

# I caratteri del monitoraggio dell'Esperto sulla qualità della gestione dell'impresa

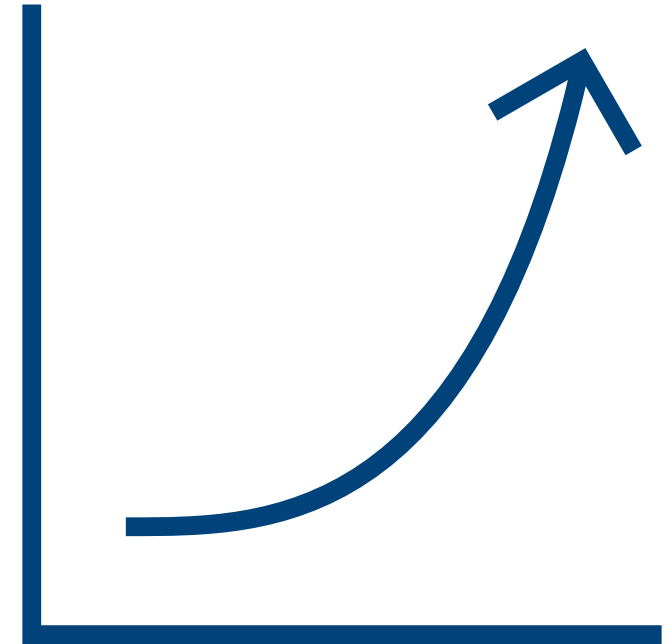
**PIERO AICARDI**



CONVEGNO NAZIONALE APRI  
20 – 21 NOVEMBRE 2025

# 1. Il dogma

«C'è CNC solo se ci sono **concrete prospettive di risanamento\***»



Dott. Piero Aicardi

## 2. La normativa

Ai sensi dell' **art. 17, 5° comma del CCII**

A → **presenza** di prospettive di risanamento

Se l'Esperto ritiene che le **prospettive di risanamento siano concrete** incontra le altre parti interessate al processo di risanamento e prospetta le possibili strategie di intervento fissando i successivi incontri con cadenza periodica ravvicinata.

B → **assenza** di prospettive di risanamento

Se non ravvisa **concrete prospettive di risanamento, all'esito della convocazione o in un momento successivo**, l'Esperto ne dà notizia all'imprenditore e al segretario generale della camera di commercio che dispone l'**archiviazione** dell'istanza di composizione negoziata entro i successivi cinque giorni lavorativi.

### 3. Gli strumenti a disposizione dell'Esperto per valutare le concrete prospettive

All'inizio dell'incarico e **durante** le trattative gli elementi centrali per la **valutazione** sono:

**IL PIANO**  
(o, inizialmente, il  
*progetto di piano*)



**LA MANOVRA**  
(l'insieme delle richieste  
che la debitrice intende  
sottoporre propri  
creditori)

#### 1. Validità e Coerenza del Piano

- Il Piano e la Manovra devono essere **ragionevoli** e non **manifestamente irrealizzabili**.
- Le **concrete prospettive di risanamento** devono persistere all' «**inizio**» delle CNC e nel «**durante**» (mentre il progetto si attua, la manovra si definisce e si intavolano le trattative).

#### 2. Concretezza della Prospettiva di Risanamento

- È fondamentale che la prospettiva di risanamento **si mantenga concreta per tutta la durata del processo**.
- Tale concretezza può essere garantita, se previsto dal piano, anche attraverso la **cessione dell'azienda o di rami aziendali**, purché vi siano concrete possibilità che tale cessione si realizzi.

#### 3. La Gestione dell'Impresa in Crisi: Il Rischio Ammesso

- L'impresa prosegue la propria attività e la gestione deve andare avanti, nonostante la crisi.
- È un dato di fatto che la gestione di un'impresa in crisi possa essere non performante, portare a bruciare cassa e, di conseguenza, ad aggravare l'indebitamento a danno dei creditori.

→ Se ci sono le prospettive di risanamento è un rischio che è giusto correre. Ma entro che limiti?

## 4. Le domande a cui proviamo a dare risposta



In relazione alla qualità della gestione: che tipo di **verifiche** deve fare l'Esperto per accertare che nel corso delle trattative si mantengano le **concrete prospettive di risanamento**?



Con quale **latitudine** e quale **profondità** deve indagare sui conti aziendali per decidere se le **prospettive** ci sono e si mantengono vive nel durante?



**L'Esperto deve intervenire se la qualità della gestione aziendale è deficitaria? Se sì quando e come?**

## 5. La lista di controllo particolareggiata e il test pratico

Ai sensi dell'art. 13 del CCII, sulla **piattaforma telematica** sono disponibili **una lista di controllo particolareggiata e un test pratico** per la verifica della **ragionevole perseguibilità del risanamento**.

### IL TEST PRATICO

Il Decreto Dirigenziale (DD) riferisce testualmente che il test permette di valutare la complessità del risanamento attraverso il calcolo del **rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari liberi** che possono essere posti annualmente al suo servizio.

Lo stesso DD, tuttavia, riferisce che il debito da rapportare ai flussi può essere figurativamente ridotto (ai soli fini della conduzione del test) nel caso in cui si ritenga ragionevole **ottenere uno stralcio** di parte di esso, dell'ammontare di tale stralcio.

→Così facendo si inserisce una variabile del tutto soggettiva che facilmente può alterare il risultato e rendere inutile il test.

### LA CHECK LIST

Le indicazioni della check list, invece, dovrebbero aiutare a **dare ordine e metodo nella redazione del piano**.

Le risposte alle domande della stessa, infatti, come precisato dal DD, costituiscono le indicazioni operative per la redazione del piano. Esse tuttavia, precisa il DD, **vanno intese come recepimento delle migliori pratiche di redazione dei piani d'impresa e non come precetti assoluti**.

Sempre il DD, riferisce che: gli effettivi contenuti del singolo piano dipenderanno infatti da una serie di variabili, e vi influiranno, tra le altre cose, la tipologia dell'impresa e dell'attività svolta, la dimensione e la complessità dell'impresa e le informazioni disponibili.

In sintesi, e come è ovvio, non è facile codificare in norme e in un test le concrete prospettive di risanamento di un'impresa. Le tantissime variabili da valutare devono quindi essere **apprezzate dall' Esperto che deve essere effettivamente tale**.

## 6. Le verifiche dell'Esperto e le informazioni che deve ricevere dall'imprenditore

L'art. 16 che tratta (*inter alia*) dei **doveri dell'Esperto e delle parti** riferisce al comma 2 di un **obbligo** in capo all'Esperto di **verifica della coerenza complessiva** delle informazioni fornite dall'imprenditore chiedendo al medesimo e ai creditori tutte le ulteriori informazioni utili o necessarie.

Quanto alla **veridicità di tali informazioni**, il **comma 4**, di riflesso, riferisce che l'imprenditore **ha il dovere di rappresentare la propria situazione** all'esperto, ai creditori e agli altri soggetti interessati **in modo completo e trasparente**.



Non pare quindi rinvenirsi nella norma **alcun obbligo**, in capo all'Esperto, di **verifica della veridicità dei dati** forniti dall'imprenditore, ma solo un **esame dalla coerenza complessiva** delle informazioni ricevute. Per **verificare tale coerenza** l'Esperto avrà facoltà di richiedere ulteriori informazioni all'imprenditore e ai creditori, e potrà avvalersi, se del caso, del supporto di soggetti dotati di specifica competenza, anche nel settore economico in cui opera l'imprenditore, e di un revisore legale, non legati all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale (art. 16 comma 2) .

## 7. La gestione dell'impresa in corso di CNC

- Il **comma 4 dell'art. 16** precisa che l'imprenditore deve gestire il patrimonio e l'impresa **senza pregiudicare ingiustamente gli interessi dei creditori**.
- **l'art 21**, che tratta della **gestione dell'impresa in pendenza delle trattative**, riferisce al comma 1 che:

Nel corso delle trattative l'imprenditore conserva la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa.

Se l'imprenditore è in stato di crisi deve gestire l'impresa e individuare la soluzione per il superamento della situazione di insolvenza in modo da evitare pregiudizio alla sostenibilità economico-finanziaria dell'attività.

Quando, nel corso della composizione negoziata, risulta che l'imprenditore **è insolvente** ma **esistono concrete prospettive di risanamento**, lo stesso gestisce l'impresa nel prevalente interesse dei creditori.

Restano ferme le responsabilità dell'imprenditore.



## 8. Le possibili risposte alle precedenti domande

*Proviamo a questo punto a rispondere alle domande che ci siamo fatti in apertura in relazione alle verifiche che deve fare l'Esperto sulla qualità della gestione aziendale, per accertare che nel corso delle trattative si mantengano le concrete prospettive di risanamento»*

Se siamo in **CNC** abbiamo a che fare necessariamente con un'impresa che si trova “**quantomeno**” in “**stato di crisi**” che, come ci ricorda l'art. 2 del CCII è lo «*stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi.*»

In tale contesto, l'art. 21, seguendo il principio affermato dal 2° comma dell'art. 2086 c.c., ci ricorda che l'imprenditore ha **il dovere di adoperarsi per il ripristino della continuità aziendale** (qualora la stessa risulti compromessa o sia a rischio di compromissione) puntando al **ripristino dell'equilibrio economico-finanziario** attraverso **l'esecuzione del piano e degli accordi con i creditori.**



È inevitabile che l'esercizio dell'impresa in tali condizioni **possa determinare l'accumulo di (ulteriori) perdite con conseguente aggravamento del dissesto,** ma che **tali fenomeni possano giustificarsi nell'ambito di una seria ipotesi di ristrutturazione o di una adeguata prospettiva di alienazione dell'azienda.**

## 9. Il termometro dell'andamento aziendale: i dati da richiedere

*L'Esperto, nel corso della CNC per valutare se si mantengono le concrete prospettive di risanamento, oltre ad avere il polso della situazione sull'andamento delle trattative, deve monitorare l'andamento aziendale. Per far ciò è necessario che:*

1. sia **aggiornato**, almeno **mensilmente** dell'andamento economico aziendale e della gestione finanziaria (**cash flow**), sia con dati consuntivati (**current trading**) che prospettici (**budget, forecast ed eventuale reforecast**);
2. i dati economici e finanziari siano forniti **mensilizzati e YTD** (dall'inizio dell'anno fino alla chiusura del mese) e deve esser fornito il dato economico di stima di chiusura dell'esercizio e quello finanziario (**budget di cassa**) a **13 settimane**;
3. Siano forniti dati **sull'andamento dell'indebitamento**: deve essere data indicazione se nel mese si sono registrati degli scaduti sia verso fornitori, che verso terzi, in particolare fisco ed enti, fatte salve le ipotesi di *stand still*;
4. nei contesti produttivi, laddove si verificano tempi significativi tra l'acquisizione dell'ordine e la vendita del prodotto, sarà utile acquisire con **cadenza mensile i dati del portafoglio ordini** con i relativi tempi di esecuzione e fatturazione, a supporto delle previsioni economiche e finanziarie rese disponibili dal debitore;
5. se disponibile, potrebbe essere assai utile il **raffronto** fra i dati periodici forniti con quelli del medesimo periodo dell'esercizio precedente;
6. altresì interessante sarà il **confronto dei dati dell'impresa con i dati di settore** (se disponibili) quale elemento informativo per comprendere la sostenibilità del piano e l'adequatezza delle misure individuate per la risoluzione della crisi.

# 10. Il termometro dell'andamento aziendale: le verifiche dell'Esperto (1/2)

*«Ottenuti i dati cosa deve fare l'Esperto? Li recepisce sic et simpliciter o ne deve verificare la veridicità?»*

Come detto, non ritengo che l'Esperto debba sottoporre ad una autonoma verifica di veridicità dei dati che gli sono stati sottoposti, sottoponendoli ad una sorta di revisione contabile vuoi perché non ne avrebbe i mezzi, vuoi perché tutta la CNC è improntata ai principi di buona fede e correttezza, e si presume che i dati fonti siano veritieri.



*...Tuttavia*

l'Esperto è comunque tenuto a **formarsi un giudizio sull'affidabilità delle informazioni fornite**, avuto riguardo alla **struttura amministrativa e all'assetto del sistema di controllo interno** del debitore. Tale valutazione potrà essere condotta anche sulla base delle indicazioni eventualmente provenienti dal revisore legale o dall'organo di controllo, ove presenti, ovvero mediante l'incarico ad un professionista indipendente per una verifica preliminare circa l'affidabilità dei principali processi amministrativi.



In funzione degli esiti di tale analisi, l'Esperto potrà dover individuare le verifiche ulteriori da effettuare al fine di accertare l'attendibilità dei dati periodicamente comunicati.

# 10. Il termometro dell'andamento aziendale: le verifiche dell'Esperto (2/2)

L'approccio dell'Esperto nei confronti delle informazioni ricevute deve, pertanto, essere improntato a una **modalità di valutazione critica e non meramente ricettiva**, potendo egli, ove ritenuto necessario, avvalersi di soggetti dotati di specifica competenza, in particolare per la valutazione di iniziative di natura industriale o di settore che richiedano conoscenze tecniche o specialistiche. In tal senso, l'art. 16, comma 2, ultimo periodo, prevede **che “l'Esperto può avvalersi di soggetti dotati di specifica competenza, anche nel settore economico in cui opera l'imprenditore, e di un revisore legale, non legati all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di risanamento da rapporti di natura personale o professionale”**. (Cfr. Tribunale di Brescia, 15 settembre 2022, in [www.ilcaso.it](http://www.ilcaso.it), p. 7).\*\*\*



Dott. Piero Aicardi

# 11. Il termometro dell'andamento aziendale: le valutazioni dell'Esperto (1/2)

*«Quali segnali deve raccogliere per decidere se la CNC va cessata perché sono venute a mancare le concrete prospettive di risanamento?»*

Non è facile codificare in norme, *ratios* o test, se vi sono e se si mantengono le concrete prospettive di risanamento di un'impresa **sulla base delle performances aziendali che si consuntivano** in corso di CNC.

Le tantissime variabili da considerare nel durante devono quindi essere apprezzate dall' Esperto che saprà valutarle, anche alla luce dei concomitanti accadimenti che attengono alle negoziazioni. Vigilerà comunque che l'attività gestoria di mantenga nei limiti del rischio ordinario

Il conseguimento in corso di CNC di **ulteriori perdite gestionali** e le **sotto performances** rispetto al piano possono essere giustificate in vista di un concreto obiettivo di risanamento?

Se le prospettive di risanamento, anche attraverso la cessione aziendale, si mantengono concrete, le perdite possono essere tollerate, purché il risanamento ipotizzato – nonostante l'aggravarsi del passivo per via delle perdite - porti ad una soluzione migliore rispetto alla alternativa liquidatoria

# 11. Il termometro dell'andamento aziendale: le valutazioni dell'Esperto (2/2)

- Ben venga quindi la **codificazione delle linee guida** per l'Esperto a cui peraltro il CNDCEC sta lavorando, anche se, come detto, non è facile poter codificare in astratto le mille fattispecie che possono verificarsi, occorrerà **formulare dei principi** all'interno dei quali dovrà misurarsi l'esperienza e la capacità dell'Esperto
- Fra questi principi certamente deve trovare spazio la codifica della documentazione da richiedere periodicamente all'imprenditore e da verificare da parte dell'Esperto, affinché possa apprezzare la **qualità di gestione dell'impresa durante la CNC**.



**Fra i segnali che denotano l'opportunità di cessare la CNC vanno senz'altro annoverati:**

- a) l'assenza di un piano redatto in base ai criteri dettati dalla best practice, da cui il mancato avvio delle trattative con i creditori in tempi ragionevoli rispetto alla durata massima della CN;
- b) l'impossibilità di concludere gli accordi con i creditori determinanti al fine del risanamento dell'impresa;
- c) **l'insostenibilità dei valori previsionali di piano, anche alla luce delle performance aziendali negative conseguite dal debitore nelle more della conclusione degli accordi con i creditori che vanno al di là di ogni ragionevole aggravio del passivo finalizzato al risanamento;**
- d) ogni elemento di deviazione rispetto al percorso tracciato nel piano che condizioni negativamente la conclusione degli accordi o la fattibilità della manovra finanziaria;

# GRAZIE

*Dott. Piero Aicardi*

CONVEGNO NAZIONALE APRI  
20 – 21 NOVEMBRE 2025