

Il piano di risanamento aziendale alla luce della check list

di [Alessandro Scaranello](#)

Pubblicato il 14 Aprile 2023

Come comportarsi nel momento in cui si rileva un **imminente stato di difficoltà dell'azienda**? Esaminiamo come procedere alla **redazione di un Piano di risanamento affidabile** e coerente, utilizzando al meglio la Lista di controllo particolareggiata (**Check list**).

L'utilizzo della Check list nella verifica della perseguibilità del Piano di risanamento

Com'è noto, l'art. 3 del "[Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza](#)" richiede che tutte le società istituiscano un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** ai sensi dell'art. 2086 codice civile e **finalizzato** sia alla **tempestiva rilevazione dello stato di crisi** che all'**assunzione di idonee iniziative**.

Il citato art. 3, al comma 3, fornisce una dettagliata esplicitazione dei **controlli che devono essere periodicamente esperiti** dalle imprese al fine di intercettare eventuali segnali di crisi o anche solo di pre-crisi.

Alla lettera f) del predetto comma 3 comma viene richiesto che **gli assetti permettano anche di ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la Lista di controllo particolareggiata (Check list) e a effettuare il Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del piano di risanamento** : il riferimento è all'allegato al decreto dirigenziale del direttore generale degli Affari interni del 28/9/2021, emanato nell'ambito della procedura di composizione negoziata della crisi d'impresa.



Le indicazioni della lettera f) non afferiscono tanto alla finalità di emersione anticipata della crisi, quanto alla necessità - non appena si rinvergono segnali di crisi - di assumere tempestive idonee iniziative.

Infatti, il **piano di risanamento**, come precisato nel citato allegato, **va redatto in tempi brevi** “per individuare le proposte da formulare alle parti interessate e la soluzione idonea per il superamento della crisi”, e quindi è necessario che l'impresa sia già pronta con una struttura adeguata a tale scopo, e disponga sempre delle informazioni necessarie per la predisposizione dell'elaborato.

Contenuto della check list

Le **domande contenute nella Check list**, come precisato nel documento stesso, **costituiscono le indicazioni operative per la redazione di un Piano di risanamento affidabile**, e debbono intendersi come recepimento delle migliori pratiche di redazione dei piani d'impresa.

Anche se non sono da intendersi come precetti assoluti, costituiscono una **guida che consente all'imprenditore di predisporre un piano completo, coerente e affidabile**, basato sui seguenti presupposti:

- **requisiti organizzativi**, intesi come esistenza degli strumenti, capacità e competenze manageriali non solo per la corretta redazione del Piano, ma anche per il perseguimento delle iniziative industriali - in discontinuità con il passato - su cui si basa il turnaround;
- **bilancio infrannuale aggiornato**, non anteriore di 120 giorni, comprensivo di tutte le operazioni di chiusura, corredato di una situazione debitoria completa – incluse le passività potenziali - e che preveda, se necessario, una adeguata svalutazione delle attività (crediti, immobilizzazioni materiali e immateriali, magazzino, ecc.) o prudenziali accantonamenti a Fondi rischi (ad esempio per crediti scaduti e magazzino a lenta rotazione);
- **l'individuazione delle strategie di intervento** che parta da una corretta identificazione delle cause della crisi o dei segnali di pre crisi (perdita di clienti o di mercati o di figure chiave, difficoltà negli approvvigionamenti, revoche o revisioni di finanziamenti, ecc.); l'individuazione di chiare e razionali strategie di intervento – coerenti con la situazione aziendale e con il contesto in cui opera - deve poi essere accompagnata dallo studio dei tempi e degli effetti della loro

implementazione, e dalla individuazione delle funzioni aziendali coinvolte.

I flussi di cassa

Con tutta probabilità, l'attività più importante e delicata all'interno del piano è la stima dei flussi di cassa prospettici, affrontata dal punto 4 della Check list. Tale stima è in genere l'esito di un percorso che si dipana nelle seguenti ordinate fasi successive:

- **stima dei ricavi:** coerenti con i dati storici, quelli correnti e le prospettive del settore in cui opera l'impresa; eventuali variazioni significative dovranno essere adeguatamente giustificate per poter essere accettate e ritenute attendibili dall'esperto;
- **stima dei costi variabili correlati ai ricavi:** coerenti con la situazione in atto e con i dati storici; anche in tale caso è necessario argomentare le ragioni alla base di eventuali risparmi, i rischi che essi non si verifichino e le misure di mitigazione di tali rischi;
- **la stima dei costi fissi:** valgono le stesse considerazioni fatte per i costi variabili;
- **stima degli investimenti:** coerenti con il mantenimento o l'incremento della capacità produttiva;
- **stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato:** la Check list prevede che l'esperto dovrà poi verificare, anche attraverso interviste alle funzioni aziendali, se tali effetti possono essere ritenuti giustificati;
- **verifica di coerenza dei dati economici prognostici:** ai fini del giudizio di affidabilità dei risultati è necessario che i principali indicatori chiave gestionali derivanti dal piano, prima dell'effetto delle nuove iniziative, siano in linea con quelli storici, o che le eventuali differenze siano adeguatamente giustificate;
- **stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste:** ad esempio, in caso di dismissioni di cespiti occorre tenere conto delle effettive prospettive di realizzo in termini sia di tempi che di importo;

- **stima del pagamento delle imposte sul reddito, tenendo anche conto delle perdite fiscali pregresse;**
- **declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito**, alla luce dei tempi di incasso dei ricavi, di pagamento dei costi e della rotazione e degli stock di magazzino; i flussi di cassa dovranno poi tenere ovviamente conto degli investimenti e disinvestimenti previsti dal piano;
- **declinazione patrimoniale** muovendo dalla situazione contabile di partenza, con lo scopo anche di monitorare l'andamento nel capitale netto.

In estrema sintesi, lo **scopo finale del piano** - il cui orizzonte temporale deve essere limitato, salvo eccezioni giustificate, al massimo a cinque anni - è quello di **confrontare il "debito esistente da rimborsare" con i "flussi finanziari prospettici al servizio dello stesso"**, in modo da poter formulare la più opportuna proposta ai creditori e alle altre parti interessate.

Per la materiale elaborazione dei bilanci previsionali e la predisposizione della relazione di accompagnamento, è quanto mai opportuno ricorrere all'uso di specifici software professionali disponibili sul mercato.

Software Budget & Business Plan (con relazione)

di Net Consulting - Commercialista Telematico

Il software per redigere con facilità e precisione **piani economici, patrimoniali e finanziari**, sia su base mensile che annua, e per ogni fase della vita aziendale (start-up, sviluppo, accesso al credito etc.).

Semplice da usare e ricco di procedure guidate, è adatto sia ai professionisti che ai non addetti ai lavori.

Versione 2023.

- [Brochure](#)
- [Esempio di relazione finale](#)

SCOPRI DI PIU' >



Risorse professionali necessarie

Fermo restando l'integrale **responsabilità dell'imprenditore sui contenuti e sulle assunzioni su cui si poggia il Piano di risanamento**, è quasi sempre opportuno che **per la sua redazione venga incaricato un consulente specializzato** in tali attività.

Questa figura professionale potrà per primo valutare l'appropriatezza del piano a superare la crisi aziendale, nonché accompagnare l'impresa nella implementazione dei processi amministrativi richiesti per il monitoraggio della tesoreria e dell'andamento aziendale nel corso del risanamento, anche attraverso specifici indicatori chiave (KPI).

NdR: Potrebbe interessarti anche...[Il piano di risanamento alla luce dei nuovi principi di redazione del CNDCEC](#)

A cura di Alessandro Scaranello

Venerdì 14 aprile 2023