09-NOV-2026
da pag. 1 / foglio 1 / 12

ItaliaOggi Sette
Settimanale - Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 73000 (Data Stampa 0006901)

DATA STAMPA
45° Anniversario

Data Stampa 6901-Data Stampa 6901
Data Stampa 6901-Data Stampa 6901

Guida alla composizione negoziata

Dalla preparazione della domanda alla conclusione degli accordi: un esempio pratico di come si arriva al risanamento

DI ALESSANDRO FELICIONI E ALISIA SAVORETTI

La composizione negoziata segue regole comuni, ma richiede soluzioni costruite sulla singola impresa. La conoscenza della disciplina deve tradursi in scelte che tengano conto dell'attività svolta, delle cause della crisi e delle risorse sulle quali si può fare affidamento. Una moratoria bancaria va rapportata ai tempi degli incassi e alle necessità della produzione, mentre la proposta ai creditori dipende dai risultati che la riorganizzazione può rendere disponibili. Anche il modo di condurre le trattative cambia con gli interlocutori e con la situazione di partenza. La pratica impone quindi di collegare ogni decisione ai conti e al funzionamento dell'azienda, rispettando presupposti e limiti degli strumenti utilizzati e aggiornando il piano quando il confronto ne modifica le condizioni. Non è inutile, quindi, calarsi in una realtà concreta e sviluppare tutto ciò che deve essere affrontato durante il percorso di composizione.

Dalla preparazione della domanda alla conclusione degli accordi, occorre individuare gli interventi per recuperare l'equilibrio e le risorse disponibili, per poi chiedere ai creditori sacrifici giustificati da migliori prospettive di rimborso. L'esperto favorisce le intese, mentre le protezioni e gli interventi del tribunale accompagnano il percorso nei passaggi previsti dalla legge; agli amministratori resta il compito di negoziare il debito e, nello stesso tempo, mantenere in funzione l'impresa.

Questo, nella fabbrica di Alfa Componenti, manifattura della filiera calzaturiera, significa garantire stipendi e forniture mentre si cerca una soluzione per i debiti accumulati. Gli ordini arrivano ancora, ma il calo dei ricavi ha lasciato costi troppo alti e il rinvio dei versamenti ha trasformato il fisco nel principale creditore. La richiesta di moratoria alle banche e la proposta fiscale prendono così forma a partire dal denaro che la produzione potrà generare, tenendo conto delle somme necessarie per lavorare e delle risorse che i soci sono disposti ad appor-

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6901 - S.30527 - L.1679 - T.1733

ItaliaOggi Sette
Settimanale - Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 73000 (Data Stampa 0006901)

DATA STAMPA
45° Anniversario

tare. Durante le trattative il piano cambia e ogni nuova intesa deve trovare copertura nei conti della fabbrica, perché i pagamenti pattuiti continueranno per anni dopo la firma.

1 Un'impresa che produce e non riesce più a pagare

Alfa Componenti lavora per i calzaturifici italiani, ai quali fornisce suole, tacchi e altri componenti, e continua a ricevere ordini grazie a un personale esperto e a impianti ancora utilizzabili. La difficoltà nasce dal volume di lavoro, ormai troppo basso per sostenere la struttura costruita negli anni precedenti: i ricavi sono scesi da circa 2,7 milioni a 1,6 milioni di euro, mentre personale, spazi e contratti sono stati ridimensionati con ritardo. La produzione prosegue, ma il denaro che ne deriva non copre più tutte le uscite.

Per mantenerla in funzione gli amministratori hanno privilegiato salari e fornitori, rinviando una parte dei versamenti tributari e contributivi. All'inizio le dilazioni sembravano compatibili con gli incassi, poi alle rate si sono aggiunti altri scaduti e, con essi, sanzioni e interessi, finché una perdita significativa ha consumato anche il patrimonio. Il debito fiscale è cresciuto mentre si cercava di preservare l'attività, ma il suo aumento riflette una carenza di margini che il semplice rinvio dei pagamenti non poteva risolvere.

Quando si mette ordine nei conti, le esposizioni da considerare nella manovra raggiungono 2,44 milioni di euro: 1,71 milioni tributari, 300 mila verso banche e società di leasing, 230 mila verso fornitori, 120 mila contributivi e 80 mila verso lavoratori, comprese le competenze maturate e le somme connesse alle uscite programmate. Sono i debiti da raccordare al bilancio e agli impegni correnti per costruire le proposte.

Di fronte a queste somme la società dispone di 50 mila euro di liquidità e occupa venti dipendenti, con un portafoglio ordini sufficiente a lavorare ma troppo ridotto per mantenere tutti i costi storici. Gli amministratori devono quindi verificare quanto possa cambiare il risultato con una riorganizzazione e quanta parte dei debiti l'attività sia in grado di rimborsare. La composizione negoziata entra fra le alternative quando questa verifica lascia intravedere un recupero, da sostenere con dati e interventi credibili.

2 I segnali che impongono una decisione

I segnali, in realtà, erano comparsi prima dell'ultimo bilancio: ogni incasso serviva a coprire una scadenza rinviata, le rate fiscali si sovrapponevano ai versamenti del mese e gli acquisti dipendevano dal denaro che le banche rendevano disponibile di giorno in giorno. L'amministrazione conosceva i debiti, ma mancava una previsione capace di mostrare quando la liquidità sarebbe finita, sicché le decisioni sulla produzione continuavano a essere prese confidando nel pagamento di un cliente o in una nuova dilazione.

Mettere insieme quelle informazioni avrebbe permesso di reagire prima, ed è proprio a questo che servono gli assetti dell'articolo 2086 del codice civile e dell'articolo 3 del Codice della crisi. Per una manifattura delle dimensioni di Alfa il controllo può partire da pochi dati raccolti con continuità: ordini confermati, margini delle lavorazioni, crediti scaduti e pagamenti attesi, collegati alle disponibilità bancarie effettive. Il loro confronto rende visibile lo squilibrio che i soli saldi contabili possono nascondere.

Su questi segnali si innestano, se presenti, le funzioni dell'organo di controllo e del revisore e gli obblighi dell'articolo 25-octies: la segnalazione motivata agli amministratori assegna un termine non superiore a trenta giorni per riferire sulle iniziative intraprese, mentre restano ferme la vigilanza e la responsabilità delle scelte gestorie. Anche le comunicazioni dei creditori pubblici qualificati e quelle bancarie degli articoli 25-novies e 25-decies entrano nella valutazione, perché aggiungono elementi alla diagnosi sulla quale gli amministratori devono decidere come intervenire.

Il consiglio di amministrazione di Alfa dispone allora un aggiornamento contabile, verbalizza le difficoltà e affida ai consulenti il confronto fra le alternative, individuando anche chi raccoglierà le previsioni di incasso e chi deciderà i pagamenti. Alla riunione successiva questi incarichi dovranno aver prodotto una situazione diversa: dati aggiornati, una prima stima del fabbisogno e interventi sui quali assumere decisioni, prima che l'ulteriore accumulo di scaduti restringa le possibilità rimaste.

3 La scelta della composizione negoziata

La prima alternativa da esaminare è l'accesso alla composizione negoziata, che l'articolo 12 consente all'imprenditore commerciale e agricolo in presenza di crisi, insolvenza o anche soltanto di squilibri che le rendano probabili, purché il risanamento sia ragionevolmente perseguibile. Per Alfa, dunque, il patrimonio negativo e i debiti scaduti impongono un esame severo della situazione, ma non chiudono da soli il percorso: occorre capire se costi più contenuti, ordini mantenuti e rimborsi distribuiti nel tempo possano restituire equilibrio alla gestione.

La società potrebbe così avviare un confronto riservato con i creditori, assistita da un esperto indipendente, conservando in capo agli amministratori la gestione dell'impresa. Gli incontri possono portare a un accordo contrattuale o preparare uno strumento di regolazione della crisi, con l'intervento del tribunale nei passaggi che lo richiedono, dalle protezioni alle autorizzazioni. La scelta dipende da ciò che l'azienda può ancora fare e dai consensi necessari per realizzarlo.

Se invece fossero venuti meno ordini, competenze, mezzi e possibili acquirenti, la prosecuzione consumerebbe patrimonio senza offrire una via di recupero. Le vendite di singoli beni possono dare risorse alla manovra, mentre il progetto complessivo deve conservare una possibilità di risanamento, anche trasferendo l'attività a un terzo. È una valutazione che accompagna l'ingresso e che potrà cambiare durante le trattative, insieme alle condizioni industriali e finanziarie.

Prima di presentare l'istanza si esaminano perciò anche le preclusioni dell'articolo 25-quinquies, le domande giudiziali eventualmente pendenti e le precedenti composizioni, distinguendo le iniziati-

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6901 - S.30527 - L.1679 - T.1733

ItaliaOggi Sette
Settimanale - Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 73000 (Data Stampa 0006901)

DATA STAMPA
45°Anniversario

ve del debitore da quelle dei creditori. La domanda di liquidazione proposta da un creditore richiede di ricostruire e rappresentare subito il procedimento, ma non coincide con ogni ipotesi di divieto di accesso. Vanno controllati, nello stesso esame, gli intervalli richiesti per ripresentare l'istanza dopo una precedente archiviazione.

Per dimensioni e indebitamento Alfa supera i parametri dell'impresa minore e segue la disciplina ordinaria. Le imprese che possiedono congiuntamente i requisiti dell'articolo 2, comma 1, lettera d), devono invece confrontarsi con l'articolo 25-quater, che prevede documentazione e possibili esiti dedicati. Chiarito anche questo punto, gli amministratori possono definire il lavoro da affidare ai professionisti e le risorse necessarie a sostenerlo.

4 Gli incarichi prima della domanda

Il commercialista si occupa della ricostruzione dei dati e della manovra finanziaria, l'avvocato segue contratti e passaggi giudiziali, mentre il consulente del lavoro esamina gli interventi sul personale. Le lettere di incarico collegano attività e compensi, precisando quali integrazioni sarebbero necessarie per attestazioni, trasferimenti aziendali o omologazioni: gli amministratori possono così conoscere la spesa iniziale e quella che dipenderà dalle successive scelte, prima di assumerne il relativo impegno.

Questi professionisti assistono la società nella preparazione delle proposte, con una posizione diversa da quella dell'esperto, nominato attraverso il sistema camerale per agevolare il confronto come terzo rispetto alle parti. Ancora diversa è la funzione di chi deve rilasciare un'attestazione indipendente, che richiede di verificare la possibilità di assumere l'incarico alla luce dei rapporti già intrattenuti. Il professionista che ha costruito il piano per Alfa, pertanto, non può poi presentarsi come attestatore indipendente del medesimo progetto.

Per la relazione sulla completezza e veridicità dei dati destinata alla proposta fiscale l'articolo 23, comma 2-bis, consente invece l'intervento del revisore già incaricato dalla società, attribuendogli uno specifico compito. L'attestazione di convenienza resta distinta e compete al professionista indipendente, mentre, se manca un revisore aziendale, occorre designarne uno iscritto nel registro per le verifiche sui dati. La definizione degli incarichi segue questa distinzione, che diventerà rilevante quando la manovra arriverà agli uffici fiscali.

Perché il lavoro proceda, Alfa individua un referente che raccolga i documenti e li conservi in un archivio con accessi controllati, lasciando agli amministratori il compito di comprendere le assunzioni e decidere gli interventi. Un prospetto preparato dai consulenti diventerà infatti una proposta dell'impresa, con scadenze e obblighi che sarà la società ad assumere; la condivisione dei dati deve quindi accompagnare quella delle scelte, anche quando richiedono sacrifici ai soci.

Nel frattempo, il budget comprende il compenso dell'esperto, disciplinato dall'articolo 25-ter, e quello dei consulenti del debitore, il cui eventuale trattamento in prededuzione va verificato secondo titolo, attività e disciplina applicabile. La prededucibilità prevista per l'esperto riguarda il suo credito e non si trasferisce agli altri incarichi: per programmare i pagamenti Alfa deve tenere conto di questa differenza fin dalla preparazione del fascicolo.

5 I documenti per avviare il confronto

Il fascicolo prende forma con una situazione economica, patrimoniale e finanziaria attendibile, aggiornata a non oltre sessanta giorni prima della presentazione previsto dall'articolo 17. Alla situazione si affiancano i bilanci e la documentazione richiesta quando non siano stati approvati, mantenendo distinti questi adempimenti dai diversi riferimenti temporali che la lista ministeriale utilizza per la costruzione del piano. L'aggiornamento serve soprattutto a evitare che gli incontri inizino su saldi già superati dai fatti.

Da quella base si sviluppano il progetto di risanamento redatto secondo la lista di controllo, la relazione sull'attività e sulle iniziative da adottare e il piano finanziario per i sei mesi successivi. Nel descrivere l'impresa i consulenti ricostruiscono come si formano i ricavi, quali lavorazioni hanno perso margine e perché la struttura sia diventata eccessiva: solo collegando queste informazioni è possibile spiegare come gli interventi proposti possano modificare i risultati e rendere sostenibili i rimborsi.

Lo stesso lavoro porta all'elenco dei creditori, con importi, scadenze, prelazioni e garanzie personali, comprese le posizioni potenziali che potrebbero incidere sulla manovra. Una fideiussione rilasciata nell'interesse di un'altra società, per esempio, può trasformarsi in una richiesta di pagamento durante le trattative, anche se non compare fra i finanziamenti ordinari. Le esposizioni contestate rimangono descritte insieme ai documenti che sostengono la contestazione, in modo che il piano consideri anche il rischio di doverle affrontare.

I certificati richiesti completano questo quadro o, quando la disciplina lo consente, vengono temporaneamente affiancati dalla documentazione relativa alle domande presentate. Le partite ancora da verificare restano riconoscibili fino alla riconciliazione definitiva, mentre l'archivio conserva le versioni trasmesse ai creditori. Su una base così ricostruita il test ministeriale può dare una prima misura del lavoro necessario per risanare l'impresa.

6 La prima misura del debito

Il primo calcolo mette a confronto il debito da servire e i flussi annui disponibili, secondo il test aggiornato dal decreto dirigenziale del 23 aprile 2026. Il rapporto aiuta a comprendere quanto sarà difficile il recupero e quali interventi richiederà, costringendo Alfa a distinguere le passività iscritte in contabilità dal debito da ristrutturare e il margine economico dal denaro destinabile ai rimborsi. Il suo valore orienta la valutazione, che dovrà poi misurarsi con il piano.

Per iniziare si considera la gestione nelle condizioni correnti e con le iniziative già attuate, così che i risparmi ancora soltanto programmati rimangano fuori dal risultato. Il margine operativo viene normalizzato togliendo le componenti non ricorrenti e includendo a regime gli effetti delle azioni eseguite, per poi dedurre investimenti di mantenimento, imposte e altre componenti previste dallo schema. In questo modo la prima fotografia descrive ciò che l'azienda è già in grado di produrre.

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6901 - S.30527 - L.1679 - T.1733

ItaliaOggi Sette
Settimanale - Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 73000 (Data Stampa 0006901)

DATA STAMPA
45° Anniversario

Anche i debiti richiedono una lettura coerente con il ciclo aziendale: il corrente operativo fisiologico segue un trattamento diverso dallo scaduto patologico e le linee autoliquidanti mantenibili, prive di anomalie, possono essere escluse alle condizioni ministeriali. Anticipazioni insolute, sospensioni o probabili revoche modificano invece il quadro, perché possono imporre rientri che assorbirebbero la cassa. Per gli apporti dei soci e i realizzi da dismissioni conta, analogamente, il grado di impegno e di concreta recuperabilità richiesto dallo schema.

Per Alfa il primo esercizio illustrativo restituisce 2 milioni di debito netto da servire e 100 mila euro di flussi annui normalizzati, con un rapporto pari a 20. Basta questo risultato a spiegare perché il rinvio delle scadenze, da solo, lascerebbe irrisolto lo squilibrio: occorrono un recupero industriale e una riduzione dell'esposizione. I livelli indicativi di 3 e 5 previsti dal documento segnalano difficoltà crescenti, senza diventare limiti automatici di accesso; a 20 la credibilità degli interventi e degli stralci richiesti assume un peso decisivo.

Quando le misure saranno definite si potrà ripetere il calcolo includendo gli effetti attesi, conservando il confronto con il risultato iniziale per capire quanto del recupero dipenda da azioni ancora da realizzare. La valutazione richiederà però anche flussi distribuiti nel tempo, perché il miglioramento del rapporto medio potrebbe accompagnarsi a una settimana senza denaro per gli stipendi o a un anno troppo carico di rate. Da qui nasce l'esigenza di un progetto che colleghi le iniziative alle rispettive scadenze.

7 La domanda e la nomina dell'esperto

Completati i primi documenti, l'istanza viene presentata attraverso la piattaforma telematica nazionale al sistema camerale competente per la sede legale, con le dichiarazioni e le firme richieste. Prima dell'invio Alfa raccorda ancora una volta gli importi del piano all'elenco dei creditori, spiegando le differenze, perché la valutazione dell'esperto possa partire da una situazione riconoscibile anche nelle successive interlocuzioni con le banche e gli enti.

La nomina segue l'articolo 13 e tiene conto delle caratteristiche dell'impresa, della complessità della vicenda e delle competenze necessarie; l'esperto verifica poi indipendenza e disponibilità e, se accetta, inserisce l'accettazione in piattaforma entro due giorni lavorativi dalla ricezione della nomina. Da quel momento decorre il termine ordinario del suo incarico, con una durata propria anche se la società richiederà misure protettive: i due calendari andranno seguiti separatamente.

In questa fase Alfa può mantenere riservato il confronto e organizzare le informazioni da condividere con clienti, fornitori e finanziatori, poiché la sola richiesta di nomina non impone la pubblicazione dell'intero progetto. La pubblicità riguarderà gli atti per i quali è prevista, come la richiesta di protezione o la dichiarazione sugli obblighi relativi al capitale. La scelta iniziale di trattare volontariamente si accompagna perciò al controllo delle iniziative dei creditori, che potrebbero rendere necessario quel passaggio ulteriore.

8 Il confronto con l'esperto

Il primo incontro con l'esperto porta il progetto dai documenti al funzionamento dell'azienda: gli amministratori devono spiegare quali commesse conserveranno un margine, come verranno finanziate e quali impegni i soci siano pronti ad assumere. L'esperto li convoca senza indugio e può raccogliere informazioni anche dall'organo di controllo e dal revisore, approfondendo soprattutto i passaggi dai quali dipende la possibilità di continuare a lavorare durante il confronto con i creditori.

Già da questa riunione emergono correzioni che incidono sulla liquidità: alcuni crediti erano stati previsti alla scadenza della fattura, mentre i clienti pagano abitualmente più tardi, e una parte delle scorte riguarda produzioni non più richieste. Le disponibilità attese si riducono, ma il piano diventa più attendibile perché incorpora i tempi e le condizioni effettivi del recupero. La discussione può così concentrarsi sul fabbisogno che rimane da coprire.

Le verifiche successive seguono il peso delle singole partite nel progetto, con approfondimenti maggiori quando un credito contestato o un incasso incerto possono decidere la continuità. L'esperto controlla la coerenza delle informazioni e chiede ciò che serve a chiarire quei passaggi, senza riprodurre indistintamente ogni verifica contabile: il suo giudizio deve poggiare sugli elementi capaci di modificare le prospettive dell'impresa e l'esito delle trattative.

Se da queste informazioni emergono prospettive concrete, il confronto prosegue con le parti interessate; se mancano, l'esperto informa l'imprenditore e il segretario generale per l'archiviazione. La valutazione favorevole all'avvio rimane legata alle condizioni esaminate e potrà cambiare se peggiorano gli andamenti, emergono dati mancanti o viene meno una risorsa. Gli amministratori devono quindi continuare a fornire informazioni aggiornate, anche quando rendono più difficile sostenere la proposta iniziale.

Per Alfa si definisce un calendario di lavoro sulle prime settimane, assegnando responsabilità e scadenze per tesoreria, esposizioni bancarie, costi del personale e offerte sui beni inutilizzati. Entro il secondo mese il fascicolo dovrà permettere di discutere proposte definite, mentre la società avrà già bisogno di coprire gli acquisti e gli stipendi che maturano durante quel lavoro. La durata delle istruttorie comincia così a confrontarsi con il tempo più breve dei pagamenti.

9 La cassa necessaria per arrivare alla trattativa

La previsione sulle prime tredici settimane quantifica subito la difficoltà: a fronte di incassi ordinari per 280 mila euro sono attesi pagamenti operativi per 390 mila, che assorbirebbero i 50 mila iniziali e lascerebbero scoperti altri 60 mila. Il disavanzo raggiunge però un punto più alto prima dell'incasso di una commessa, quando si concentrano le uscite, ed è su quel momento che va dimensionata la copertura. Limitarsi al saldo finale del periodo sottostimerebbe il denaro necessario per arrivarci.

Per riconoscere questi passaggi l'amministrazione prepara una previsione settimanale accanto al

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6901 - S.30527 - L.1679 - T.1733

ItaliaOggi Sette
Settimanale - Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 73000 (Data Stampa 0006901)

DATA STAMPA
45°Anniversario

piano semestrale, collegando ciascun incasso al cliente, alla data attesa e ai vincoli che ne limitano l'utilizzo. Dall'altra parte dispone stipendi, forniture, lavorazioni, imposte e contributi correnti insieme ai costi della riorganizzazione, perché i risparmi possono essere preceduti da esborsi: un'uscita concordata dal lavoro, per esempio, riduce il costo futuro ma richiede prima il pagamento delle competenze maturate.

Di fronte al fabbisogno i soci si impegnano ad apportare 150 mila euro di patrimonio secondo le scadenze necessarie, mentre dalla vendita di beni non strategici potrebbero arrivarne altri 100 mila. Si discute anche una linea ponte fino a 80 mila euro per coprire il disallineamento degli incassi, distinguendo ciò che è già vincolante da ciò che richiede ancora una vendita o una delibera. La protezione dai creditori potrà preservare il tempo della trattativa, ma per lavorare servono queste risorse.

Neppure tutti i pagamenti dei clienti diventeranno denaro libero: quando un credito è già stato anticipato, l'incasso deve essere raccordato al rientro bancario. Se entrano 40 mila euro e 32 mila servono a estinguere l'anticipazione, la disponibilità aggiuntiva è di 8 mila, salvo il nuovo utilizzo effettivamente consentito; sommare l'intera fattura al beneficio dell'anticipo coprirebbe il fabbisogno soltanto sulla carta. La previsione comincia a reggere quando il movimento del denaro è ricostruito fino alla sua destinazione.

10 Le misure industriali che cambiano i risultati

L'esame della cassa riporta così alla produzione, dove alcuni prezzi risalgono a volumi di lavoro più elevati e non assorbono adeguatamente piccoli lotti, attrezzaggi e rilavorazioni. Il margine medio aveva nascosto questi ordini poco remunerativi, finché il responsabile della produzione ricostruisce materiali, ore e costi esterni delle principali famiglie di prodotto, affiancando a ogni prezzo il tempo necessario per incassarlo. Da qui si può capire su quali lavorazioni intervenire e quale attività conservare.

Alfa cerca quindi di rinegoziare gli articoli meno remunerativi e rinuncia a quelli per cui non riesce a ottenere condizioni adeguate, misurando però anche l'effetto dei minori volumi sui costi che resteranno. Eliminare un ordine migliora la liquidità se evita uscite superiori al ricavo, mentre può peggiorare il risultato se fa perdere un contributo utile alla struttura. Nel piano ricavi rinunciati, margini persi e costi eliminati devono rimanere riconoscibili per spiegare il saldo dell'intervento.

La ricerca di altri committenti procede con contatti, campionature e offerte, che verranno tradotti in fatturato previsto quando saranno sostenuti da elementi adeguati. Intanto la società mantiene una stima prudente, vicina a 1,6 milioni, e affida il recupero soprattutto ai costi più contenuti e alle lavorazioni selezionate. In questo modo la riorganizzazione può essere valutata anche se la crescita commerciale richiede più tempo di quanto sperato dagli amministratori.

La selezione riguarda anche un piccolo ramo commerciale accessorio, per il quale si considera l'affitto a un operatore specializzato, mentre i beni inutilizzati vengono destinati alla vendita. Il canone va confrontato con i costi che Alfa continuerebbe a sostenere, le spese della separazione e le sinergie perse con la produzione: il reddito dell'affitto può apparire favorevole e lasciare comunque alla società una struttura troppo onerosa. Quello che interessa alla manovra è il miglioramento netto.

Per ciascuna iniziativa si precisa anche quando quel miglioramento arriverà, poiché la disdetta di un contratto lascia dovuti i canoni fino alla cessazione, il risparmio energetico dipende da prezzi e consumi e i nuovi margini emergono con l'esecuzione degli ordini rinegoziati. Queste decorrenze entrano nei conti insieme ai costi per ottenere il risultato, soprattutto quando la riduzione della struttura coinvolge il personale e richiede pagamenti immediati.

11 Il personale e il contributo dei soci

Sull'organico il progetto prevede di passare da venti a sedici addetti, conservando le competenze delle lavorazioni che rimangono e conseguendo un risparmio annuo stimato di circa 130 mila euro. Per arrivarci il consulente del lavoro quantifica preavvisi, ferie, Tfr e altri esborsi e verifica quali accordi o ammortizzatori siano utilizzabili, secondo i rispettivi presupposti. La composizione negoziata offre il contesto nel quale finanziare l'intervento, mentre licenziamenti e tutele mantengono la propria disciplina.

Prima di decidere si svolge quindi il confronto previsto dalla legge e dai contratti collettivi per le misure che incidono su una pluralità di lavoratori; quando mancano diverse procedure, l'articolo 4, comma 3, regola informazione e consultazione per i datori con più di quindici dipendenti complessivi. L'esperto può essere coinvolto con riservatezza, imparzialità e indipendenza, mentre la discussione su mansioni e alternative conserva utilità perché precede le determinazioni aziendali.

Anche gli amministratori partecipano al contenimento dei costi, riducendo il compenso da 48 mila a 30 mila euro annui, e i soci documentano la provenienza dei 150 mila euro promessi. Per la manovra conta la natura dell'impegno: rinunciare a un finanziamento già esistente può migliorare il patrimonio, mentre il versamento porta anche liquidità. Il piano tiene separate le due operazioni, così che l'effetto patrimoniale di una rinuncia non venga usato per finanziare pagamenti che richiedono denaro nuovo.

Il problema del capitale, eroso dalle perdite, viene affrontato intanto con la valutazione della dichiarazione dell'articolo 20 e della pubblicità necessaria per sospendere temporaneamente gli obblighi e le cause di scioglimento indicati dalla norma. È il tempo entro il quale completare la manovra patrimoniale, poiché la sospensione lascia esistenti le perdite e cessa con l'archiviazione o la conclusione del percorso nei termini previsti. Alla chiusura Alfa dovrà quindi avere una sistemazione già preparata.

Apporti, eventuali rinunce e deliberazioni societarie entrano per questo fra gli impegni dell'accordo, con i passaggi richiesti dalla legge. La società deve ritrovare tanto la capacità di pagare quanto un patrimonio compatibile con la prosecuzione,

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6901 - S.30527 - L.1679 - T.1733

ItaliaOggi Sette
Settimanale - Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 73000 (Data Stampa 0006901)

DATA STAMPA
45° Anniversario

Il cash flow della proposta

Valori in migliaia di euro	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno 4
Cassa iniziale	220	140	110	120
Flussi disponibili dopo gestione corrente e investimenti	140	180	210	220
Pagamenti del debito pregresso e interessi	220	210	200	190
Cassa finale	140	110	120	150

perché le due condizioni rispondono a difficoltà diverse. La verifica sulle risorse torna così a collegarsi alle scelte industriali, che dovranno produrre i margini sui quali si fondano i futuri rimborsi.

12 Dai margini ai pagamenti

Per valutarne l'effetto, i conti economici e patrimoniali vengono raccordati alla previsione finanziaria: la riduzione della struttura, le commesse selezionate e i contratti rinegoziati migliorano i margini, ma il denaro disponibile dipende anche dalle scorte, dai tempi di incasso e dalle scadenze dei fornitori. Prima di assegnare quei risultati alle rate del passato occorre quindi dedurre quanto servirà al funzionamento dell'azienda e al mantenimento degli impianti.

Le risorse iniziali dell'esempio sono i 150 mila euro dei soci, i 100 mila delle dismissioni e i 50 mila già disponibili, dai quali si sottraggono 40 mila di spese professionali e 40 mila di competenze del personale. Rimangono così 220 mila euro per sostenere la manovra nei primi anni, secondo l'andamento riportato in tabella. La linea ponte ruota invece nel corso dell'esercizio ed è esposta nei prospetti di dettaglio con utilizzi e rientri, così da non sommarla alle risorse definitive.

I flussi disponibili sono già al netto della gestione ordinaria, dei versamenti correnti e degli investimenti di mantenimento, mentre i rimborsi comprendono le somme ancora dovute a lavoratori, fornitori, banche ed enti. Gli importi illustrano l'andamento annuo, che richiede poi un calendario mensile per verificare se ogni scadenza trovi copertura: la riserva a dicembre può convivere con una difficoltà di pagamento nei mesi precedenti.

La verifica si estende inoltre oltre i quattro anni della tabella, fino all'ultima delle rate fiscali previste nell'arco di nove anni, includendo rinnovo dei beni e servizio completo del debito. Alfa proietta i flussi con prudenza e considera anche ricavi inferiori o incassi più lenti, per misurare quanta riserva assorbirebbero e quando occorrerebbe intervenire. Soltanto a quel punto le somme offerte ai creditori possono essere confrontate con ciò che riceverebbero se il progetto non proseguisse.

13 Il confronto con la liquidazione

L'alternativa da ricostruire è la liquidazione giudiziale, nella quale i beni di Alfa potrebbero avere un valore diverso da quello contabile: gli stampi servono solo per alcune produzioni, le scorte personalizzate possono perdere mercato e i crediti comportano tempi e costi di recupero. Vanno separati anche i beni in leasing da quelli di proprietà, considerando diritti del concedente e conseguenze dei rapporti pendenti, per individuare le risorse effettivamente distribuibili.

La stima comprende una possibile vendita unitaria quando sia praticabile, poiché ignorare un'offerta per l'attività organizzata e assumere soltanto realizzi separati abbasserebbe artificiosamente il confronto. Allo stesso modo si esaminano le azioni recuperatorie, revocatorie e di responsabilità ragionevolmente esercitabili, stimandone rischi, tempi e costi. Le risorse che ne potrebbero derivare devono essere motivate, con un valore che rifletta le possibilità di successo e di recupero.

Dal realizzo lordo si sottraggono i costi pertinenti e si applicano le prelazioni in relazione a beni e crediti, per arrivare a prospettive di soddisfacimento che possono variare molto fra lavoratori, titolari di ipoteca e fornitori chirografari. Una percentuale uniforme sul patrimonio residuo nasconderebbe queste differenze e renderebbe poco utile la comparazione, proprio quando i creditori devono capire se il sacrificio chiesto nella continuità sia conveniente.

Nell'ipotesi sviluppata il professionista stima per il creditore fiscale un recupero di 180 mila euro, da confrontare con i 750 mila proposti attraverso la prosecuzione aziendale. Il divario nominale è ampio, ma la valutazione deve tenere conto anche dei tempi e del rischio dei pagamenti, oltre che della corretta composizione del credito pubblico. La proposta acquista forza quando il maggior recupero poggia su una ricostruzione liquidatoria completa e su rimborsi attendibili.

Questa base serve anche alle banche e ai fornitori e assume le funzioni attestative richieste dai diversi esiti; dovrà essere aggiornata se cambia il patrimonio o arriva un'offerta capace di modificare il confronto. Con le prime stime e il piano finanziario disponibili, l'esperto può intanto organizzare gli incontri sui quali si misurerà la possibilità di ottenere i consensi.

14 Le prime proposte ai creditori

Il confronto comincia dai soggetti le cui decisioni

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6901 - S.30527 - L.1679 - T.1733

ItaliaOggi Sette
Settimanale - Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 73000 (Data Stampa 0006901)

DATA STAMPA
45°Anniversario

incidono di più sul progetto, ai quali Alfa presenta una manovra comune con richieste diverse per rapporto: dilazioni bancarie, definizione fiscale, accordi sugli arretrati commerciali e regolarizzazione contributiva. Garanzie, funzione del rapporto e alternative spiegano le differenze, mentre il piano deve dimostrare che gli impegni possano essere rispettati insieme, perché ogni accordo utilizza risorse sulle quali fanno affidamento anche gli altri.

Con i fornitori strategici il confronto riguarda soprattutto la prosecuzione degli acquisti, collegando condizioni sostenibili sulle nuove consegne a un programma distinto per l'arretrato. La verifica segue l'effetto dell'interruzione sulla produzione e i tempi per trovare un'alternativa, che danno contenuto alla qualifica di fornitore indispensabile. L'impresa deve riuscire a pagare le forniture correnti anche mentre rimborsa il passato, altrimenti la dilazione rinvierebbe una difficoltà destinata a ripetersi.

I documenti condivisi precisano perciò quali risorse siano confermate e quali dipendano da accordi ancora da raggiungere, identificando la versione del piano in discussione. I creditori conservano la libertà di rifiutare, ma devono confrontarsi secondo buona fede e rispondere alle richieste in modo coerente con la collaborazione dovuta; per le banche l'articolo 16 richiede espressamente una partecipazione attiva e informata. L'istruttoria può così concentrarsi sugli elementi che impediscono una decisione.

Quando un istituto annuncia che sottoporrà la proposta al proprio organo competente, il verbale registra quel passaggio e le integrazioni richieste, lasciando l'adesione fra quelle da acquisire. L'esperto può sollecitare una risposta entro una data giustificata dal fabbisogno, mentre Alfa completa la documentazione necessaria. Tenere riconoscibili disponibilità iniziali, delibere e rifiuti evita che il piano finanziario dia per conclusa una trattativa ancora aperta.

Per consentire le verifiche si condividono i dati pertinenti, proteggendo le informazioni personali, i listini e i rapporti commerciali che non servono alla decisione. La riservatezza accompagna così il confronto senza sottrarre elementi capaci di cambiare la valutazione della proposta, anche quando riguardano rapporti con imprese vicine alla società.

Se emergono società collegate si ricostruiscono infatti crediti, garanzie e trasferimenti prima di ampliare il progetto; quando ricorrono i presupposti dell'articolo 25, le trattative possono essere coordinate come gruppo, mantenendo autonome le masse attive e passive. L'interesse comune alla prosecuzione o la vicinanza tra i soci lasciano distinti i patrimoni, che devono essere considerati secondo i diritti e gli obblighi delle singole imprese.

15 Le linee bancarie e gli incassi già anticipati

Nel confronto bancario diventa subito evidente la distanza fra fido accordato e disponibilità effettiva, che dipende da quanto è già utilizzato e dalle condizioni delle nuove operazioni. Una linea nominale di 100 mila euro può offrire poca liquidità se le fatture riguardano debitori esclusi o se occorre prima regolare partite insolute; nelle anticipazioni pesano inoltre percentuale finanziabile, scadenze e documenti richiesti. Alfa deve quindi ricostruire il funzionamento dei rapporti prima di stimare le entrate che ne attende.

La banca, a sua volta, valuta il piano e la vigilanza prudenziale secondo l'articolo 16, comma 5, che impedisce di fondare sospensione, revoca o diversa classificazione del credito sul solo accesso alla composizione o sul coinvolgimento nelle trattative. Le ragioni specifiche delle decisioni prese su base prudenziale vanno comunicate agli organi di amministrazione e controllo, mentre il credito nuovo resta soggetto alla valutazione del rischio. Per riaprire il confronto occorrono perciò informazioni utilizzabili dall'istituto.

È dalla ricostruzione delle presentazioni che emerge una difficoltà ulteriore: un incasso è arrivato su un altro conto, anziché regolare l'anticipazione secondo il meccanismo atteso dalla banca. Alfa abbina allora fatture, erogazioni, rientri e movimenti per chiarire contratto, destinazione delle somme e comportamento delle parti. La spiegazione documentata serve sia a quantificare il debito sia a discutere la fiducia necessaria per proseguire il rapporto.

La proposta aggiornata separa di conseguenza il rientro delle anticipazioni anomale dal mantenimento delle linee che possono ancora sostenere il ciclo commerciale: il passato segue importi e scadenze rinegoziati, mentre i nuovi utilizzi vengono collegati a fatture ammissibili e incassi controllati.

La manovra finanziaria in dettaglio

Rapporto	Proposta del caso	Punto da chiudere nell'accordo
Finanziamento a medio termine	Moratoria iniziale e ammortamento più lungo	Interessi, garanzie e nuovo piano rateale
Conto corrente consolidato	Rimborso in ventiquattro mesi	Saldo definitivo e chiusura della linea
Leasing immobiliare	Differimento del capitale	Arretrati, durata e importo di riscatto
Piccola posizione bancaria	Estinzione integrale	Conteggio, quietanza e sorte delle garanzie
Autoliquidanti operative	Mantenimento concordato	Fatture ammesse, plafond e canalizzazione

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6901 - S.30527 - L.1679 - T.1733

ItaliaOggi Sette
Settimanale - Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 73000 (Data Stampa 0006901)

DATA STAMPA
45° Anniversario

L'eventuale canalizzazione rende più verificabile il movimento delle somme, purché la tesoreria consideri quanto rimane disponibile dopo il rientro. Su questa distinzione si costruiscono le richieste per ciascuna forma di finanziamento.

16 Le richieste su mutui, conti e leasing

Sul finanziamento a medio termine Alfa chiede una moratoria del capitale, con ripresa dell'ammortamento dopo la riorganizzazione, precisando interessi, rate aggiuntive e residuo finale. La durata deve seguire i flussi disponibili: concentrare troppo capitale nell'ultima rata richiederebbe una fonte di rimborso ulteriore, da documentare già nella proposta.

Per lo scoperto di conto si propone invece il consolidamento in ventiquattro rate, distinguendo capitale, interessi e costi, mentre nel leasing immobiliare si trattano capitale sospeso, interessi maturati, durata e riscatto. Poiché l'immobile rimane del concedente, la prosecuzione va verificata insieme agli arretrati e alle rate correnti, che continuano a incidere sul fabbisogno anche dopo la richiesta di moratoria.

Il calendario viene poi ricomposto in un'unica previsione, per evitare che sospensioni analoghe facciano ripartire tutti i rimborsi nello stesso anno. Alfa distribuisce i rientri secondo la cassa attesa e individua le condizioni ancora da ottenere, verificando il margine che rimarrebbe con risultati peggiori. Su alcuni rapporti questa discussione coinvolge anche il garante pubblico.

17 La garanzia pubblica nel piano

Una parte dei finanziamenti è infatti assistita dal Fondo di garanzia per le piccole e medie imprese, il cui eventuale intervento cambia il recupero della banca ma può far sorgere pretese verso Alfa. Nel piano vanno quindi rappresentati il credito del garante e le prelazioni applicabili, perché la chiusura dell'esposizione bancaria non lasci riemergere un debito trascurato.

Si ricostruiscono perciò importo e percentuale garantiti, stato della copertura e passaggi necessari per moratoria o transazione, secondo le disposizioni operative e le deliberazioni competenti. La società persegue il rimborso rinegoziato, lasciando l'escussione fra le alternative da istruire separatamente, poiché il consenso della banca non sostituisce le approvazioni richieste al Fondo.

Se si scegliesse questa alternativa, il prospetto dovrebbe separare il pagamento di Alfa, l'eventuale versamento del garante alla banca e i crediti residui verso società e fideiussori. La liberazione richiederebbe di coinvolgere chi dispone dei singoli diritti: l'istituto può impegnarsi sulle proprie pretese, mentre quelle autonome del Fondo restano da definire con il soggetto competente.

Il confronto di convenienza comprende dunque anche il recupero e i costi per il garante pubblico, perché la copertura della banca lascia da valutare gli effetti sull'impresa e sulle risorse pubbliche. È un aspetto che acquista rilievo quando il dissenso di un istituto nasce da una contestazione sulla condotta pregressa.

18 La contestazione sull'origine del credito

La banca che ha rilevato l'anomalia negli anticipi contesta ora il comportamento della società e il venir meno della fiducia. Alfa ripercorre ordini, documenti, erogazioni e incassi per distinguere i fatti provati dalle spiegazioni da verificare, aggiornando il piano con il rimborso integrale della posizione, in parte iniziale e in parte dilazionato, nei limiti della copertura disponibile.

Le eventuali conseguenze contrattuali e penali della genesi del credito richiedono un esame autonomo, mentre la discussione sul recupero deve chiarire perché la proposta sia rifiutata. Insufficienza delle somme, rischio di inadempimento, ragioni prudenziali e giudizio sulla condotta pongono problemi diversi, ai quali l'impresa deve poter rispondere con elementi pertinenti.

Con una garanzia pubblica già presente conta anche il confronto fra pagamento societario ed escussione: se l'istituto rifiuta un rimborso integrale dilazionato, la società chiede quali rischi e tempi rendano preferibile l'altra via. Rimangono la libertà di non aderire e la valutazione concreta di piano, garanzia e recuperi, sulla quale va misurata anche la buona fede del dissenso.

L'esperto riprende il confronto da questi elementi e, nell'esito ipotizzato, nuovi controlli sugli incassi e rimborsi sostenibili consentono di superare il rifiuto. Se il dissenso rimanesse, servirebbe uno strumento capace di regolare i non aderenti; intanto le iniziative individuali richiedono di proteggere le risorse della trattativa.

19 La richiesta di protezione

Per i primi tre mesi Alfa aveva trattato volontariamente, ma nel quarto arrivano una minaccia di recupero sui conti e la notifica di un decreto ingiuntivo. Si verificano natura ed esecutività degli atti, termini di opposizione e risorse esposte, perché anche un titolo privo di provvisoria esecuzione può preparare un rischio successivo; le difese nel procedimento restano da curare insieme alla richiesta di protezione.

La domanda degli articoli 18 e 19 può riguardare tutti i creditori o singole iniziative, creditori e categorie, commisurando il perimetro al rischio e al pregiudizio del rinvio. Per Alfa la necessità è conservare conti e crediti commerciali durante le istruttorie, spiegando quanto tempo serva e quali passaggi della manovra debbano ancora essere completati.

La pubblicazione dell'istanza e dell'accettazione dell'esperto fa operare verso gli interessati gli effetti dell'articolo 18 sulle iniziative esecutive e cautelari e sulle prelazioni non concordate, lasciando possibili i pagamenti. Restano fuori i crediti dei lavoratori, per i quali Alfa deve conservare una copertura propria anche mentre ottiene tutela nei confronti degli altri creditori.

La previsione aggiornata mostra quali incassi sarebbero bloccati e quali commesse ne soffrirebbero, collegando così la richiesta alle trattative ancora aperte. Il tribunale potrà valutarne funzionalità e proporzione attraverso questi effetti e le scadenze da rispettare, anziché sulla sola esigenza dell'impresa di ottenere altro tempo.

20 Il ricorso e le scadenze da rispettare

Prima di pubblicare si concorda il calendario con il difensore, che deve depositare il ricorso di confer-

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6901 - S.30527 - L.1679 - T.1733

ItaliaOggi Sette
Settimanale - Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 73000 (Data Stampa 0006901)

DATA STAMPA
45° Anniversario

Il calendario della Composizione negoziata

Passaggio	Termine o durata di riferimento
Deposito del ricorso di conferma	Entro il giorno successivo alla pubblicazione
Richiesta di pubblicazione del numero di ruolo	Entro venti giorni dalla pubblicazione
Durata stabilita dal tribunale	Da trenta a centoventi giorni
Eventuali proroghe della protezione	Entro il limite complessivo di duecentoquaranta giorni
Incarico dell'esperto	Centottanta giorni, con prosecuzione nei casi di legge per non oltre altri centottanta

ma o modifica entro il giorno successivo alla pubblicazione dell'istanza e dell'accettazione. Entro venti giorni dalla medesima data va chiesta l'iscrizione del numero di ruolo nel registro delle imprese: scadenze da seguire con le conseguenze dell'articolo 19, perché l'omissione può compromettere gli effetti attesi.

Il fascicolo camerale viene intanto integrato per il procedimento giudiziale, con la situazione aggiornata secondo il relativo termine, il progetto e la dichiarazione sulla perseguibilità del risanamento. I documenti devono consentire il contraddittorio davanti al tribunale, che richiede di rendere disponibili gli elementi pertinenti anche quando erano già stati caricati nella piattaforma.

Il giudice sente le parti e acquisisce dall'esperto il parere sulle misure e sull'attività svolta e da svolgere, potendo delimitare la tutela o in seguito modificarla, abbreviarla e revocarla secondo andamento delle trattative e proporzione del sacrificio. L'incarico dell'esperto segue un calendario distinto, sicché la sua prosecuzione non prolunga da sola le protezioni.

Nel tempo concesso Alfa completa i conteggi bancari e la proposta fiscale, preparando prima della scadenza l'eventuale proroga o un diverso accesso. Intanto deve mantenere operativi i rapporti dai quali dipendono forniture, produzione e incassi.

21 I contratti durante le trattative

Energia, materie prime, immobile e affidamenti continuano infatti a servire mentre si tratta sugli arretrati, ed è in questo contesto che l'articolo 18, comma 5, limita le iniziative dei creditori destinatari sui contratti pendenti fondate sul solo mancato pagamento anteriore alla pubblicazione. L'effetto va seguito nel periodo fino alla conferma e con le riserve previste per la vigilanza prudenziale.

Dalla conferma il comma 5-bis impedisce ai soggetti finanziari interessati di mantenere sospese le linee accordate all'accesso, salvo dimostrarne la ragione prudenziale. Alfa documenta comunicazioni e operazioni impedite con contratti e fatture ammissibili, circoscrivendo la richiesta alle linee esistenti e alle loro condizioni di utilizzo, che restano diverse da quelle di un nuovo credito.

Per una cautela specifica occorre invece indicare risultato richiesto e fondamento, consentendo il contraddittorio con i soggetti incisi. Vale anche quando sono coinvolte garanzie personali, autonome o diritti di terzi, i cui effetti dipendono dal rapporto e dal provvedimento: la protezione della società, da sola, non tutela indistintamente tutti i garanti.

Sui contratti divenuti eccessivamente onerosi l'esperto favorisce poi la rinegoziazione nei termini dell'articolo 17, discutendo con Alfa e le controparti canoni e prestazioni future. La modifica richiede un accordo, mentre nel frattempo gli amministratori devono continuare a decidere quali pagamenti sostenere con le risorse disponibili.

22 I pagamenti mentre si negozia

Le decisioni rimangono degli amministratori, che conservano gestione ordinaria e straordinaria e, secondo l'articolo 21, devono salvaguardare la sostenibilità, operando nel prevalente interesse dei creditori quando l'impresa sia insolvente ma risanabile. Il maggior fatturato va quindi confrontato con le risorse consumate, per verificare se proseguire produca un risultato utile anche a chi attende il rimborso.

L'informazione preventiva scritta all'esperto riguarda gli atti straordinari e i pagamenti incoerenti con trattative o prospettive di risanamento; Alfa la organizza anche sugli atti dubbi o di particolare peso, lasciando in capo agli amministratori decisione e responsabilità. La valutazione dell'esperto accompagna così la gestione senza diventare un'autorizzazione generale sui bonifici.

Una scelta concreta riguarda una banca con circa 10 mila euro da saldare alla firma, che nel frattempo diffida il fideiussore. Per anticipare il pagamento la società acquisisce il conteggio estintivo, verifica la cassa successiva e definisce quietanza, chiusura e cessazione delle pretese sulle garanzie del rapporto, dimostrando un vantaggio per l'impresa oltre alla tutela del garante.

L'informativa collega quel vantaggio ai minori accessori e al contenzioso evitato, mostrando la compatibilità con gli altri pagamenti; se l'esperto ravvisa pregiudizi opera il procedimento di segnalazione e dissenso dell'articolo 21. Anche gli effetti conservati e le esenzioni dell'articolo 24 seguono i presupposti di legge e la coerenza degli atti al momento del compimento, ferme le responsabilità dell'imprenditore.

Completate le verifiche, Alfa paga e acquisisce i documenti di chiusura, riducendo insieme debito e liquidità nel piano. La cassa che rimane deve ora

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6901 - S.30527 - L.1679 - T.1733

ItaliaOggi Sette
Settimanale - Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 73000 (Data Stampa 0006901)

DATA STAMPA
45° Anniversario

Gli elementi della transazione fiscale

Componente in euro	Debito	Pagamento proposto	Riduzione proposta
Imposte	1.250.000	750.000	500.000
Sanzioni	360.000	0	360.000
Interessi pregressi	100.000	0	100.000
Totale	1.710.000	750.000	960.000

sostenere la produzione, per la quale si sta definendo la linea ponte.

23 Il finanziamento delle nuove commesse

La richiesta fino a 80 mila euro viene collegata ai materiali necessari per ordini già confermati, indicando settimane di utilizzo, costi, rientri e conseguenze sulla manovra. Il confronto mostra il risultato delle commesse finanziate e il valore perso rinunciandovi, così da valutare il fabbisogno insieme all'utilità che il nuovo credito offre ai creditori.

Per ottenere il riconoscimento della prededuzione l'articolo 22 consente di rivolgersi al tribunale per i finanziamenti previsti, comprese garanzie, riattivazione concordata di linee sospese e finanziamenti dei soci. Il giudice ne verifica funzionalità alla continuità e migliore soddisfazione dei creditori, con il parere dell'esperto su utilità e rischi dell'operazione.

La precedenza che il nuovo credito può ricevere nelle sedi di legge deve essere confrontata con il valore conservato attraverso il finanziamento, perché riduce potenzialmente le risorse per il pregresso. Il piano considera quindi anche incassi tardivi e margini inferiori, mentre la prededuzione regola il trattamento del credito e lascia esistente il rischio di mancato rimborso.

Poiché la banca condiziona l'erogazione all'autorizzazione, Alfa presenta prima l'istanza, delimitando importi e finalità e separando il vecchio saldo. L'attuazione può seguire anche la chiusura nei casi dell'articolo 22, comma 1-bis, mentre il comma 1-ter conserva la prededucibilità secondo la propria disciplina, qualunque sia l'esito della composizione.

24 Affitto di ramo e possibile cessione

Accanto alla finanza prende forma l'offerta sul ramo commerciale: 5 mila euro mensili minimi, una parte variabile sui ricavi e la facoltà di acquistare in seguito. Alfa confronta il canone con la gestione diretta al netto dei costi che resteranno, definendo nel contratto beni, personale, rapporti, scorte e manutenzioni che compongono l'attività affidata al terzo.

Le scorte richiedono inventario, prezzi e tempi di pagamento propri, soprattutto se il terzo le pagherà dopo averle vendute e la cassa arriverà più tardi. Va separata anche l'eventuale quota di canone imputata al prezzo, così che la stessa somma non finanzi due volte il piano, prima come affitto e poi come corrispettivo della cessione.

La facoltà di acquisto lascia inoltre incerto l'incasso finale, che dipenderà dalla scelta del terzo; Alfa considera quindi condizioni di restituzione, efficienza dei beni e continuità dei rapporti. Per assegnare quel prezzo a un rimborso certo occorrono impegni e garanzie adeguati, da distinguere dalla semplice possibilità che l'acquisto si realizzi.

Per la cessione l'articolo 22 consente l'autorizzazione senza gli effetti dell'articolo 2560, secondo comma, del codice civile, ferma la tutela dell'articolo 2112. Il giudice verifica la competitività nella scelta dell'acquirente, supportata da perizia, offerte e trasparenza sulle parti correlate; la responsabilità tributaria del cessionario segue invece una verifica separata secondo la propria disciplina.

Nell'ipotesi principale Alfa affitta il solo ramo accessorio e mantiene la produzione, portando nei flussi il reddito netto aggiuntivo. La vendita dell'intera azienda resta disponibile da valutare se la gestione diretta perde sostenibilità; intanto la riuscita del progetto dipende soprattutto dall'accordo con il fisco.

25 La ricostruzione del debito tributario

Per aprire la trattativa fiscale si incrociano certificati, situazione dell'agente della riscossione e contabilità, separando imposte, sanzioni, interessi e oneri. Il controllo elimina le partite presenti in più documenti e ricomprende quelle non ancora affidate alla riscossione, fino a ricostruire il debito sul quale Alfa può formulare un'offerta riconciliabile con i dati degli uffici.

Dei 1,71 milioni complessivi, 1,25 milioni sono imposte, 360 mila euro sanzioni e 100 mila interessi; Alfa offre il 60% dell'imposta, pari a 750 mila euro, chiedendo lo stralcio degli altri 960 mila. Il rimborso corrisponde dunque al 43,86% dell'intera esposizione, una differenza da rendere esplicita quando si presenta il sacrificio richiesto al creditore pubblico.

L'offerta distribuisce il capitale in 108 mesi, con 107 quote da 6.944,44 euro e una finale da 6.944,92, oltre agli interessi concordati sul residuo e agli aggiornamenti della riconciliazione definitiva. Percentuale e durata derivano dalla negoziazione della società, perché il 60% e le 108 rate non sono soglie generali dell'articolo 23, comma 2-bis.

Il testo separa i debiti interessati dai versamenti correnti e raccorda definizioni agevolate, rateazioni, sgravi e contenziosi, distinguendo anche gli interessi nuovi da quelli pregressi da stralciare. L'esclusione dei tributi costituenti risorse proprie dell'Unione europea non riguarda indistintamente l'Iva nazionale, il cui trattamento va quindi ricostruito all'interno della proposta.

26 Le relazioni e l'accordo con il fisco

Per sostenerla occorrono le due relazioni dell'ar-

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6901 - S.30527 - L.1679 - T.1733

ItaliaOggi Sette
Settimanale - Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 73000 (Data Stampa 0006901)

DATA STAMPA
45° Anniversario

ticolo 23, comma 2-bis: quella del professionista indipendente sulla convenienza rispetto alla liquidazione giudiziale per il creditore pubblico e quella del revisore previsto dalla norma sulla completezza e veridicità dei dati. Il primo verifica confronto liquidatorio e assunzioni dei pagamenti, mentre il revisore raccorda i consuntivi utilizzati nell'offerta.

L'analisi confronta i 750 mila euro proposti con i 180 mila ipotizzati in liquidazione, considerando distribuzione delle risorse, prelazioni, tempi e rischi. Se i dati sono risalenti e i fatti successivi modificano debito, attivo o capacità finanziaria, le relazioni vanno integrate; il piano accompagna l'istruttoria proprio per collegare la dilazione al funzionamento dell'impresa.

L'accordo viene poi firmato dalle parti competenti e comunicato all'esperto, con la sottoscrizione del direttore dell'ufficio su parere conforme della Direzione regionale per i tributi amministrati dall'Agenzia delle entrate. Produce effetti con il deposito presso il tribunale, cui segue il decreto che autorizza l'esecuzione o dichiara l'inefficacia dopo la verifica della regolarità della documentazione e dell'accordo.

Il controllo giudiziale presuppone l'intesa e non sostituisce il consenso pubblico mancante, anche quando la relazione dimostra convenienza. Neppure il silenzio equivale ad adesione, né i tempi previsti per altri istituti si trasferiscono a questa istruttoria: se il rifiuto resta decisivo, l'impresa deve valutare le condizioni di un diverso strumento.

Fra le cause di risoluzione di diritto rientra il mancato integrale pagamento entro sessanta giorni dalle scadenze, con effetti che superano il recupero della singola rata. Alfa organizza quindi i versamenti sulle date pattuite, conservando copertura per rispettarle anziché utilizzare quel termine come un rinvio ordinario; la stessa tesoreria deve sostenere anche i contributi esclusi dalla proposta fiscale.

27 Contributi e tributi locali

I 120 mila euro contributivi richiedono infatti una soluzione distinta, poiché l'articolo 23, comma 2-bis, non estende lo stralcio a Inps e Inail. Alfa esamina rateazioni, accessori e versamenti correnti, separando crediti presso gli enti e affidati alla riscossione; se diventa necessaria una riduzione, deve ricorrere allo strumento che la consente secondo la relativa disciplina.

La regolarità contributiva va verificata secondo le regole del Durc e delle dilazioni, anche in funzione delle esigenze dei committenti, senza attribuirla alla sola domanda di composizione. Restano da finanziare inoltre i crediti di lavoro, perché l'accordo negoziale non dà da solo titolo all'intervento del Fondo Inps per Tfr e ultime retribuzioni, che segue presupposti propri.

Per i tributi locali la verifica tiene conto invece del decreto legislativo 7 agosto 2026, n. 147, in vigore dal 12 agosto: l'articolo 4 ha esteso l'articolo 23, comma 2-bis, agli enti pubblici territoriali e ai loro tributi, con la firma del soggetto competente secondo i rispettivi ordinamenti. Alfa deve quindi identificare ente titolare e natura del credito prima di valutarne il trattamento.

Una somma dovuta al Comune può avere natura diversa da un tributo e l'estensione richiede comunque l'adesione competente. Se emerge una posizione locale da includere, importi, offerta e relazioni vengono aggiornati insieme al piano, perché la nuova richiesta utilizzerà parte delle risorse già considerate per gli altri creditori.

28 Il piano cambia durante le trattative

Il piano cambia del resto durante le trattative, quando un cliente riduce l'ordine e l'offerta sui beni da vendere risulta più bassa delle attese. Alfa rivede fabbisogno e proposte spiegando le variazioni, che vengono comunicate a chi aveva esaminato i dati precedenti, soprattutto se incidono sulla copertura dei pagamenti.

L'esperto verifica quanto dipenda da ritardi e quanto da una riduzione stabile del lavoro, per la quale spostare le date degli incassi lascerebbe irrisolta la difficoltà. Nell'ipotesi la società compensa parte dello scostamento con interventi sui costi già individuati e una diversa successione dei rientri, mantenendo una riserva controllabile.

Nel sesto mese, vicino ai centottanta giorni dall'accettazione, si valuta la prosecuzione dell'incarico secondo l'articolo 17, comma 7, per non oltre altri centottanta giorni nei casi previsti. Istruttoria fiscale e conteggi da completare vengono collegati ad attività e tempi attendibili, mentre la protezione richiede una proroga separata nei limiti di legge.

La prosecuzione viene documentata e comunicata, mantenendo distinti i calendari; se però la cassa peggiora senza copertura e mancano alternative realizzabili, l'esperto deve rivalutare il percorso anche prima della scadenza. Agli amministratori spetta allora decidere quale strumento corrisponda alla situazione aggiornata.

29 La conclusione dell'accordo

Nella conclusione positiva ipotizzata il confronto arriva al nono mese con rientri bancari accettati, arretrati commerciali definiti e proposta fiscale completata. Alfa sceglie l'accordo dell'articolo 23, comma 1, lettera c), firmato dall'imprenditore, dagli aderenti interessati e dall'esperto, che con la sottoscrizione dà atto che il piano appare coerente con la regolazione della crisi o dell'insolvenza.

L'intesa vincola gli aderenti secondo le pattuizioni e conserva i diritti degli estranei, per i quali il piano deve prevedere il soddisfacimento, senza richiedere voto di maggioranza o omologazione propri di altri strumenti. La firma dell'esperto non incide quindi sulla pretesa di una banca rimasta contraria; la transazione fiscale mantiene, a sua volta, il deposito e la verifica giudiziale previsti.

La scelta segue l'effetto ricercato: il contratto della lettera a) richiede, ai fini di legge, il giudizio sulla continuità per almeno due anni, la convenzione di moratoria segue l'articolo 62 e il piano attestato dell'articolo 56 alle verifiche del professionista indipendente. L'articolo 23, comma 2-ter, consente le soluzioni durante o alla fine delle trattative e la successiva firma dell'esperto quando prevista, ferme le rispettive condizioni.

Alla firma si arriva coordinando efficacia degli accordi, versamenti dei soci, pagamenti iniziali e autorizzazioni, con quietanze, garanzie, rinunce e conseguenze degli inadempimenti già definite. La

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6901 - S.30527 - L.1679 - T.1733

ItaliaOggi Sette
Settimanale - Dir. Resp.: Pierluigi Magnaschi
Tiratura: N.D. Diffusione: N.D. Lettori: 73000 (Data Stampa 0006901)

DATA STAMPA
45°Anniversario

prima rata bancaria deve trovare disponibile la risorsa che la finanzia, altrimenti anche l'intesa sulle percentuali lascerebbe scoperto un impegno appena assunto.

30 Il passaggio all'efficacia estesa

Se una banca avesse mantenuto il dissenso e il pagamento alle condizioni originarie avesse impedito il recupero, la società avrebbe potuto preparare un accordo di ristrutturazione a efficacia estesa. Gli articoli 57 e 61 richiedono categorie corrette, informazione e possibilità di partecipazione, trattamento minimo e verifiche previste, oltre ad adesioni effettive da distinguere dalle disponibilità espresse negli incontri.

L'articolo 23, comma 2, lettera b), riduce al 60% la percentuale dell'articolo 61, comma 2, lettera c), se il raggiungimento dell'accordo risulta dalla relazione finale dell'esperto oppure l'omologazione è chiesta nei sessanta giorni dalla comunicazione prevista. La riduzione riguarda ciascuna categoria interessata dall'estensione, lasciando distinto il requisito complessivo dell'articolo 57.

Prima di calcolare i consensi Alfa dovrebbe dunque separare posizioni giuridiche, garanzie e interessi economici, perché le fasce di rimborso non diventano da sole categorie omogenee. L'estensione segue i limiti di legge e non impone nuova finanza; il dissenso pubblico richiede invece le condizioni dell'articolo 63, il cui meccanismo rimane proprio di quello strumento.

Per esigenze più ampie si possono valutare il piano di ristrutturazione soggetto a omologazione, o PRO, e il concordato preventivo, secondo requisiti, attestazioni e regole di approvazione propri. Continuità, valore e consensi orientano la scelta, da preparare prima che scadano le protezioni, verificando la nuova tutela e i suoi limiti per non lasciare esposte le risorse durante il passaggio.

31 Le alternative se il piano non regge

L'alternativa cambia ancora se viene meno la capacità industriale e finanziaria del progetto, anziché restare un solo dissenso. Un'azienda trasferibile conserva una possibile continuità indiretta, mentre la presenza di soli beni da vendere impone di valutare la liquidazione e di chiudere il confronto sulla base di questa situazione.

Il concordato semplificato dell'articolo 25-sexies richiede la dichiarazione finale dell'esperto su correttezza e buona fede delle trattative e impraticabilità delle soluzioni dell'articolo 23, commi 1 e 2, lettere a) e b). Proposta, piano di liquidazione e documenti vanno depositati nei sessanta giorni dalla comunicazione prevista, termine da rispettare anche per la domanda con riserva ammessa dalla norma.

L'assenza del voto dei creditori si accompagna al controllo giudiziale, al contraddittorio e alla possibilità di opposizione; il tribunale verifica anche che la proposta non pregiudichi il recupero rispetto alla liquidazione giudiziale e assicuri un'utilità a ciascun creditore. Il confronto precedente deve quindi essere stato effettivo, perché la sola nomina dell'esperto non dà accesso a questa soluzione.

Quando i presupposti mancano restano da valutare altri strumenti applicabili o la liquidazione giudiziale, con le responsabilità degli amministratori e l'esigenza di conservare quanto è ancora recuperabile. La scelta dell'esito incide inoltre sul trattamento fiscale delle riduzioni del debito, che va affrontato prima di completare la manovra.

32 Gli effetti fiscali degli accordi

Anche nella conclusione positiva di Alfa i 960 mila euro di riduzione producono un miglioramento patrimoniale e minori pagamenti futuri, mentre la liquidità arriva dalle fonti del piano. Momento di rilevazione e conseguenze tributarie dipendono dalla definizione effettiva delle obbligazioni e dall'esito utilizzato, secondo i presupposti contabili e fiscali applicabili.

Le misure dell'articolo 25-bis seguono condizioni proprie per interessi, sanzioni, rateazioni e pubblicazione degli accordi: la dilazione può raggiungere settantadue mesi e, nella comprovata grave difficoltà prevista, centoventi. È una disciplina distinta dalla transazione di Alfa in 108 rate e non attribuisce da sola lo stralcio concordato, che conserva la propria base negoziale.

Per l'accordo della lettera c) il comma 5 collega alla pubblicazione gli effetti richiamati su riduzioni dei debiti, perdite dei creditori e variazioni Iva, nei rispettivi limiti. Nella continuità le sopravvenienze vanno raccordate anche alle posizioni fiscali pregresse, perché il trattamento agevolato non coincide con una detassazione integrale di qualsiasi rinuncia.

Il calcolo deve considerare la disciplina del periodo, comprese le disposizioni interpretative del decreto legislativo n. 186 del 2025 e il nuovo testo unico del decreto legislativo n. 117 del 2026, applicabile dal 1° gennaio 2027. Le imposte eventualmente dovute entrano nel piano insieme ai benefici verificati, per evitare un fabbisogno fiscale lasciato fuori dagli accordi.

33 I pagamenti dopo la firma

Con la relazione finale l'esperto ricostruisce verifiche, incontri, andamento delle trattative, protezioni, autorizzazioni ed esito, inserendola in piattaforma e comunicandola secondo l'articolo 17, anche al tribunale nei casi previsti. L'archiviazione conclude il percorso negoziale, mentre la società resta impegnata per le obbligazioni ancora da eseguire.

Agli organi societari di Alfa rimane un calendario di rate fiscali, rientri bancari, obblighi commerciali e deliberazioni patrimoniali, con le informazioni periodiche e gli eventi da segnalare previsti dagli accordi. Il monitoraggio successivo viene affidato con un incarico definito, senza attribuire all'esperto una vigilanza permanente per il solo ruolo ricoperto nelle trattative.

Alla prima chiusura dopo la firma, gli accantonamenti per quelle rate vengono controllati insieme a salari, forniture e versamenti correnti. L'anticipo con cui emerge un'eventuale carenza di cassa lascia agli amministratori il tempo per affrontarla, prima che il mancato pagamento comprometta la soluzione raggiunta.

Ogni mese margini, ordini, scaduti correnti e riserva vengono confrontati con le previsioni, misurando subito l'effetto di un incasso tardivo sulle rate successive. Le risorse e le interlocuzioni concordate vanno attivate per tempo, mentre una modifica degli accordi richiede consensi e verifiche previsti: correggere il prospetto finanziario non sposta la scadenza dovuta.

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - DS6901 - S.30527 - L.1679 - T.1733