pertanto raccomandate attività di *impairment test* nel rispetto dei principi contabili applicabili.

12.8. Rapporti economici, finanziari e patrimoniali

12.8.1 Nel Piano dovrebbero essere analizzati i rapporti vigenti tra le società del gruppo per verificarne la coerenza con le condizioni di mercato e la normativa civilistica e concorsuale.

12.8.2 Nell'ottica della tutela dell'interesse sociale e dei creditori di ciascuna entità e a meno di motivazioni giustificate sulla base dei vantaggi compensativi, i rapporti tra le società del gruppo contenuti nei dati previsionali dovrebbero essere allineati alla stima delle condizioni di mercato.

12.9. Piano di risanamento consolidato e sua ripartizione tra le singole società del gruppo

Nella redazione di un Piano di un gruppo societario si dovrà tenere, comunque, evidenza, oltre che degli sviluppi sul Piano consolidato, anche:

- a) degli sviluppi, nell'arco temporale di Piano, degli aspetti patrimoniali, economici e finanziari delle singole società, con particolare evidenza all'evoluzione dei rapporti infragruppo e del *corporate benefit* per ciascuna società;
- b) dello sviluppo dei parametri finanziari, per singola società del gruppo, in quanto il risanamento dovrebbe manifestarsi per tutte le società, in modo bilanciato;
- c) del monitoraggio ed esecuzione del Piano distinto per ciascuna società;
- d) della ricognizione dei rapporti contrattuali di cui al precedente § 12.6.2, con riguardo - oltre che alle garanzie e/o coobbligazioni nei confronti di terzi - anche di quelle infragruppo.

13. Le criticità dei Piani previsti dagli artt. 182-bis e 186-bis della Legge fallimentare

13.1. Le peculiarità dei piani sottostanti agli accordi di ristrutturazione dei debiti di cui all'art. 182-bis l.f.

13.1.1 È necessario che il Piano predisposto per un accordo di ristrutturazione dei debiti (di seguito l'“Accordo”) dia evidenza del pagamento dei creditori estranei all'accordo che debbono essere agevolmente individuabili nella situazione patrimoniale di riferimento del Piano.

13.1.2 È inoltre utile prevedere una pre-chiusura della situazione patrimoniale alla data stimata dell'Accordo nella quale sia possibile individuare l'ammontare dei creditori estranei con separata evidenza della parte scaduta.

13.1.3 Occorre che il Piano consenta la stima dei flussi di cassa liberi al servizio del debito nei confronti dei creditori estranei all'Accordo nei termini stabiliti dall'art. 182-*bis*, co. 1 l.f.. È opportuno che questa stima sia sottoposta a idonee prove di resistenza.

13.1.4 I flussi liberi destinati al pagamento dei creditori estranei devono avere una elevata probabilità di avveramento. Per il pagamento dei creditori aderenti e per il superamento della crisi il Piano potrebbe, invece, esprimersi solo in termini di media probabilità a condizione che venga data corretta e compiuta evidenza del rischio afferente alla realizzazione del Piano e delle relative conseguenze.

13.1.5 Nel Piano predisposto ai fini del co. 6 dell'art. 182-*bis* l.f. possono essere omesse talune informazioni proprie del Piano predisposto per l'Accordo, se non essenziali per la pre-attestazione, quali le analisi di sensitività, la manovra finanziaria dettagliata, la scansione temporale coerente con i *covenants* in corso di negoziazione. È opportuna, al fine dell'attestazione, la redazione di un piano di tesoreria sino al momento previsto dalla legge per il pagamento dei creditori estranei.

13.1.6 L'esigenza di finanziamenti interinali e di urgenza deve emergere dal piano di tesoreria.

Il piano di tesoreria è, in particolare, necessario all'attestatore, chiamato a rendere l'eventuale giudizio di cui al primo comma dell'art. 182-*quinquies* l.f. che pone l'obbligo di verificare il complessivo fabbisogno finanziario sino alla omologa.

13.1.7 In caso di perdita del capitale sociale appare opportuno che il Piano rechi una situazione patrimoniale prognostica al momento atteso per l'omologa a far data dal quale cessa la protezione di cui all'art. 182-*sexies* e ciò al fine di dare atto della capacità di superamento (o della assenza) di una situazione rilevante ai sensi degli artt. 2447 e 2482-*ter* c.c., onde consentire il ripristino delle condizioni di corretta gestione societaria.

13.2. Le peculiarità dei piani ex art. 186-*bis* l.f. per i concordati con continuità

13.2.1 Il Piano nel concordato preventivo con continuità aziendale deve indicare l'indebitamento concorsuale.

13.2.2 Occorre che il Piano consenta la stima dei flussi di cassa liberi al servizio dell'adempiimento della proposta ai creditori concorsuali. L'entità di tali flussi deve fronteggiare l'effetto delle analisi di sensitività.

In particolare, i flussi di cassa liberi al servizio del debito concorsuale devono avere una elevata probabilità di avveramento in quanto la proposta ai creditori è vincolante per il debitore, se non diversamente stabilito e inequivocabilmente disciplinato.

13.2.3 L'accesso alla procedura, anche nella forma prenotativa, ha effetti rilevanti sull'operatività aziendale e sulla proiezione dell'immagine dell'impresa all'esterno.

È opportuno che il Piano, nella sua fase iniziale almeno sino alla presumibile data dell'omologazione, sia declinato con una scansione temporale mensile. La scansione temporale deve tenere conto della stagionalità dell'attività. Se il settore di attività comporta un'elevata volatilità infrannuale è opportuno che il Piano ne dia atto.

13.2.4 Il Piano deve dare separata evidenza del fabbisogno finanziario sino alla presumibile data di omologazione, nonché dell'esigenza di eventuale nuova finanza nel medesimo periodo, anche al fine di consentire al professionista attestatore le valutazioni richieste ai sensi dell'art. 182-*quinquies* l.f. e di verificare il complessivo fabbisogno finanziario, quanto meno sino all'omologa.

In difetto di copertura finanziaria può essere attivata la richiesta di autorizzazione a contrarre finanziamenti prededucibili ai sensi dell'art. 111 l.f..

13.2.5 Nel caso di perdita di capitale rilevante ai sensi degli artt. 2447 e dell'art. 2482-*ter* c.c., attuale o attesa nel periodo che intercorre tra l'ammissione alla procedura e omologazione del concordato, il Piano deve recare una situazione patrimoniale prognostica alla data di presumibile omologazione, che tenga conto dell'effetto derivante dalla proposta al fine di dare evidenza – in chiave prospettica – del ripristino del capitale entro i limiti legali.

13.2.6 Qualora si preveda l'esigenza di pagare creditori anteriori essenziali per la continuità ai sensi dell'art. 182-*quinquies* co. 4 l.f., il Piano deve tenere conto del relativo effetto.

13.2.7 Qualora il Piano preveda la prosecuzione di contratti pubblici, di essa deve essere data specifica evidenza ai fini del giudizio del professionista attestatore richiesto dall'art. 186-*bis* l.f..

13.2.8 Qualora il Piano preveda la partecipazione a nuove gare per l'assegnazione di contratti pubblici, di esse è opportuno sia data specifica evidenza, quanto meno in ter-

mini di categorie di gare per le quali l'impresa intende partecipare, ai fini del giudizio del professionista attestatore richiesto dall'art. 186-bis l.f..

13.2.9 Nel caso in cui il Piano preveda lo scioglimento da contratti pendenti ai sensi dell'art. 169-bis l.f. è opportuno che si dia separata evidenza dell'effetto per i creditori concorsuali e il debitore, oltre che per i contraenti *in bonis*. Ciò al fine di consentire al Tribunale di compiere le necessarie valutazioni in sede autorizzativa.

13.2.10 Qualora il concordato sia misto e sia prevista la liquidazione di parte dei beni aziendali, il Piano deve indicare le modalità (procedura competitiva ovvero trattativa privata) e i tempi previsti e dovrà essere coerente con la proposta.

13.2.11 In caso di concordato con conferimento d'azienda in una società controllata il Piano deve essere esteso ai dati prognostici della controllata.

13.2.12 È opportuno che la scansione temporale del Piano sia tale da consentire al commissario:

sino all'omologa, la vigilanza sull'amministrazione dei beni e sull'esercizio dell'impresa imposto dall'art. 167, co. 1 l.f., nonché il monitoraggio previsto dagli artt. 172, comma 1, 186-bis u.c. e 179 comma 2 l.f.;

nella fase successiva dell'esecuzione, sino all'adempimento della proposta, il monitoraggio nel quadro di quanto previsto dall'art. 185 l.f..

Un Piano con scansione ravvicinata (ad esempio mensile), quanto meno nella fase iniziale e fino all'omologa, rende più agevole la valutazione da parte del commissario di eventuali scostamenti.

Nella fase successiva, sino al termine previsto per l'adempimento, la scansione può essere meno frequente. È però opportuno che sia tale da permettere di intercettare, dagli scostamenti rilevati, eventuali gravi deterioramenti della capacità di produrre flussi di cassa al servizio del debito in misura adeguata all'adempimento della proposta concordataria.

14. I piani di risanamento per le MPMI (micro, piccole e medie imprese)

14.1. Inquadramento generale

Nella definizione di micro, piccole e medie imprese (MPMI) ai fini del presente documento si rimanda a quanto previsto dalla normativa comunitaria¹⁹. La tavola di seguito riportata sintetizza i limiti previsti a cui rifarsi nella definizione delle singole categorie d'impresa.

Categoria d'impresa	Effettivi: unità lavorative-anno (ULA)	Fatturato annuo	Totale di bilancio annuo
Medie	< 250	≤ 50 milioni di EUR (nel 1996: 40 milioni di EUR)	≤ 43 milioni di EUR (nel 1996: 27 milioni di EUR)
Piccole	< 50	≤ 10 milioni di EUR (nel 1996: 7 milioni di EUR)	≤ 10 milioni di EUR (nel 1996: 5 milioni di EUR)
Micro	< 10	≤ 2 milioni di EUR (precedentemente non definito)	≤ 2 milioni di EUR (precedentemente non definito)

La grande diffusione di imprese che per limiti dimensionali rientrano nella categoria delle MPMI impone che, nell'ambito di processi di soluzione delle crisi d'impresa, questi aspetti debbano essere tenuti in considerazione nell'elaborazione di un Piano. In queste realtà aziendali la struttura organizzativa, la reperibilità dei dati e le risorse aziendali rendono frequentemente difficile, o in certi casi impossibile, pervenire ad un Piano che

¹⁹ Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee n. 2003/361/CE, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (testo rilevante ai fini del SEE), G.U. L. 124 del 20 maggio 2003, pagg. 36-41.

riassuma il contenuto formale ed informativo tipico dei piani delle imprese di maggiori dimensioni. In particolare, i diversi limiti dimensionali che caratterizzano le micro realtà rispetto alle piccole e medie imprese sono frequentemente espressivi di diversi livelli organizzativi interni. Il perimetro di applicazione dei principi di cui alla presente parte speciale è definito in relazione alle organizzazioni che generalmente caratterizzano questi tipi di società.

Al fine di rendere compatibile il *framework* dei principi di redazione dei piani a tutte le imprese, sono state predisposte delle tavole sinottiche, che individuano l'applicabilità integrale o con modifiche o la non applicabilità, per le MPMI, dei contenuti del principio generale.

Le imprese appartenenti alla categoria delle Medie imprese indicheranno, all'inizio del Piano, se hanno applicato i contenuti del principio generale o della sua derivazione per le PMI, così come indicato nelle tavole sinottiche di seguito riportate.

La tavola di seguito esposta evidenzia schematicamente questi concetti e i documenti di riferimento per lo sviluppo di un piano di risanamento da parte delle diverse categorie d'impresa.

Categoria d'impresa		Documento di riferimento		
		Principio Micro	Principio PMI	Principio generale
Micro	PMI	SI	NO	NO
Piccola		NO	SI	Discrezionale
Media		NO	SI	
Grande		NO	NO	SI

14.2. Il piano di risanamento delle MPMI

Il piano di risanamento è, anche nel caso delle MPMI, il documento ove si rappresentano le azioni strategiche e operative (ed i relativi impatti economici e finanziari) tramite le quali un'azienda si propone di uscire dallo stato di crisi, ripristinando le condizioni di equilibrio economico e finanziario. Rispetto al caso di una grande impresa, è normale che la struttura ed il grado di dettaglio delle informazioni qualitative e quantitative fornite nel Piano di una MPMI siano inferiori, e che nella costruzione del modello economico-finanziario si ricorra ad ipotesi semplificatrici.

Anche il piano di risanamento di una MPMI può collocarsi sia entro un percorso di risanamento disciplinato da norme specifiche, sia al di fuori di esso, quale autonoma determinazione dell'organo amministrativo (si veda § 1.2.3). Nel primo caso, il piano di risanamento richiede l'attestazione di fattibilità da parte di un professionista indipen-

dente e, in alcune procedure quali gli accordi di ristrutturazione dei debiti o il concordato preventivo, anche l'omologa da parte del Tribunale competente. In tali casi, il Piano dovrà contenere specifiche parti e approfondimenti richiesti dall'istituto prescelto, ma i tratti generali e le logiche di redazione resteranno comunque gli stessi.

Il piano di risanamento è un documento amministrativo la cui responsabilità ricade, in base alla forma giuridica della MPMI, rispettivamente sui soggetti tenuti ad approvare o a deliberare la proposta e le condizioni indicate nei relativi strumenti di composizione negoziale, vale a dire:

- › sull'organo di amministrazione, quando sia costituita come società di capitali (in caso di concordato preventivo, qualunque sia la forma della società di capitali il riferimento è al combinato disposto degli artt. 161, comma 4 e 152, comma 2, lett. b), l.f.), fatta salva differente previsione di statuto; in particolare quando la società sia costituita come s.p.a., e l'amministrazione sia affidata ad un consiglio di amministrazione, spetta a quest'ultimo, ai sensi dell'art. 2381, comma 3 c.c., esaminare "i piani strategici, industriali e finanziari della società" adottati dai delegati;
- › sui soci che rappresentano la maggioranza assoluta del capitale, salva differente previsione di statuto, quando sia in forma di società di persone (ex art. 152, comma 2, lett. a), l.f.);
- › sull'imprenditore, quando sia in forma di impresa individuale²⁰.

Ferma restando la responsabilità del Management²¹, anche e soprattutto nel caso di MPMI, stante la carenza di risorse interne dotate di adeguata competenza, è normale che la redazione del Piano avvenga con il supporto di professionisti e consulenti esterni, dotati di adeguata e comprovata competenza, nonché di esperienza in materia. Maggiori sono le dimensioni e la complessità del progetto di risanamento e maggiore è l'esigenza di costituire *team* di consulenti che vedano anche la presenza di ulteriori competenze quali quelle di consulenti di direzione e/o *advisor* industriali e finanziari.

20 Nel caso di impresa familiare ex art. 230-bis c.c. (anche se non formalizzata ai fini fiscali ai sensi dell'art. 5, comma 4 TUIR) è opportuno che i collaboratori familiari dell'imprenditore partecipino all'approvazione del Piano, trattandosi di decisione inerente alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi dell'impresa e ai conseguenti effetti sul valore aziendale.

21 In senso lato, come sopra definito.

14.3. Profili generali sui contenuti dei piani di risanamento delle MPMI

La necessità di fornire indicazioni e principi peculiari a seconda delle dimensioni dell'impresa che si appresta a redigere un piano di risanamento, deriva da vari elementi oggettivi, tra cui:

frequente presenza di strutture organizzative semplici, nelle quali l'imprenditore ha fatto coincidere con la propria persona (o con quelle dei propri familiari) il soggetto economico aziendale delegato alla definizione di tutte le decisioni, siano esse di tipo strategico od operativo, e dalla conseguente impossibilità di prevedere radicali cambiamenti nell'organizzazione interna nel breve periodo;

frequente indisponibilità di adeguate fonti per la raccolta di informazioni da inserire nel Piano, o la possibilità di ottenerle solo con il sostenimento di elevati ed ingiustificati costi;

necessità di applicare i necessari cambiamenti operativi derivanti dalle strategie previste nel Piano compatibilmente con il tipo di struttura organizzativa adottata;

necessità di individuare in modo trasparente ed univoco i soggetti che hanno la responsabilità della redazione del Piano e della sua attuazione;

necessità di identificare pochi, ma significativi, indicatori (*Key Performance Indicators – KPI*) da tenere costantemente monitorati ai fini dell'analisi di "delta performance" (Piano vs. *actual*). Tali indicatori devono consentire la verifica della sostenibilità economico-finanziaria e patrimoniale e la quantificazione della continuità aziendale.

Il piano di risanamento di una MPMI deve essere tempestivo, sistematico, coerente ed attendibile. Dovrà quantomeno contenere:

1. l'esplicitazione delle fonti utilizzate, la loro attendibilità e le eventuali criticità o carenze presenti nei dati, nonché i rischi potenziali che questi elementi rappresentano per l'attuazione del Piano, anche con riferimento alla indicazione del grado di certezza delle previsioni effettuate;
2. la descrizione dell'azienda e dell'attività svolta, l'analisi delle strategie applicate ed in atto, in particolare in termini di combinazione prodotto/mercato/tecnologia e di posizione competitiva. Occorre dare adeguato rilievo, anche in termini di rischi potenziali, alle situazioni in cui vi siano vincoli tecnici, contrattuali o di altra natura, o problematiche di reperimento delle risorse finanziarie e umane necessarie per l'attuazione del Piano;
3. la presentazione dei dati economico-finanziari di partenza e la diagnosi sullo stato e sulle cause della crisi;
4. l'identificazione della strategia di risanamento in termini produttivi, commerciali ed

organizzativi e la definizione del piano degli investimenti;

5. la manovra finanziaria;
6. il piano delle azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi del Piano in termini di implementazione della strategia adottata (*action plan*);
7. il piano economico-finanziario e patrimoniale previsionale (con la specificazione del modello e delle ipotesi adottate per la sua predisposizione), composto da conto economico, stato patrimoniale, piano finanziario e piano di tesoreria;
8. l'analisi di sensitività e *stress test* (salvo quanto previsto per le micro-imprese, per le quali tali attività possono essere demandate all'attestatore);
9. eventuali specifiche sulla fase di applicazione e monitoraggio;
10. eventuali indicazioni richieste dallo strumento normativo che eventualmente accompagna il Piano.

14.4. Principi per MPMI (analisi differenziale rispetto al principio generale)

Le tavole sinottiche differenziali di seguito esposte sono proposte prendendo come riferimento i singoli paragrafi del principio generale. Nelle stesse sono individuati gli elementi da ritenere applicabili, o applicabili con modifiche, alle realtà di tipo Micro e PMI.

Paragrafo 1

Natura e obiettivi del piano di risanamento

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro		PMI	
		Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche	Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche
1.	Natura e obiettivi del piano di risanamento				
1.1.	Introduzione	X		X	
1.2.	Natura del Piano		X	X	
1.3.	Destinatari e obiettivi del Piano	X		X	
1.4.	Sviluppo per i diversi scenari di crisi	X		X	

Da non considerare il riferimento a società con titoli quotati sui mercati finanziari

Paragrafo 2

Principi generali del Piano

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro		PMI	
		Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche	Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche
2.	Principi generali del Piano				
2.1.	Principi generali di redazione del Piano				
2.2.	Principi generali sui contenuti del piano				
2.3.	Principi generali sulla forma del piano				

- Con riferimento al punto in cui si prevede la necessità di disponibilità di alcune risorse e informazioni e conoscenze teoriche, quali "un sistema amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari", appare evidente che nel caso di una Piccola impresa è difficoltoso, se non impossibile, trovare questa disponibilità al proprio interno. Può essere semplicemente inserito il riferimento al sistema amministrativo-contabile, sia esso di tipo interno o esterno, così come potrebbe essere inserito un riferimento all'azienda di Medio dimensioni, a sua volta, non strutturata internamente.

- Con riferimento al punto in cui si prevede che "Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali", è necessario fare riferimento alla forte possibilità che all'interno della Piccola impresa non siano presenti tali competenze e le conseguente necessità di ricorrere a supporti consulenziali.

Evidenziare la possibilità che questo accada anche in imprese di Medio dimensioni rilevando però la criticità di un contesto di questo tipo.

- Con riferimento al punto in cui si prevede la necessità di disponibilità di alcune risorse e conoscenze teoriche, quali "un sistema amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari", appare evidente che nel caso di una micro impresa è difficoltoso, se non impossibile, trovare questa disponibilità al proprio interno. Può essere semplicemente inserito il riferimento al sistema amministrativo-contabile, sia esso di tipo interno o esterno.

- Con riferimento al punto in cui si prevede che "Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali", è necessario fare riferimento alla forte possibilità che all'interno della Micro impresa non siano presenti tali competenze e le conseguente necessità di ricorrere a supporti consulenziali.

- Il riferimento ad una scansione temporale ristretta nel tempo, almeno per il primo esercizio, può essere omesso.

- Con riferimento al punto in cui si prevede la necessità di disponibilità di alcune risorse e informazioni e conoscenze teoriche, quali "un sistema amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari", appare evidente che nel caso di una micro impresa è difficoltoso, se non impossibile, trovare questa disponibilità al proprio interno. Può essere semplicemente inserito il riferimento al sistema amministrativo-contabile, sia esso di tipo interno o esterno.

- Con riferimento al punto in cui si prevede che "Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali", è necessario fare riferimento alla forte possibilità che all'interno della Micro impresa non siano presenti tali competenze e le conseguente necessità di ricorrere a supporti consulenziali.

- Il riferimento ad una scansione temporale ristretta nel tempo, almeno per il primo esercizio, può essere omesso.

- Con riferimento al punto in cui si prevede la necessità di disponibilità di alcune risorse, informazioni e conoscenze teoriche, quali "un sistema amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari", appare evidente che nel caso di una micro impresa è difficoltoso, se non impossibile, trovare questa disponibilità al proprio interno. Può essere semplicemente inserito il riferimento al sistema amministrativo-contabile, sia esso di tipo interno o esterno.

- Con riferimento al punto in cui si prevede che "Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali", è necessario fare riferimento alla forte possibilità che all'interno della Micro impresa non siano presenti tali competenze e le conseguente necessità di ricorrere a supporti consulenziali.

- Il riferimento ad una scansione temporale ristretta nel tempo, almeno per il primo esercizio, può essere omesso.

- Con riferimento al punto in cui si prevede la necessità di disponibilità di alcune risorse, informazioni e conoscenze teoriche, quali "un sistema amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari", appare evidente che nel caso di una micro impresa è difficoltoso, se non impossibile, trovare questa disponibilità al proprio interno. Può essere semplicemente inserito il riferimento al sistema amministrativo-contabile, sia esso di tipo interno o esterno.

- Con riferimento al punto in cui si prevede che "Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali", è necessario fare riferimento alla forte possibilità che all'interno della Micro impresa non siano presenti tali competenze e le conseguente necessità di ricorrere a supporti consulenziali.

- Il riferimento ad una scansione temporale ristretta nel tempo, almeno per il primo esercizio, può essere omesso.

- Con riferimento al punto in cui si prevede la necessità di disponibilità di alcune risorse, informazioni e conoscenze teoriche, quali "un sistema amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari", appare evidente che nel caso di una micro impresa è difficoltoso, se non impossibile, trovare questa disponibilità al proprio interno. Può essere semplicemente inserito il riferimento al sistema amministrativo-contabile, sia esso di tipo interno o esterno.

- Con riferimento al punto in cui si prevede che "Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali", è necessario fare riferimento alla forte possibilità che all'interno della Micro impresa non siano presenti tali competenze e le conseguente necessità di ricorrere a supporti consulenziali.

- Il riferimento ad una scansione temporale ristretta nel tempo, almeno per il primo esercizio, può essere omesso.

- Con riferimento al punto in cui si prevede la necessità di disponibilità di alcune risorse, informazioni e conoscenze teoriche, quali "un sistema amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari", appare evidente che nel caso di una micro impresa è difficoltoso, se non impossibile, trovare questa disponibilità al proprio interno. Può essere semplicemente inserito il riferimento al sistema amministrativo-contabile, sia esso di tipo interno o esterno.

- Con riferimento al punto in cui si prevede che "Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali", è necessario fare riferimento alla forte possibilità che all'interno della Micro impresa non siano presenti tali competenze e le conseguente necessità di ricorrere a supporti consulenziali.

- Il riferimento ad una scansione temporale ristretta nel tempo, almeno per il primo esercizio, può essere omesso.

- Con riferimento al punto in cui si prevede la necessità di disponibilità di alcune risorse, informazioni e conoscenze teoriche, quali "un sistema amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari", appare evidente che nel caso di una micro impresa è difficoltoso, se non impossibile, trovare questa disponibilità al proprio interno. Può essere semplicemente inserito il riferimento al sistema amministrativo-contabile, sia esso di tipo interno o esterno.

- Con riferimento al punto in cui si prevede che "Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali", è necessario fare riferimento alla forte possibilità che all'interno della Micro impresa non siano presenti tali competenze e le conseguente necessità di ricorrere a supporti consulenziali.

- Il riferimento ad una scansione temporale ristretta nel tempo, almeno per il primo esercizio, può essere omesso.

Paragrafo 3

Il processo di elaborazione del Piano

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro		PMI	
		Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche	Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche
3.	Il processo di elaborazione del Piano	x		x	
		x		x	
	L'utilizzo del supporto consulenziale Profili generali del processo di elaborazione del Piano				
3.3.	Il modello economico-finanziario e patrimoniale	x		x	

Paragrafo 4

Il quadro generale di partenza

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro		PMI	
		Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche	Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche
4.	Il quadro generale di partenza				
4.1.	La parte introduttiva del Piano	X		X	
4.2.	La descrizione dell'azienda	X		X	
4.3.	Le strategie applicate e in atto	X		X	
4.4.	Dati economici e finanziari	X		X	
4.5.	L'organizzazione attuale	X		X	
4.6.	Descrizione dell'attività	X		X	
4.7.	Analisi del prodotto/servizio		X		X

- Con riferimento alla descrizione delle "funzioni apicali" nelle Micro imprese la struttura organizzativa nella maggioranza dei casi coincide con la figura dell'imprenditore, che concentra in se stesso anche il ruolo di manager.

- Per ciascuna linea di prodotto/servizio è opportuno dare informazioni in merito alle principali caratteristiche, alla funzionalità/sostituibilità per i clienti, alla fase del ciclo di vita, alle ultime innovazioni apportate ed alle possibilità di ulteriore evoluzione. Può essere omessa l'effettuazione di approfondite analisi di posizionamento rispetto ai concorrenti.

- Si prevede l'applicazione di quanto previsto per le imprese Micro nel caso di Piccole imprese e la piena applicazione di quanto previsto nel documento "generale" da parte di Medie imprese e delle Piccole imprese che, per loro caratteristiche strutturali ed organizzative sono in grado ed intendono produrre il massimo grado informativo possibile.

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro		PMI	
		Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche	Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche
4.8.	Analisi del settore/mercato		x		x
4.9.	La tecnologia impiegata			x	
4.10.	La diagnosi della crisi				
4.10.1.				x	
4.10.2.					
4.10.3.			x		
4.10.4.					x

- Consigliata anche se con un grado di dettaglio sicuramente inferiore rispetto a quello nel quale possono addentrarsi imprese più strutturate da un punto di vista amministrativo e commerciale. Eventuali analisi indipendenti commissionati a specialisti della materia, possono essere sostituite dalle analisi della direzione commerciale o dei professionisti incaricati della redazione del piano.

- Possono essere omesse approfondite analisi di contesti quali le modalità competitive rilevanti all'interno del mercato di riferimento, così come la reazione dei concorrenti alle iniziative recenti dell'impresa.

- Oltre alla descrizione del rapporto di interdipendenza con alcuni fornitori e l'evoluzione dell'esposizione negli ultimi tre esercizi, può essere focalizzata l'attenzione sul tipo di rapporto (forza/dipendenza) in essere con alcuni dei propri clienti, in particolare quelli strategici, in quanto potenziale elemento di rischiosità gestionale.

- Si prevede l'applicazione di quanto previsto per le imprese Micro nel caso di Piccole imprese e la piena applicazione di quanto previsto nel documento "generale" da parte di Medie imprese e delle Piccole imprese che, per loro caratteristiche strutturali ed organizzative sono in grado ed intendono produrre il massimo grado informativo possibile.

- Può essere semplificata l'analisi sistematica dei possibili fattori indicata nel paragrafo 4.10.

Paragrafo 5

La strategia generale di risanamento

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro		PMI	
		Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche	Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche
5.	La strategia generale di risanamento				
5.1.	L'identificazione delle linee strategiche di risanamento	x		x	
5.2.	L'identificazione della strategia di risanamento	x		x	
5.3.	L'assetto industriale	x		x	
5.4.	L'assetto finanziario	x		x	

Paragrafo 6

L'impatto specifico della strategia di risanamento

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro		PMI	
		Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche	Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche
6.	L'impatto specifico della strategia di risanamento				
6.1.	Vendite e commercializzazione	x	x		
6.2.	Produzione	x		x	
6.3.	Organizzazione e personale	x		x	
6.4.	Investimenti/disinvestimenti	x		x	

- Si prevede l'applicazione di quanto previsto per le imprese Micro nel caso di Piccole imprese e la piena applicazione di quanto previsto nel documento "generale" da parte di Medie imprese e delle Piccole imprese che, per loro caratteristiche strutturali ed organizzative, sono in grado ed intendono produrre il massimo grado informativo possibile.

- può essere adattato e semplificato ad ogni caso di specie il dettaglio dei cambiamenti previsti nello svolgimento del processo produttivo.

- in relazione alla previsione dell'analisi di mercato valgono le considerazioni effettuate al precedente punto 4.8.

- può essere adattato e semplificato ad ogni caso di specie il dettaglio dei cambiamenti previsti nello svolgimento del processo produttivo.

Paragrafo 7

La manovra finanziaria

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro				PMI	
		Applicabile senza modifiche		Applicabile con modifiche		Annotazioni	Annotazioni
		senza modifiche	con modifiche	senza modifiche	con modifiche		
7.	La manovra finanziaria						
7.1.	Definizione e obiettivi della manovra finanziaria	X				X	
7.2.	Patrimonio netto	X				X	
7.3.	Debito	X				X	
7.4.	Gestione della fiscalità nella manovra finanziaria	X				X	

Paragrafo 8

L'Action Plan

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro		PMI	
		Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche	Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche
8	L'Action plan	x		x	

Paragrafo 9

I dati prospettici

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Mficio		PMII	
		Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche	Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche
9	I dati prospettici				
9.1	Introduzione	x		x	
9.2.	Il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale		x	x	
9.3.	Scansione temporale del modello economico - finanziario previsionale		x	x	
9.4	Contenuto e forma del conto economico		x	x	
9.5	Contenuto e forma dello stato patrimoniale	x		x	
9.6	Contenuto e forma del piano finanziario	x		x	
9.7.	Piano di tesoreria		x		x
9.8	Le analisi di sensitività		x		x

- Anche per le Piccole imprese, la difficoltà di trovare applicato un adeguato sistema di contabilità analitica rende molto difficile l'elaborazione di conti economici dal forte contenuto gestionale e di quelle riclassificazioni che presuppongono la registrazione dei fatti aziendali con l'applicazione del criterio di "destinazione" e non per "natura". L'elaborazione di un conto economico riclassificato con il criterio del "valore aggiunto", ottenibile con la disponibilità della sola contabilità generale, può essere ritenuto già sufficiente per questo tipo di imprese. Le Medie imprese applicheranno integralmente il principio.

- in presenza di un adeguato piano finanziario, può essere omessa l'elaborazione del piano di tesoreria nelle realtà di Piccole dimensioni che, per struttura del proprio servizio amministrativo e tipologia di business, non sono in grado di garantire una sufficiente attendibilità dell'informazione derivante dal piano di tesoreria.
- Le Piccole e Medie imprese che elaborano il piano di tesoreria possono, in presenza di fondate motivazioni, avdivere ad una scansione temporale diversa da quella prevista dal documento "generale".

Paragrafo 10

Esecuzione e monitoraggio del Piano

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro		PMI	
		Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche	Applicabile senza modifiche	Applicabile con modifiche
10	Esecuzione e monitoraggio del Piano	X		X	

- applicate con previsione di modalità semplificate per questo tipo di imprese.

Composizione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

Presidente

Massimo Miani

Vice Presidente

Davide Di Russo

Consigliere Segretario

Achille Coppola

Consigliere Tesoriere

Roberto Cunsolo

Consiglieri

Antonio Borrelli

Andrea Foschi

Marcella Galvani

Gilberto Gelosa

Valeria Giancola

Maurizio G. Grosso

Giuseppe Laurino

Giorgio Luchetta

Raffaele Marcello

Francesco Muraca

Maurizio Postal

Sandro Santi

Massimo Scotton

Remigio E. M. Sequi

Lorenzo Sirch

Alessandro Solidoro

Giuseppe Tedesco

CNDCEC

Piazza della Repubblica, 59

00185 - Roma

Tel. 06.47863300

Fax. 06.47863349

E-mail info@commercialisti.it

Web. www.commercialisti.it

Direttore Generale

Francesca Maione

Composizione della Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti

Segretario Generale

Andrea Foschi

Coordinatore dipartimenti ricerca scientifica

Gianpaolo Valente

Consiglieri

Nicolino Cavalluzzo

Nicolò La Barbera

Vittorio Raccamari

Paolo Rollo

Sandro Santi

Ermanno Werthhammer

FNC

Piazza della Repubblica, 68

00185 - Roma

Tel. 06.4782901

Fax. 06.4874756

E-mail info@fncommercialisti.it

Web. www.fondazionenazionalecommercialisti.it

CNFF

ISBN 978-88-99517-21-2



9 788899 517212 >

www.fondazione nazionalecommercialisti.it