

Prevenzione e gestione della crisi nelle cooperative

Lezione introduttiva

19 giugno 2025

10.30 – 13.30

Sala Basevi – Via Guattani 9 – Roma



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO**

Dipartimento
di Scienze Aziendali

LEGACOOP

Agenda

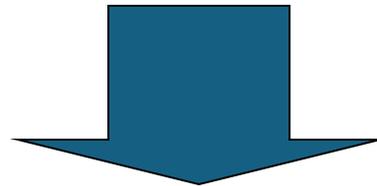
1. Cenni storici in materia di crisi d'impresa
2. Crisi d'impresa e società cooperative
3. Tassonomia degli strumenti di regolazione della crisi
4. Adeguati assetti e prevenzione della crisi
5. Elementi fondamentali nella gestione della crisi d'impresa
6. Struttura del corso



1. La crisi d'impresa in Italia attraverso gli anni

Una lezione dalla storia

- Il 2024 è stato ancora un anno complesso
- spunti di tenuta e ripresa, ma forti complessità (guerre, inflazione, elezioni...)
- Il 2025 vede un quadro di crisi in Europa (più che in Italia) e forti incertezze negli USA (dazi, dottrina Trump etc.)
- CHE FARE ?



1. Gli interventi pubblici

Politiche di risanamento dagli anni '30 al 2000



Anni '30:

- IRI

Anni '70: (1975-1979)

Concessione di credito

- Ristrutturazione e riconversione industriale (L.675/1977)
- Agevolazioni creditizie (L. 183/1976, DPR 902/1976 L. 91/1979)

Anni '80:

Partecipazione dello Stato al capitale delle imprese

- 1971 Gepi S.p.A. assistenza nelle crisi
- 1978 società consortili (L.787/1978)
- 1982 REL (Ristrutturaz. elettronica S.p.A.)

Anni '90 -2000

- Vincoli CEE: privatizzazioni e ingresso nell'Euro
- Varie società confluite nel 1999 in Sviluppo Italia Spa
- Itainvest (ex Gepi), ..., Enisud, istituto per la promozione Industriale (Ipi)
- Progetto Italia e Finanza Italia
- Da Sviluppo Italia (scioglimento dal 2007) a **INVITALIA**



1. La crisi in Italia

Dal 2000 al 2020

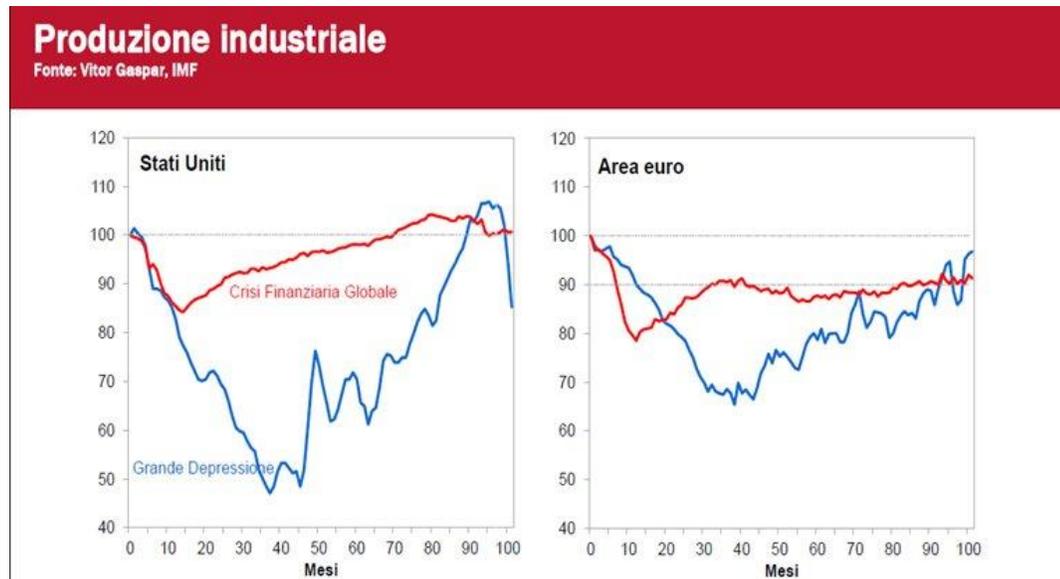


Altre crisi

2000 Scoppio della bolla speculativa dot com

- crisi degli anni 2000 in parte diversa dalle precedenti: agli shock esogeni (di natura finanziaria) si affianca rilevante perdita di competitività delle imprese italiane;
 - problematiche generali acuite dalla necessità del sistema finanziario di deleveraging;
 - operazioni di LBO mostrano significative difficoltà;
 - Diverse risposte delle imprese: alcune PMI costrette alla chiusura; le imprese più grandi, più competitive o finanziariamente più solide sono riuscite a reagire; capacità delle aziende italiane di uscire dai confini nazionali.
- **Mutui subprime**
 - **2008 Lehman**
 - **Crisi del sistema finanziario e del debito sovrano**

Effetti della crisi dal 2008 al 2016 Vs. Crisi del '29



Rosso: 100 mesi (settembre 2008 – dicembre 2016)

Azzurro: 100 mesi (settembre 1929 – dicembre 1937)

1. La crisi in Italia

Dal 2020 al 2022

2020

- Pandemia da Covid-19

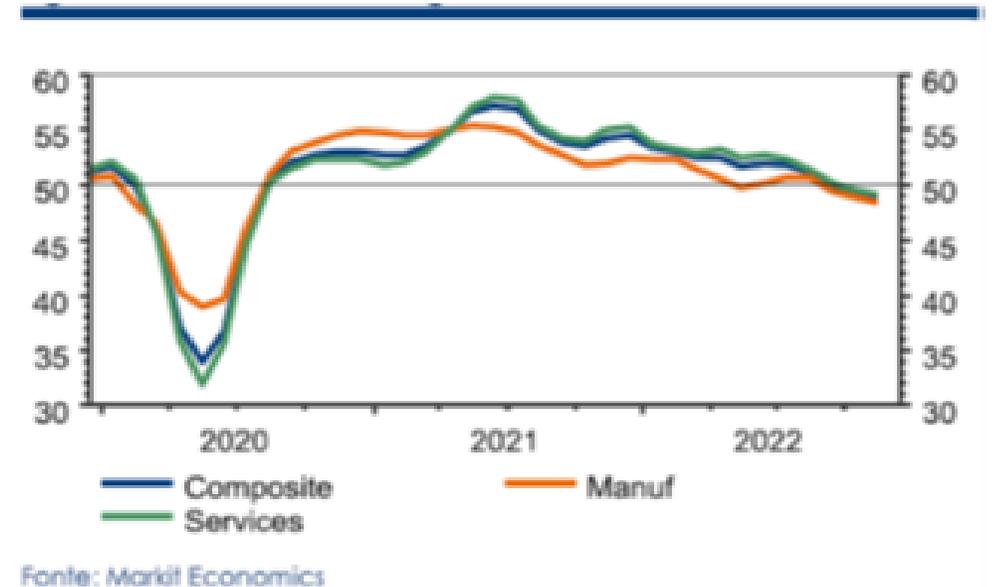
2021

- Risposte statali: sostegno al credito e sostegno alle imprese
- Ripresa dei consumi forte fino a inizio 2022
- la crisi è stata fonte di opportunità per alcune imprese e operatori: aziende farmaceutiche, new economy, logistica
- politica monetaria inedita
- Shock materie prime e energia

2022

- Ripresa consumi più lenta del previsto, a causa dell'incertezza;
- Rally dei mercati a inizio anno ma poi forti perdite
- Aumento del leverage e forti pressioni inflazionistiche incremento costo materie prime e malfunzionamenti della supply chain globale.
- Guerra Russia -Ucraina

Andamento PMI globali



1. La crisi in Italia

La risposta alla pandemia

- Sostegno alle imprese
- Sostegno al sistema bancario
- Misure di contenimento dei danni causati dalla pandemia
- Misure di aiuto per il caro energia

UN PAPER DI BANKITALIA ANALIZZA LE MISURE DI SUPPORTO LANCIATE DURANTE LA PANDEMIA

I sostegni hanno salvato le pmi

Senza garanzie e moratorie la crisi avrebbe ostacolato l'accesso al credito delle piccole aziende. Solo le grandi si sarebbero finanziate senza problemi. Così si è evitata la flessione degli impieghi

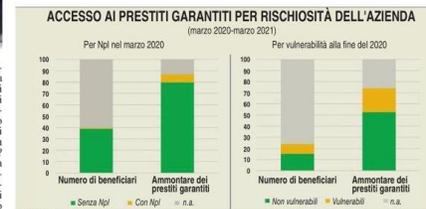
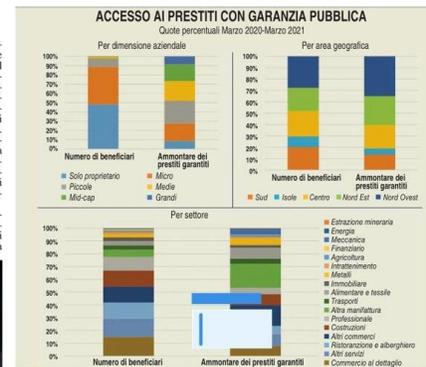
DI LUCA GUALTIERI

Anche se l'emergenza sanitaria è tutt'altro che rientrata, con la fine del 2021 si è chiuso l'ombrello delle moratorie bancarie, una delle misure che il legislatore aveva messo in campo per contrastare gli effetti economici della pandemia. Anche la concessione di finanziamenti coperti da garanzia pubblica (Mediocredito Centrale o Sace) andrà progressivamente a scemare mentre i numeri della ripresa economica restano incoraggianti. Gli impieghi in gioco sono considerevoli: se le moratorie sono scese a 56 miliardi, di cui 43 miliardi per imprese, la



montagna delle garanzie è rapidamente cresciuta fino a sfiorare l'attuale livello di 250 miliardi (216,5 miliardi per il Fondo pmi e 30,8 miliardi per Sace). Ma che bilancio si può stilare delle misure di sostegno finanziario messe in campo dal governo italiano? Un recente paper di Banca d'Italia prova a dare una risposta: in assenza di questi interventi la severità della crisi avrebbe ostacolato l'accesso al credito per le piccole aziende e avrebbe probabilmente creato restrizioni anche per le medie.

Il documento di una trentina di pagine firmato dagli economisti Stefania De Mitri, Antonio De Socio, Valentina Negro e Sabrina Pastorelli analizza nel dettaglio la prima fase dell'emergenza sanitaria, cioè i dodici mesi che sono andati dal marzo del 2020 alla primavera dello scorso anno, incrociando i dati del Fondo pmi, di Sace, di Bankitalia e di Anacredit (che mappa i prestiti bancari a livello individuale nell'area dell'euro). Lo studio analizza le principali caratteristiche - in termini di dimensione, settore e rischio - delle imprese che hanno avuto accesso alle misure di sostegno e valuta inoltre l'impatto di questi interventi sulla dinamica del credito, distin-



guendo anche per tipologia di imprese (beneficarie o meno delle misure di sostegno). Le misure governative, spiega il documento, hanno giocato un ruolo chiave nel plasmarne le dinamiche del credito orientandole verso una crescita sostenuta dei prestiti a lungo termine. Se durante le recessioni del 2009 e del 2012-2013 si era infatti registrata una riduzione dei finanziamenti rispettivamente del 2 e del 7%, nel 2020 si è avuto nel complesso un incremento del credito alle imprese dell'8,5%. Un trend che riflet-

te l'andamento dei prestiti garantiti dallo Stato. Tra i beneficiari di questa misura aziende individuali e microimprese hanno svolto un ruolo prominente, registrando un volume di finanziamenti doppio rispetto alle medie aziende. Solo le grandi imprese invece hanno potuto incrementare le passività a lungo termine verso banche anche senza accedere a schemi di garanzia. «Questo suggerisce che, in assenza di misure di sostegno, la severità della crisi avrebbe ostacolato l'accesso al credito per le piccole aziende e avrebbe creato restrizioni anche per le medie», spiega il paper di Bankitalia. Il documento ricorda peraltro che la crisi di liquidità causata dalla pandemia ha spinto in media le aziende italiane a

chiedere sia garanzie sia moratorie. Vero è però che le garanzie hanno riscosso particolare successo tra le realtà di medie dimensioni: circa sei medie aziende su dieci hanno infatti deciso di ricorrere a questa specifica misura di sostegno. Le finalità? Sia affrontare necessità finanziarie immediate sia costruire un cuscinetto di liquidità precauzionale in tempi d'elevata incertezza. Proprio per questa seconda ragione il ricorso alle garanzie è stato ampio tra le aziende finanziariamente più solide, alla luce delle misure del rischio della fragilità pre-pandemica e degli indicatori prospettici. Viceversa, le moratorie sono state lo strumento preferito per le imprese più fragili. Va da sé però che tutte le misure di sostegno al credito hanno interessato soprattutto i settori colpiti più duramente dall'emergenza sanitaria, come il commercio, le strutture ricettive, la ristorazione e i servizi alimentari. (riproduzione riservata)

Tpg prepara collocamento da 1,05 mld a Wall Street
di Rossella Savojardo

Il colosso del private equity americano Tpg (Texas Pacific group) punta a quotarsi al Nasdaq con numeri niente male. La società ha comunicato di avere intenzione di raccogliere fino a 1,05 miliardi di dollari nell'offerta pubblica iniziale che la porterà sul listino di Wall Street. L'azienda ha specificato che prevede di offrire 33,9 milioni di azioni a 28-31 dollari ciascuna, stando anche a quanto definito nel documento depositato presso la Securities and Exchange Commission. Tpg è una delle principali società globali di gestione degli asset alternativi fondata a San Francisco nel 1992. Alla fine di settembre scorso contava già 109 miliardi di dollari di asset under management, 912 dipendenti, team operativi e di investimento in 12 uffici in tutto il mondo. Il gigante del private equity investe attualmente su cinque piattaforme multiprodotto definite come Capital, Growth Impact, Real Estate e Market Solutions. (riproduzione riservata)



1. La crisi in Italia

Dal 2023 al 2025

2023:

- Ripresa dei mercati
- Crisi (parziale) delle dot.com
- Lento ritorno alla normalità
- Guerra in medio oriente

2024

- (Crisi del canale di Suez)
- GUERRE
- Anno elettorale
- Innovazioni tecnologiche (AI)

2025

- TRUMP (dazi e effetti inflazionistici)

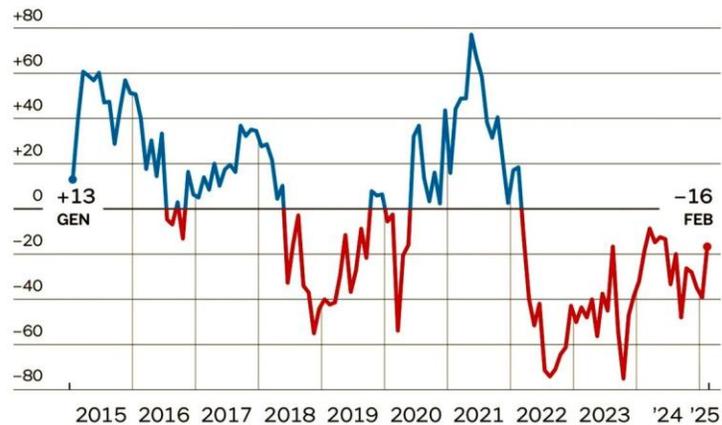


1. La crisi in Italia

Uno sguardo al 2025 finora

Le attese degli analisti

Aspettative economiche a sei mesi emerse negli ultimi 10 anni dal sondaggio condotto ogni mese tra gli analisti finanziari certificati Cfa - Sentiment Index CFA/Radiocor. Valori in punti



Fonte: Cfa/Radiocor

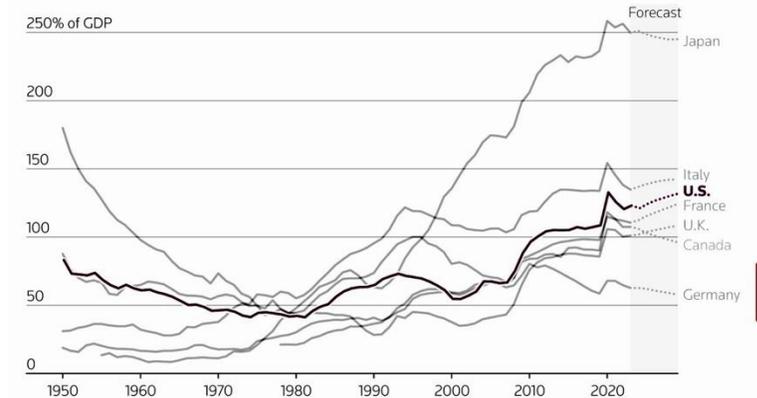
GAS NATURALE

Prezzo al megawattora



G7's debt problem

The debt-to-GDP ratio is projected to rise for four G7 economies over the next five years.



Note: Canada and U.S. figures are adjusted to exclude unfunded pension liabilities of government employees' defined-benefit pension plans. U.S. figures also differ from congressional budget office data as that measures U.S. debt held by the public.

Source: IMF

Sumanta Sen • Jan 16, 2025 | REUTERS



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO

Dipartimento
di Scienze Aziendali

LEGACOOP

2. Crisi d'impresa e società cooperative

Le società cooperative – Principi fondativi

L'art. 45 della Costituzione recita:

“La Repubblica riconosce la funzione sociale della cooperazione a carattere di mutualità e senza fini di speculazione privata. La legge ne promuove e favorisce l'incremento con i mezzi più idonei e ne assicura, con gli opportuni controlli, il carattere e le finalità”.

PRINCIPI FONDATIVI

1. Società a **capitale variabile** e **scopo mutualistico** (Art. 2511 c.c.)
2. Mutualità: Fornire beni o servizi od occasioni di lavoro direttamente ai membri dell'organizzazione a condizioni più vantaggiose di quelle che otterrebbero dal mercato (Relazione del Ministero di Grazia e Giustizia al codice civile del 1942). Lo scopo mutualistico, dunque, sostanzia in sé la funzione sociale delle imprese cooperative.
3. Il **contenuto democratico della società cooperativa**, rinvenibile nella centralità della regola del voto capitaro, nel contesto assembleare nel quale tale regola si realizza sostanziando il principio di autogoverno, di autonomia e di indipendenza dei soci cooperatori.
4. L'**indivisibilità degli utili e delle riserve** (Art. 2514 cc.) che si traduce in una conseguente «mutualità intergenerazionale» Le strutture patrimoniali ed il valore creato nell'azienda rappresentano il principale strumento di tutela della continuità aziendale in favore di obiettivi di medio e lungo termine



2. Crisi d'impresa e società cooperative

Le società cooperative – Principali disposizioni civilistiche

- **Art. 2521 c.c.:** I rapporti tra società e soci possono essere disciplinati da regolamenti (approvati dall'assemblea ordinaria con le maggioranze della straordinaria) che determinano i criteri e le regole inerenti lo svolgimento dell'attività mutualistica tra la società ed i soci.
- **Art. 2516 c.c.** Nella costituzione e nell'esecuzione dei rapporti mutualistici deve essere rispettato il principio di parità di trattamento.

La mutualità ammette che l'entità degli scambi mutualistici con i soci possa variare in funzione delle scelte gestionali e delle condizioni di mercato.

- **Art. 2521 c.c.:** l'atto costitutivo può prevedere che la cooperativa svolga la propria attività anche con i terzi

SOCIETÀ COOPERATIVE



COOPERATIVE DIVERSE

Non destinatarie del regime fiscale di favore ma comunque caratterizzate da mutualità.

COOPERATIVE A MUTUALITÀ PREVALENTE

Cooperative meritevoli di un regime fiscale di favore, in considerazione della particolare intensità degli scambi mutualistici e della specifica assenza di finalità lucrative. Devono rispettare i criteri contabili quantitativi (artt. 2512 e 2513 c.c.) e statuari (art. 2514 c.c.).

2. Crisi d'impresa e società cooperative

Le società cooperative – Il Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza

L'attività mutualistica delle società cooperative non esclude l'applicabilità dalla disciplina generale dell'attività d'impresa. Pertanto le cooperative possono accedere ai seguenti istituti previsti dal codice della crisi e dell'insolvenza:

- concordato preventivo ex art. 84 e ss. CCII (se svolgente attività commerciale);
- composizione negoziata della crisi ex art. 12 e ss. CCII (se commerciale);
- concordato semplificato ex art. 25 - sexies CCII (se commerciale);
- Piano di ristrutturazione soggetto a omologazione ex art. 64 – bis CCII;
- accordi di ristrutturazione dei debiti ex art. 57 CCII;
- piani attestati di risanamento ex art. 56 CCII.

Inoltre, ai sensi dell'**art. 2535 – terdecies c.c.**, *«in caso di insolvenza della società, l'autorità governativa alla quale spetta il controllo sulla società dispone la liquidazione coatta amministrativa. Le cooperative che svolgono attività commerciale sono soggette anche a liquidazione giudiziale».*

2. Crisi d'impresa e società cooperative

Le società cooperative – La legislazione speciale

Di seguito l'elenco sintetico delle **disposizioni normative c.d. «speciali»** che interessano direttamente le società cooperative coinvolte in situazione di crisi:

- Legge 27 febbraio 1985 n. 49 (Legge «Marcora») ed il D.M. 4 gennaio 2021 («Nuova Marcora»)
- D. Lgs. 4 marzo 2015 n. 22. L'articolo 8 e l'incentivo all'autoimprenditorialità
- Legge n. 160 del 27 dicembre 2019. Articolo 1, comma 12: la detassazione dell'anticipazione NASpl
- D.L. 23 dicembre 2013 n. 145
- Legge 30 dicembre 2020 n. 178. L'articolo 1, commi 270-273 e l'incentivo per i passaggi generazionali
- D. Lgs. 6 settembre 2011, n. 159 (Codice Antimafia)
- Legge 29 maggio 1982 n. 297. L'articolo 2 ed il Fondo di garanzia per il T.F.R.
- Legge 142/2001 ed il socio lavoratore: i «piani di crisi» disciplinati dall'art. 6



2. Crisi d'impresa e società cooperative

La disciplina del socio lavoratore e i «piani di crisi»

- La Legge 142 del 3 aprile 2001 si applica a tutte le cooperative che hanno, come scopo, quello di procurare occasioni di lavoro per i propri soci, ivi comprese le cooperative con più gestioni mutualistiche.
- L'art. 6 della disciplina del socio lavoratore stabilisce che le cooperative devono dotarsi di un **regolamento interno**, approvato dall'assemblea dei soci e con un contenuto minimo obbligatorio stabilito dalla legge.
- Tra le altre cose il **regolamento interno ex art. 6 L. 142/2001** deve contenere:
 - l'attribuzione all'assemblea della facoltà di deliberare, all'occorrenza, un **piano di crisi aziendale**, nel quale siano salvaguardati, per quanto possibile, i livelli occupazionali e siano altresì previsti: la possibilità di riduzione temporanea dei trattamenti economici integrativi; il divieto, per l'intera durata del piano, di distribuzione di utili;
 - l'attribuzione all'assemblea della facoltà di deliberare, nell'ambito del piano di crisi aziendale **forme di apporto anche economico, da parte dei soci lavoratori**, alla soluzione della crisi, in proporzione alle disponibilità e capacità finanziarie.
- Si tratta, a tutti gli effetti, di uno specifico strumento di ristrutturazione, proprio delle società cooperative, finalizzato a coinvolgere i (lavoratori) soci nel risanamento della propria impresa.



2. Crisi d'impresa e società cooperative

La disciplina del socio lavoratore e i «piani di crisi»

Data l'eccezionalità della disposizione (confermata peraltro da giurisprudenza di legittimità), il Ministero ha quindi richiesto che il «piano di crisi» fosse caratterizzato da specifici requisiti:

- l'effettività dello stato di crisi aziendale che richiede gli interventi straordinari consentiti dalla legge;
- la temporaneità dello stato di crisi e dei relativi interventi;
- uno stretto nesso di causalità tra lo stato di crisi aziendale e l'applicabilità ai soci lavoratori degli interventi deliberati in sede assembleare.

Anche l'INPS ha confermato (Messaggio n. 2350 del 8 giugno 2022) la necessità che la “crisi” cui fa riferimento la Legge 142/2001 debba caratterizzarsi per la particolare gravità e straordinarietà, tali da compromettere la continuità aziendale.



2. Crisi d'impresa e società cooperative

Il ricorso alla cooperativa come soluzione alla crisi – il D.L. 23 dicembre 2013 n. 145

- **L'articolo 11, comma 2**, richiamato esplicitamente dall'art. 191 CCII, stabilisce come:
«nel caso di affitto o di vendita di aziende, rami d'azienda o complessi di beni e contratti di imprese sottoposte a fallimento, concordato preventivo, amministrazione straordinaria o liquidazione coatta amministrativa, hanno diritto di prelazione per l'affitto o per l'acquisto le società cooperative costituite da lavoratori dipendenti dell'impresa sottoposta alla procedura.»
- Nel caso di aggiudicazione dell'affitto o della vendita da parte di società cooperative costituite dai lavoratori dipendenti dell'impresa sottoposta ad una delle procedure indicate al comma 2 del medesimo articolo 11, costituisce titolo ai fini dell'applicazione dell'**incentivo all'autoimprenditorialità** ex art. 8 D.Lgs. 22/2015, cioè il diritto alla liquidazione anticipata della NASpl in assenza di interruzione del rapporto di lavoro.



2. Crisi d'impresa e società cooperative

Il declino di CoopSette e Unieco (2015-2017)

- **Coopsette** (nata 1977) e **Unieco** (fondata 1904) rappresentano storiche cooperative emiliane attive nelle grandi opere e nell'edilizia pubblica e nel 2010 gestivano cantieri per oltre **1,5 miliardi € complessivi**.
- **Le principali Cause della crisi (2012–2015) sono riconducibili a:**
 - Crollo mercato immobiliare e opere pubbliche post-2008.
 - **Perdite enormi e indebitamento eccessivo:** uso massiccio di **prestito sociale** e credito bancario e perdite per 170 mln € (Coopsette) e 250 mln € (Unieco).
- **Per far fronte alla grave situazione di crisi le società hanno fatto ricorso ai seguenti strumenti giuridici:**
 - 2013: richiesta di **concordato preventivo in bianco** → fallimento evitato.
 - 2015–2017: **Liquidazione Coatta Amministrativa (LCA)** su iniziativa di Legacoop e MISE, ex **art. 2545-terdecies c.c.**
- **Le conseguenze della crisi sono state particolarmente pesanti:**
 - **Oltre 1 mld €** di crediti bancari insoluti.
 - **Perdite per i soci:** capitale e prestito sociale azzerati (bail-in cooperativo).
 - **Impatto occupazionale e sfiducia nel modello cooperativo edilizio :** migliaia di posti persi (diretti e indotto).
- Da tali crisi è scaturita una riflessione strutturale sul **modello di business delle** coop di costruzioni dalla quale è emersa la necessità di **integrare sistemi di allerta precoce** (early warning) e di imporre **limiti più rigidi all'uso del prestito sociale**.

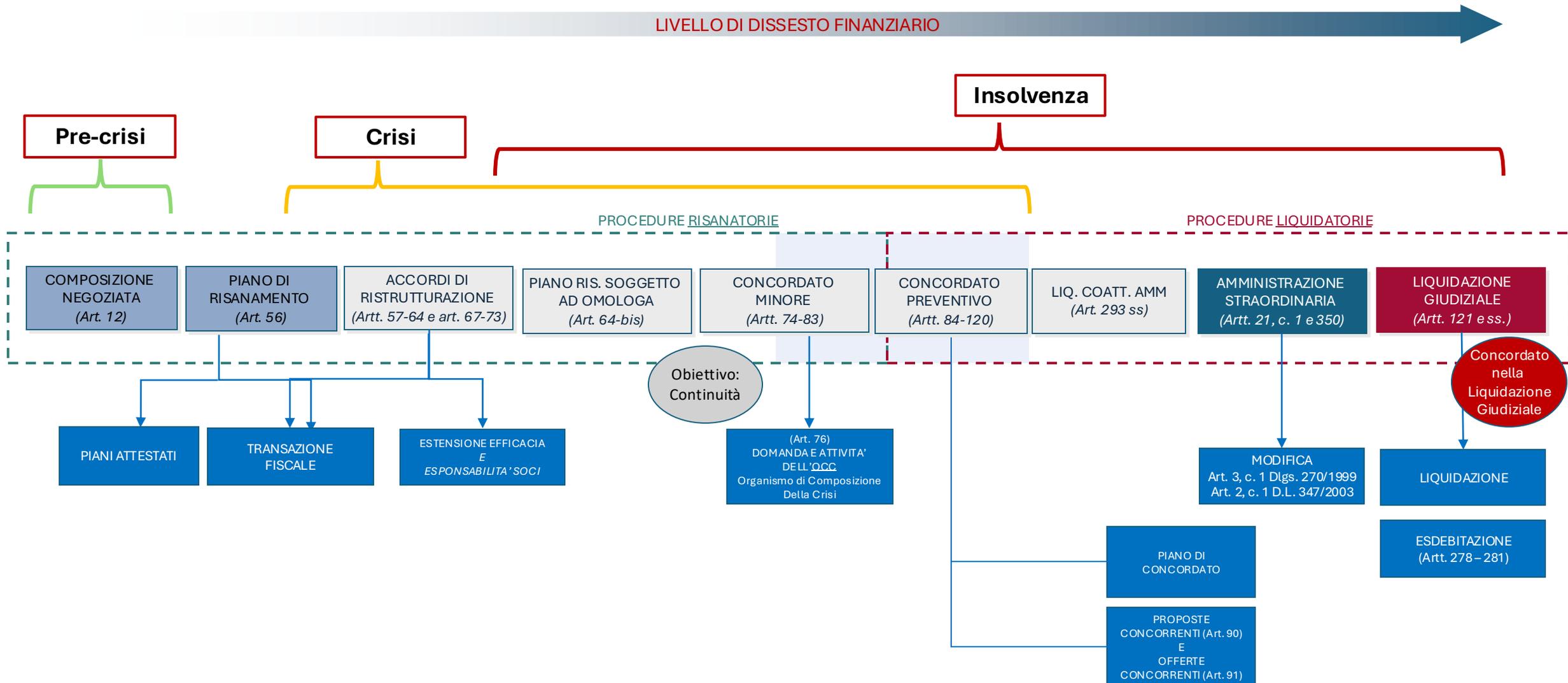
2. Crisi d'impresa e società cooperative

La crisi di CMC di Ravenna (2018-2020)

- Fondata nel **1901** la **Cooperativa Muratori Cementisti (CMC) di Ravenna** rappresenta un simbolo storico della cooperazione italiana. Fino al 2017 aveva circa 1,1 miliardi €, era attiva in oltre 20 Paesi e rappresentava la terza impresa edile italiana.
- **Le cause della Crisi sono principalmente riconducibili a:**
 - Ritardi nei pagamenti da **ANAS** e commesse estere.
 - Novembre 2018: **mancato pagamento cedola obbligazionaria (9,5 milioni)** → perdita di fiducia, 6 richieste di fallimento.
- **Al fine di porre rimedio alla situazione di crisi la società ha fatto ricorso ai seguenti strumenti giuridici:**
 - **Dicembre 2018:** Concordato preventivo “in bianco”.
 - **Luglio 2019:** Concordato in continuità approvato dal Tribunale.
 - **2023:** Avvio di **composizione negoziata della crisi** ex D.lgs. 14/2019.
- **Anche in questo caso sono emerse importanti ripercussioni derivanti dallo stato di crisi:**
 - Riduzione drastica dei lavoratori (**da 2.000 a circa 1.200**).
 - **Bond svalutati oltre l'80%**, fornitori non pagati, cassa integrazione, ritardi stipendi, **vendite di asset** per fare cassa.
- **Attualmente la situazione di crisi è ancora in una fase di stallo.** Nel 2023 la Procura di Ravenna ha richiesto il fallimento della società sostenendo che la cooperativa non sta adempiendo ai propri obblighi concordatari. Tuttavia sono in corso promettenti trattative con alcuni operatori del settore per rilevare le attività (ad oggi sono circa 1.200 i lavoratori rimasti).



3. Gli strumenti di regolazione della crisi



4. Adeguati assetti e prevenzione della crisi

Un cambio di paradigma: la previsione della crisi

- Un elemento che ha caratterizzato il Codice della Crisi sin dai primi momenti della sua entrata in vigore (giugno 2020) è la riforma dell'art. 2086 c.c., in materia di obblighi in capo all'imprenditore circa la **Gestione dell'impresa e l'implementazione degli «adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili».**
- L'attuale formulazione dell'art. 2086 c.c. recita:
*«[...] L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, **anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale»***
- Questa riforma era stata introdotta in funzione delle «**Procedure di allerta**», meccanismo di prevenzione della crisi inizialmente prevista dal Codice, ma che è stata ripetutamente posticipata a causa del Covid-19 e, infine, abrogata e sostituita dalla Composizione negoziata della crisi.
- È alla luce della normativa e della prassi in materia di Composizione negoziata che si svolge la conversazione in materia di adeguati assetti.



4. Adeguate assetti e prevenzione della crisi

Definizione di assetto «organizzativo», «amministrativo», «contabile»

- **Assetto organizzativo**: è rappresentato dalle direttive e dalle procedure che garantiscono che il processo decisionale sia svolto con un livello di competenza e responsabilità adeguato. Esso include le direttive e le procedure che definiscono il sistema di gestione dei rischi e quello di controllo interno.
- **Assetto amministrativo - contabile**: si tratta dell'insieme di procedure e processi atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento dell'attività aziendale. Esso include i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo della performance, ma soprattutto di ordinata tenuta della contabilità. Il processo di produzione del bilancio è infatti fondamentale per una corretta rappresentazione dei **fatti della gestione** e auspicabilmente, rappresenta la base per l'attività di pianificazione e controllo.



4. Adeguate assetti e prevenzione della crisi

Definizione di «crisi»

- Def. di «Crisi» (Art. 2 co. 1 lett. a) CCI): **«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 altre parole, la «Crisi» è l'insufficienza prospettica dei flussi di cassa generati dell'impresa e disponibili per fronteggiare le proprie obbligazioni.
- La norma indica che l'orizzonte temporale rilevante nell'arco del quale occorre che l'azienda sia in grado di prevedere la propria Crisi è **12 mesi**.
- In generale, affinché si possa dire che la crisi è emersa **tempestivamente**, occorre che questa sia **«reversibile»**, cioè che vi sia la possibilità di rimettere l'impresa nelle condizioni sufficienti a pagare i propri debiti presenti e futuri.

Com'è noto, un'impresa può generare liquidità in tre modi:

1. Attività caratteristica
2. Attività di finanziamento
3. Attività di investimento



Solo la prima fonte di flussi di cassa è sostenibile nel tempo. Il risanamento può essere ottenuto, nell'immediato, anche mediante interventi di soci o terzo finanziatori, o dismettendo attività non strumentali; ma **nel lungo periodo un'impresa può sopravvivere solo se la sua attività caratteristica genera sufficiente liquidità.**

4. Adeguati assetti e prevenzione della crisi

Definizione di «adeguatezza» → la tempestiva emersione della crisi

L'obbligo previsto dall'art. 2086 c.c. è ripreso anche all'art. 3 CCI: è obbligatorio adottare misure idonee (**Adeguati assetti**) a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere prontamente le iniziative necessarie a farvi fronte.

In particolare, secondo quanto disposto dal Codice della crisi, gli Adeguati Assetti svolgono la funzione di:

a) Rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore **e dunque** verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi (Art. 12 co. 1 CCI);

b) Ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la **lista di controllo particolareggiata, a effettuare il «test pratico»** per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento e in generale **ai fini di produrre la documentazione necessaria** (Art. 17 co. 3 CCI) all'accesso e al proficuo svolgimento della Composizione negoziata.

Per comprendere, nella sostanza, quali *output* gli adeguati assetti debbano produrre, è dunque utile trattare i contenuti:

- dell'elenco di documenti necessario all'accesso alla procedura → **Adeguatezza complessiva degli assetti**
- del primo paragrafo della «lista di controllo» → **Adeguati assetti organizzativi**;
- del «test pratico» → **Adeguati assetti amministrativi e contabili**.



5. I fondamentali della gestione della crisi

Cause della crisi e iniziative finalizzate alla loro rimozione

1. RICONOSCERE LA CRISI: La Questione di Tempo

- **Il Sintomo:** La gestione caratteristica non genera più flussi di cassa sufficienti a pagare i debiti.
- **Le Cause Scatenanti:** L'organizzazione, a causa di mutamenti interni o esterni, *ha perso la propria capacità di generare valore*
- **Key Takeaway:** Agire ai primi segnali aumenta drasticamente le possibilità di successo. La tempestività è il primo fattore critico.

2. DIAGNOSI E PIANO: Dalle Cause alla Soluzione

- **Analisi delle Cause:** Identificare senza ambiguità le radici della crisi (interne vs. esterne).
- **Il Piano di Risanamento:** È la risposta strategica e numerica. Si compone di:
 - **Piano Industriale:** Azioni concrete per ristrutturare i costi, rilanciare i ricavi e ottimizzare gli asset.
 - **Piano Finanziario:** La dimostrazione (con proiezioni di C/E, S/P, Cash Flow) che il piano industriale è sostenibile e in grado di ripristinare l'equilibrio.

3. GLI STAKEHOLDER: Un Ecosistema da Gestire

- **Creditori:** L'interlocutore chiave. L'obiettivo è rinegoziare il debito (moratorie, stralci parziali) per renderlo sostenibile.
- **Proprietà/Soci:** Devono supportare attivamente il piano, spesso con l'iniezione di nuova finanza.
- **Management e Dipendenti:** Sono il motore dell'esecuzione del piano.
- **Clienti e Fornitori:** Mantenere la loro fiducia è vitale per la continuità operativa.

4. LA NEGOZIAZIONE: Perché un Creditore Dovrebbe Accettare?

- Il creditore confronta il recupero atteso dal Piano di Risanamento con quello di uno scenario liquidatorio (fallimento). La sua decisione è influenzata da:
- **Credibilità del Piano e del Management:** Il piano è realistico? Chi lo guida è affidabile?
- **Apporto di Nuova Finanza:** È il segnale più forte. Capitale fresco significa maggiori risorse e fiducia nel rilancio.
- **Posizione del Creditore:** È garantito (privilegiato) o non garantito (chirografario)? La sua esposizione al rischio cambia la prospettiva.
- **Trasparenza e Comunicazione:** Un processo chiaro e aperto costruisce la fiducia necessaria per chiedere sacrifici.
- **Strumento Giuridico:** Il quadro normativo (es. Concordato) può fornire tutele e rendere l'accordo più solido.



5. I fondamentali della gestione della crisi

Le aspettative dei creditori tra continuità aziendale e alternativa liquidatoria



L'esito positivo della negoziazione nello Step 1 avviene quando i creditori sono persuasi che il valore atteso del loro credito $EV(\text{Risanamento}) > EV(\text{Liquidazione giudiziale Step 2})$.

Assumiamo sempre che $EV(\text{Liquidazione giudiziale Step 2}) > EV(\text{Liquidazione giudiziale Step 3})$

6. Il programma del corso

Attività didattica		Ore didattica		
22 luglio 2025 (9.00 - 13.00)				
Definizione di crisi e insolvenza; Riferimenti normativi; Tassonomia strumenti		2		
Anatomia delle situazioni di crisi; Diagnosticare la crisi		2		
22 luglio 2025 (14.00 - 18.00)			23 luglio 2025 (9.00 - 13.00)	
Prevenzione della crisi e adeguati assetti (concetto, obblighi O.A., piano di tesoreria)		4	La costruzione del piano di risanamento: aspetti metodologici e pratici	2
			Il ruolo delle attestazioni; Il ruolo della valutazione dell'alternativa liquidatoria	2
24 luglio 2025 (9.00 - 13.00)			23 luglio 2025 (14.00 - 18.00)	
Piano attestato di risanamento ex art. 56, 60, 61 CCII; Accordi di ristrutturazione ex art. 56 CCII		2	Composizione negoziata della crisi (scopo, profili, ruolo Esperto, Piano di risanamento, esiti)	2
Proposte di transazione agli enti gestori di crediti tributari e previdenziali		2	I rapporti di lavoro nei contesti di crisi	2
24 luglio 2025 (14.00 - 18.00)				
Piano di risanamento omologato ex art. 64-bis CCII; Concordato preventivo (continuità, liquidatorio)		2		
Liquidazione coatta amministrativa (elementi, rapporti, organi, responsabilità, poteri, passivo, attivo)		2		

TOTALE: 24 ORE