



diritto ed economia dell'impresa

Diretta da LUCIANO M. QUATTROCCHIO

2 - 2023

INTERVENTI di

*B. Inzitari, A. Irrera, A. Franco, G. Genta
L.M. Quattrocchio, S. Miglietta, F. Lunardon*

APPROFONDIMENTI di

L.M. Quattrocchio

SAGGI di

F. Rizzo, C.C. Amitrano, G. Segre



G. Giappichelli Editore – Torino

Rivista telematica bimestrale 2 - 2023 • Iscrizione al R.O.C. n. 25223
ISSN 2499-3158



Diretta da LUCIANO M. QUATTROCCHIO

2 - 2023



G. Giappichelli Editore – Torino

Direttore responsabile: Luciano M. Quattrocchio

Direzione e Redazione:

www.dirittoeconomiaimpresa.it

© Copyright 2023 - G. GIAPPICHELLI EDITORE - TORINO

VIA PO, 21 - TEL. 011-81.53.111

<http://www.giappichelli.it>

EISSN 2499-3158

Pubblicato nel mese di maggio 2023

Direzione

Direttore: Luciano M. Quattrocchio.

Segretaria: Federica Bellando.

Segretaria: Valentina Bellando.

Esperto Linguistico: Diana Fahey.

Comitato Scientifico

Segretario: Stefano Cerrato.

Niccolò Abriani, Guido Alpa, Christian Armbrüster, Guido Bonfante, Maurizio Borghi, Stefano Bresciani, Federico Briolini, Giacomo Büchi, Míriam Cugat Mauri, Francesca Culasso, Diego Corapi, Marina Damilano, Francesco De Santis, Bruno Dondero, Luca Enríques, Gaudencio Esteban Velasco, Francesco Fimmanò, Sergio Foà, Giancarlo Frosio, Josep Ramon Fuentes Gasó, Carlo Ibba, Bruno Inzitari, Toni Jaeger-Fine, Peter Kindler, Fiorella Lunardon, Mario Notari, Federica Pasquariello, Elisabetta Pederzini, Piero Pisoni, Gaetano Presti, Angela Principe, Luigi Puddu, Alberto Quagli, Gabriele Racugno, Alessandra Rossi, Antonella Sciarrone Alibrandi, José Antonio Tardío Pato, Alberto Maria Teboldi, Claudia Tedeschi, Francesco Vella, Lihong Zhang, Elena Zucconi Galli Fonseca.

Comitato Referee

Segretario: Mia Callegari.

Francesca Angiolini, Luigi Ardizzone, PierDanilo Beltrami, Massimo Bianca, Cristiano Cincotti, Alberto De Pra, Ivan Demuro, Alain Devalle, Luca Geninatti Satè, Elisa Giacosa, Gianluca Guerrieri, Rolandino Guido Guidotti, Dario Latella, Enrico Macrì, Carlo Mancuso, Giovanni Meruzzi, Paolo Flavio Mondini, Alessandro Monteverde, Fabio Nieddu Arrica, Andrea Perini, Vincenzo Pinto, Giuseppe Antonio Policaro, Roberto Ranucci, Patrizia Riva, Diego Rossano, Enrico Sorano, Marco Speranzin, Marina Spiotta, Giovanni Strampelli, Andrea Tina, Paolo Tosi, Andrea Zorzi.

Collaboratori di Redazione (News)

Segretaria: Maria Maccarrone.

Annalisa Avagnina, Alessandro Avataneo, Paolo Basso, Federica Bellando, Valentina Bellando, Anna Bonfante, Giulia Brunelli, Michele Ricciardo Calderaro, Francesco Cappello, Giovanni Castellani, Maurizio Cavanna, Margherita Corrado, Elena Cogo, Monica Cugno, Ludovica Deaglio, Alessandro Favata,

Alberto Franco, Francesca Gastaldi, Francesco Gerino, Francesca Grillo, Federico Guglielmi, Cecilia Limone, Aldo Lipani, Valeria Miraglia, Roberta Monchiero, Antonio Morone, Bianca Maria Omegna, Alessandro Pastore, Emma Piccatti, Anna Maria Porporato, Maurizio Riverditi, Fabrizia Santini, Gabriele Varrasi, Barbara Veronese, Emanuele Zanalda.

Indice

pag.

Interventi

La riforma del Codice della Proprietà Industriale

B. INZITARI, Relazione introduttiva	169
A. IRRERA, Strumenti e procedure per affrontare la crisi d'impresa: i criteri di scelta sul piano civilistico	178
A. FRANCO, L'individuazione dello strumento più idoneo: aspetti tributari	188
G. GENTA, L'individuazione dello strumento più idoneo: aspetti tributari	191
L.M. QUATTROCCHIO, L'individuazione dello strumento più idoneo: aspetti tecnico-contabili	195
S. MIGLIETTA, Prime esperienze giurisprudenziali	203
F. LUNARDON, Codice della crisi: prime esperienze in ambito lavoristico	211

Approfondimenti

M. QUATTROCCHIO, Elaborazione di piano ed attestazione nel concordato in continuità, quali possibilità e quali cautele	220
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----

Saggi

F. RIZZO, Quorum assembleari e maggioranze per la nomina/revoca dei liquidatori	230
C.C. AMITRANO, G. SEGRE, How to analyse the design sector: an ecosystemic perspective	249

Elaborazione di piano ed attestazione nel concordato in continuità, quali possibilità e quali cautele

Redaction of the plan and certification in the arrangement of continuity, what possibilities and which precautions

Luciano M. Quattrocchio*

ABSTRACT

Nell'ambito delle novità introdotte dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza, l'approfondimento illustra la redazione del piano e dell'attestazione nel concordato preventivo in continuità, analizzando le possibilità e gli aspetti critici della materia. In tale prospettiva, l'autore illustra il quadro normativo di riferimento e le *best practice* in tema di piano industriale.

As part of the innovations introduced by the Crisis and Insolvency Code, the paper analysis illustrates the drafting of the plan and the attestation in the composition with creditors in continuity, analyzing the possibilities and critical aspects of the matter. In this perspective, the author illustrates the regulatory framework and best practices in terms of business plan.

SOMMARIO:

1. Premessa. – 2. Le fonti normative. – 2.1. La lista di controllo. – 2.1.1. Premessa. – 2.1.2. Il requisito dell'organizzazione dell'impresa (par. 1). – 2.1.3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi (par. 3). – 2.2. Il piano attestato di risanamento. – 2.3. Il concordato con continuità aziendale. – 2.3.1. Il piano. – 2.3.2. L'attestazione. – 3. Il piano industriale: le *best practice*.

* Professore di Diritto dell'Economia – Università di Torino.

1. Premessa

La presente relazione richiama l'attenzione su un ulteriore elemento di difficoltà nell'applicazione degli strumenti di regolazione della crisi d'impresa, che tuttavia è trasversale, riguardando sia il piano attestato di risanamento sia l'accordo di ristrutturazione dei debiti sia il concordato con continuità aziendale.

Il concordato con continuità aziendale ha compiuto 10 anni e, come cercherò di spiegare con particolare riguardo al piano, ha abbandonato il periodo dell'infanzia e – saltando la fase dell'adolescenza – è diventato improvvisamente adulto.

Il Codice della Crisi ha, infatti, introdotto una serie di modifiche e di integrazioni, anche in tema di piano e attestazione, sancendo – possiamo affermare – che “*Il libro dei sogni è definitivamente chiuso*”.

Nel 2012 la disciplina legislativa del piano – e, per l'effetto, dell'attestazione – era piuttosto scarna e la sua predisposizione doveva necessariamente fare riferimento alla *best practice*, anch'essa limitata, e soprattutto all'esperienza e alla sensibilità individuale dei professionisti.

Nel 2013 scrissi un articolo intitolato “*Redazione del piano e dell'attestazione nel concordato preventivo in continuità*” nel quale richiamai l'attenzione sull'opportunità di tenere conto di due aspetti fondamentali:

- Il quadro normativo e regolamentare di riferimento: civilistico, amministrativo, tributario e penale;
- Il quadro economico di riferimento.

Con particolare riguardo all'ultimo aspetto – il quadro economico di riferimento – avevo richiamato l'attenzione sulla necessità di fondare le previsioni su dati macro e micro economici attendibili e rinvenibili in fonti ufficiali: Prometeia, Datastrem, Bloomberg, ecc.

Nelle prime proposte presentate, infatti, le proiezioni erano basate esclusivamente su stime e aspettative del debitore e non erano corroborate da dati economici e finanziari prospettici condivisi.

Con la definitiva introduzione del Codice della crisi – ma ancor prima, come dirò – il quadro è radicalmente cambiato: la gerarchia delle fonti di riferimento si è ampliata e consolidata.

La regolamentazione del piano è, infatti, riconducibile a:

- Fonti normative;
- Fonti di *best practice* rafforzata;
- Fonti di *best practice* ordinaria.

Le fonti normative sono contenute nel Codice della crisi, e segnatamente nella disciplina del piano attestato di risanamento (art. 56), nell'accordo di ristrutturazione (art. 57 con rinvio all'art. 56) e nel concordato con continuità aziendale (art. 87).

Le fonti di *best practice* rafforzata, in quanto di fonte ministeriale, sono contenuti nella Lista di controllo disponibile sulla piattaforma telematica nazionale per l'accesso alla procedura di composizione negoziata della crisi.

Le fonti di *best practice* ordinaria sono principalmente contenute nel documento intitolato "Principi per la redazione dei piani di risanamento" rilasciato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili nel maggio 2022.

Rimane sempre, con ruolo imprescindibile, l'esperienza e la sensibilità individuale.

Ma con la riforma, come ho già detto, è stata definitivamente chiuso il libro dei sogni, per le ragioni che ora illustrerò.

La nuova disciplina in tema di concordato con continuità aziendale impone ora, e definitivamente, l'indicazione dei contenuti del piano industriale e dei tempi necessari per assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria. Il riferimento espresso e accentuato al piano industriale si rinviene anche nella regolamentazione del piano attestato di risanamento, a sottintendere come il superamento della crisi di impresa non può essere incentrato solo sulla ristrutturazione del debito, ma incide profondamente sul piano organizzativo e industriale, in cui possono entrare – non solo nella prospettiva delle utilità attribuite ai creditori – anche le operazioni societarie straordinarie, funzionali a un riadattamento dell'impresa alle mutate condizioni economiche e alla riprogrammazione della fase post-crisi. Lo slancio fornito dalla ristrutturazione del debito e dai benefici effetti della falciatura concordataria è, infatti, insufficiente al recupero della sostenibilità economica, ove non sia accompagnato da un piano industriale idoneo a supportare il recupero e il mantenimento di quest'ultima.

2. Le fonti normative

2.1. La lista di controllo

2.1.1. Premessa

Elementi utili per la predisposizione del piano si rinvencono nella lista di controllo disponibile sulla piattaforma telematica nazionale per l'accesso alla

procedura di composizione negoziata della crisi e nel decreto del Ministero della Giustizia del 28 settembre 2021:

- La redazione del piano di risanamento è un ‘processo’. Esso presuppone la presenza di minimi requisiti organizzativi (par. 1) e la disponibilità di una situazione economico patrimoniale aggiornata (par. 2).
- Il piano di risanamento deve muovere dalla situazione in cui versa l’impresa e dalle sue cause (par. 3), individuate in modo realistico. Le strategie di intervento devono attagliarsi ad essa e consentire di rimuovere le difficoltà in essere.
- La parte quantitativa del piano consegue alle strategie che si intendono adottare e segue un ordine logico strutturato attraverso valutazioni controllabili. Essa è volta a determinare i flussi finanziari che nelle imprese di minori dimensioni possono essere stimati attraverso un processo semplificato (par. 4).
- Il debito esistente che necessita di essere rimborsato viene confrontato con i flussi finanziari derivanti dalla gestione aziendale che possono essere posti a servizio dello stesso, anche al fine di individuare la tipologia delle proposte da formulare ai creditori e alle altre parti interessate (par. 5).
- In caso di gruppo di imprese occorre tenere conto delle reciproche interdipendenze tra le imprese che ne fanno parte (par. 6 della presente Sezione).

Di particolare interesse sono i parr. 1 e 3, che costituiscono – nel nuovo impianto normativo – i *driver* principali nella redazione del piano.

2.1.2. *Il requisito dell’organizzazione dell’impresa (par. 1)*

Di seguito i principali aspetti di interesse:

- 1.1. L’impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell’attività? In difetto, l’impresa individua il modo per procurarsele.
- 1.2. L’impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l’imprenditore intende adottare? In caso contrario, l’impresa tiene conto solo delle iniziative industriali per le quali sia realisticamente in grado di disporre, eventualmente acquisendole sul mercato, delle competenze tecniche occorrenti.

2.1.3. *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi (par. 3)*

È opportuno fissare l’attenzione sui seguenti aspetti:

- 3.4. Quali sono le strategie di intervento e quali le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? Nel caso in cui l'imprenditore non sia in grado di individuarle, quali sono le strategie adottate dalle imprese concorrenti che hanno maggiore successo? Esse sono replicabili dall'imprenditore?
- 3.5. L'impresa dispone delle capacità e delle competenze manageriali per realizzare le iniziative industriali?
- 3.6. Quali sono i tempi e i relativi effetti in termini di ricavi, di costi e di investimenti delle iniziative da adottare e quali le relative funzioni aziendali responsabili?
- 3.7. Sono prospettabili iniziative alternative nel caso in cui le iniziative dovessero dimostrarsi inefficaci e si manifestassero scostamenti tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti?
- 3.8. Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare?

2.2. Il piano attestato di risanamento

Il piano deve avere data certa ed essere accompagnato dalla documentazione di cui all'art. 39 del Codice, nonché dalla relazione di un professionista indipendente che attesti la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità economica del piano stesso.

Con riguardo al contenuto minimo del piano, esso deve indicare:

- a) la situazione economico-patrimoniale e finanziaria dell'impresa;
- b) le principali cause della crisi;
- c) le strategie d'intervento e dei tempi necessari per assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria;
- d) i creditori e l'ammontare dei crediti dei quali si propone la rinegoziazione e lo stato delle eventuali trattative, nonché l'elenco dei creditori estranei, con l'indicazione delle risorse destinate all'integrale soddisfacimento dei loro crediti alla data di scadenza;
- e) gli apporti di finanza nuova, se prevista;
- f) i tempi delle azioni da compiersi, che consentono di verificarne la realizzazione, nonché gli strumenti da adottare nel caso di scostamento tra gli obiettivi e la situazione in atto;

g) il piano industriale e l'evidenziazione dei suoi effetti sul piano finanziario.

È da rilevare come il piano rappresenti il documento posto alla base di tutti gli istituti per la regolazione della crisi, contenente l'indicazione delle azioni di natura strategica e operativa da attuare per il riequilibrio della situazione economica-patrimoniale dell'impresa, nonché le proiezioni sui flussi di cassa da queste derivanti e l'indicazione dei tempi, dei modi e della misura di soddisfazione dei creditori. Lo specifico contenuto indicato dall'art. 56 del Codice, può costituire dunque un utile punto di riferimento anche per le altre soluzioni concordate, ferme restando le specificità di ciascuna di esse.

2.3. Il concordato con continuità aziendale

2.3.1. Il piano

Il piano di concordato in continuità deve rispettare i requisiti analiticamente indicati all'art. 87 del Codice per tutte le tipologie di concordato, con alcune specificità. Analogamente alle altre forme esso deve contenere:

- l'indicazione del debitore e delle eventuali parti correlate, nonché la descrizione della situazione economico-finanziaria dell'impresa e della posizione dei lavoratori;
- la descrizione delle cause e dell'entità dello stato di crisi o di insolvenza in cui si trova e l'indicazione delle strategie d'intervento;
- il valore di liquidazione del patrimonio, alla data della domanda di concordato, in ipotesi di liquidazione giudiziale;
- le modalità di ristrutturazione dei debiti e di soddisfazione dei crediti;
- la descrizione analitica delle modalità e dei tempi di adempimento della proposta;
- gli apporti di finanza nuova eventualmente previsti e le ragioni per cui sono necessari per l'attuazione del piano;
- le azioni risarcitorie e recuperatorie esperibili in caso di apertura della procedura di liquidazione giudiziale e le prospettive di realizzo;
- le iniziative da adottare qualora si verifichi uno scostamento dagli obiettivi pianificati;
- le parti interessate dal piano con i relativi crediti e interessi;
- le classi in cui le parti interessate sono state suddivise;
- le eventuali parti non interessate dal piano;
- le modalità di informazione e consultazione dei rappresentanti dei lavoratori nonché gli effetti della ristrutturazione sui rapporti di lavoro, sulla loro organizzazione o sulle modalità di svolgimento delle prestazioni;

- l'indicazione del commissario giudiziale ove già nominato.

Accanto a queste informazioni generali il piano di concordato in continuità, deve specificatamente contenere il piano industriale con l'indicazione degli effetti sul piano finanziario, nonché l'indicazione dei tempi necessari per assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria e – in caso di continuità diretta – l'analitica individuazione dei costi e dei ricavi attesi, del fabbisogno finanziario e delle relative modalità di copertura, nonché l'indicazione per ciascun creditore dell'utilità, specificatamente individuata ed economicamente valutabile, che si intende assicurare. Si tratta di una condizione che era già espressamente prevista dall'art. 186-*bis* l.f. per il concordato in continuità. Rispetto a prima viene, tuttavia, chiarito che la specifica utilità può consistere anche nella semplice prosecuzione o rinnovazione di rapporti contrattuali.

2.3.2. *L'attestazione*

Unitamente al piano di concordato il debitore deve depositare la relazione del professionista indipendente che attesti la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità del piano. Nel concordato in continuità tale relazione si arricchisce di ulteriori elementi, dovendo il professionista attestare, altresì, che il piano è atto a impedire o superare l'insolvenza del debitore, a garantire la sostenibilità economica dell'impresa e a riconoscere a ciascun creditore un trattamento non deteriore rispetto a quello che riceverebbe in caso di liquidazione giudiziale. Questa previsione conferma l'intenzione del Codice della crisi di tutelare e favorire il recupero della continuità aziendale dell'impresa come valore in sé, contemplando la tutela anche di altri interessi (imprenditore, soci, lavoratori), oltre all'obiettivo di garantire la soddisfazione dell'interesse dei creditori nei limiti di una realizzazione delle loro pretese non inferiore rispetto alla sola prospettiva liquidatoria. Una nuova attestazione deve essere presentata in caso di modifiche sostanziali della proposta o del piano.

3. *Il piano industriale: le best practice*

L'importanza del piano industriale è enfatizzata nel documento intitolato "Principi per la redazione dei piani di risanamento" rilasciato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili nel maggio 2022.

Dal documento si traggono i seguenti spunti:

- È opportuno che il Piano comprenda una descrizione dei principali aspetti dell'assetto organizzativo.

- 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.
- 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.
- Nel Piano dovranno essere descritti i correttivi da intraprendere e le conseguenti azioni strategiche e operative da implementare:
 - la definizione dei mercati da servire, in termini incrementali e decrementali, e delle modalità con cui farlo;
 - 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.
- È opportuno che il Piano espliciti i cambiamenti che si prevede di compiere, alla luce dei punti di forza o debolezza evidenziati.
- È utile includere, nel caso in cui si prevedano investimenti produttivi significativi, una mappatura e/o analisi della capacità produttiva esistente.
- 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.
- 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.
- Qualora sia prevista una significativa riorganizzazione, va presentato il nuovo modello organizzativo.
- Qualora siano previsti significativi interventi sull'organico, si dovrà darne esplicitazione, con riferimento alle linee di attività/settori operativi/funzioni aziendali coinvolte.
- 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.

- Gli *shock* macro-economici dipendenti da molte cause (epidemie come il Covid-19, guerre, disastri naturali, ecc.) possono condurre a una recessione a livello di intero sistema economico (globale o nazionale). L'imprevedibilità della durata dell'evento è una caratteristica ricorrente in tali fenomeni e rende molto difficile per le aziende formulare previsioni attendibili, poiché anche le stime più autorevoli presentano rilevanti discordanze sulla dinamica futura, nonché sui tempi e sui livelli di normalizzazione della domanda. Le caratteristiche sempre uniche dell'evento rendono inoltre impossibile riferirsi per paragone ad analoghi *shock* del passato.
- In tale situazione i piani di risanamento di imprese operanti in business colpiti significativamente dagli effetti di *shock* macroeconomici, devono tenere conto dei seguenti principi:
 - derivare le previsioni della domanda da studi di settore emessi da soggetti autorevoli, dando prevalenza a quelli più recenti e più specifici per i *business* di riferimento, attingendo informazioni aggiornate dalla dinamica degli ordinativi e delle vendite;
 - considerare le eventuali limitazioni alla capacità produttiva e alla operatività derivanti dagli effetti dello *shock* macro-economico;
 - presentare, se possibile, degli scenari alternativi rispetto a quello preso a base, specificando le condizioni necessarie per la considerazione dello scenario e le sue probabilità di verifica al momento della redazione. L'esistenza di scenari alternativi può dipendere sia dalla forte incertezza circa l'evoluzione della domanda di mercato, sia dalle ipotesi relative alla evoluzione dell'evento;
 - in tali situazioni è anche possibile superare il consueto orizzonte di 3-5 anni se tale è l'arco temporale prevedibilmente necessario per la cessazione delle circostanze eccezionali.