L'AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA E LA CUSTODIA DEI BENI SEQUESTRATI E CONFISCATI ALLA CRIMINALITA' ORGANIZZATA

Sala Biagi
Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili
Piazza Calderini n. 2
Bologna

L'AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA E LA CUSTODIA DEI BENI SEQUESTRATI E CONFISCATI ALLA CRIMINALITA' ORGANIZZATA

LA «GESTIONE DINAMICA» DELLE AZIENDE

Bologna 24 ottobre 2013

Dott. Stefano d'Orsi

Dottore Commercialista in Bologna

Gestione delle aziende sequestrate

L'amministrazione delle aziende sottoposte a misura cautelare nell'ambito del D.Lgs. n. 159/2011 presente **profili di particolare criticità e complessità**, ciò – sostanzialmente – per **due ragioni**:

- la particolare natura in astratto del "*bene*"
- la connotazione che il medesimo ha assunto nel contesto in cui opera.

Gestione delle aziende sequestrate

Quanto al primo aspetto, occorre rilevare la natura "*dinamica*" per definizione del bene, infatti, l'art.2555 c.c. qualifica l'azienda come "*il complesso di beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa"* e dunque la sua particolare natura deriva dal fatto che trattasi di più beni assai diversi tra loro (beni, forza lavorativa, servizi, ecc….) che devono avere l'ulteriore requisito dell'organizzazione.

L'ulteriore fattore che connota l'azienda è la sua finalità, cioè a dire che il complesso organizzato di beni deve essere utile all'esercizio dell'attività d'impresa.

Il contenuto dinamico dell'azienda deriva, dunque, dal fatto che non trattasi di unico, ma di plurimi beni (mobile o immobile) che insieme ad altri fattori della produzione devono interagire tra loro nell'ambito di una ben precisa finalità.

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

La finalità della procedura è rinvenibile nel testo dell'art. 35 del Codice, dove al comma 5 viene previsto che l'amministratore "*ha il compito di provvedere alla* ***custodia, alla conservazione e all'amministrazione*** *dei beni sequestrati nel corso dell'intero procedimento, anche al fine di* ***incrementare****, se possibile, la* ***redditività*** *dei beni medesimi*".

La netta distinzione che il Legislatore applica fra l'**azienda** e tutti gli altri beni, attribuendo agli organi della procedura specifici e differenziati compiti, contribuisce alla individuazione dei correttivi da tempo richiesti alle normative pregresse.

Articolo 41

Gestione delle aziende sequestrate

1. Nel caso in cui il sequestro abbia ad oggetto aziende, costituite ai sensi degli articoli 2555 e seguenti del codice civile, l'amministratore giudiziario è scelto nella sezione di esperti in gestione aziendale dell'Albo nazionale degli amministratori giudiziari. In tal caso, la **relazione di cui all'articolo 36 deve essere presentata entro sei mesi dalla nomina.** La relazione contiene, oltre agli elementi di cui al comma 1 del predetto articolo, indicazioni particolareggiate sullo stato dell'attività aziendale e sulle sue prospettive di prosecuzione. Il tribunale, sentiti l'amministratore giudiziario e il pubblico ministero, ove rilevi concrete prospettive di prosecuzione dell'impresa, approva il programma con decreto motivato e impartisce le direttive per la gestione dell'impresa.

2. L'amministratore giudiziario provvede agli atti di ordinaria amministrazione funzionali all'attività economica dell'azienda. Il **giudice delegato**, tenuto conto dell'attività economica svolta dall'azienda, della forza lavoro da essa occupata, della sua capacità produttiva e del suo mercato di riferimento, può con decreto motivato indicare il limite di valore entro il quale gli atti si ritengono di ordinaria amministrazione. L'amministratore giudiziario non può frazionare artatamente le operazioni economiche al fine di evitare il superamento di detta soglia.

3. Si osservano per la gestione dell'azienda le disposizioni di cui all'articolo 42, in quanto applicabili.

4. I rapporti giuridici connessi all'amministrazione dell'azienda sono regolati dalle norme del codice civile, ove non espressamente altrimenti disposto.

Articolo 41

Gestione delle aziende sequestrate

5. Se **mancano concrete possibilità di prosecuzione o di ripresa dell'attività**, il tribunale, acquisito il parere del pubblico ministero e dell'amministratore giudiziario, dispone la messa in liquidazione dell'impresa. **In caso di insolvenza**, si applica l'articolo 63, comma 1.

6. Nel caso di **sequestro di partecipazioni societarie** che assicurino le maggioranze necessarie per legge, **l'amministratore giudiziario può**, previa autorizzazione del giudice delegato:

a) convocare l'assemblea per la sostituzione degli amministratori;

b) impugnare le delibere societarie di trasferimento della sede sociale, di trasformazione, fusione, incorporazione o estinzione della società, nonché di ogni altra modifica dello statuto che possa arrecare pregiudizio agli interessi dell'amministrazione giudiziaria.

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

Fra i principali problemi che si presentano di fronte all'Amministratore Giudiziario al momento della sua nomina vi è, banalmente, **l'origine illegale** che caratterizza il bene oggetto della misura di prevenzione.

L'Amministratore Giudiziario si trova infatti a gestire un'azienda caratterizzata da un illecito "**vantaggio competitivo**" in quanto facente parte di un sistema illegale che, mediante la forza intimidatoria del vincolo associativo criminale, ha fino al momento del sequestro goduto di linee di credito "agevolate", di rapporti sindacali inesistenti, di canali commerciali rafforzatisi attraverso l'uso della forza di intimidazione derivante dal vincolo associativo, di una gestione fiscale coerente con il sistema al quale appartiene.

Spetta all'Amministratore Giudiziario ricondurre aziende di questo tipo nell'**alveo della legalità**.

RIFLESSIONI PRELIMINARI

L'Amministrazione Giudiziaria (AG) è un **istituto** pensato per custodire e gestire patrimoni ed aziende in sequestro e per evitarne il progressivo depauperamento

La nomina dell'Amministratore Giudiziario segue il provvedimento di sequestro del Tribunale (Sezione misure di prevenzione patrimoniale).

Il sequestro è richiesto dalla Procura della Repubblica competente e fa seguito alle indagini condotte su ipotesi di reati di riciclaggio di capitali di provenienza illecita ma non solo (reati contro la PA, frode in commercio, …)

L'AG si articola in un Giudice Delegato alla misura (in quelle importanti lo stesso Presidente della Sezione) ed uno o più Amministratori Giudiziari, nominati dal GD, i quali per gestire i patrimoni e le aziende in sequestro creano sovente appositi staff multidisciplinari di coadiutori e consulenti

RIFLESSIONI PRELIMINARI

L'AG rappresenta un'esperienza professionale di «prima linea» e si occupa di aziende e patrimoni «infettati» dal virus dell'illegalità.

L'AG è una gestione di **lunga durata** e viene portata avanti «per conto di chi spetta» ossia il proposto, l'imprenditore colpito dalla misura.

Il procedimento di confisca è di tre gradi e solo con la **confisca definitiva di terzo grado** lo Stato assume la proprietà dei beni. E' evidente che il procedimento può portare alla restituzione dei beni al proposto. In tal caso, l'AG interrompe il suo mandato e procede alla restituzione dei beni, rendicontando la sua gestione all'imprenditore.

L'AG ha un ruolo di forte **garanzia pubblica** e mira a mantenere e se del caso incrementare il valore dei patrimoni in sequestro, l'occupazione e l'indotto Economico.

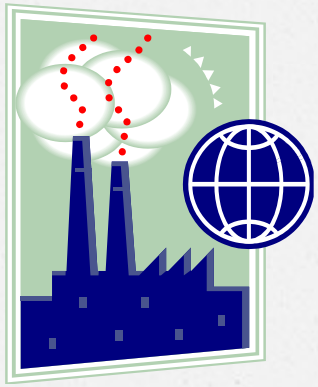
RIFLESSIONI PRELIMINARI

L'attività di AG ha maturato significative esperienze in realtà economiche del Meridione che costituiscono riferimenti importanti per l'occupazione e l'indotto economico.

Le AG più **dinamiche** hanno sviluppato nel tempo pratiche e sistemi di programmazione, gestione e controllo divenuti nel tempo veri e propri riferimenti generali (**best practice**).

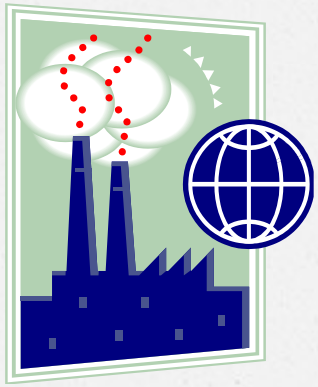
Non sempre l'approccio dell'AG è improntato ad una gestione dinamica dell'impresa, ma prevale l'approccio della custodia (statica) usualmente non conciliabile con le peculiarità di un'impresa che necessita di una gestione continua e di rapidi tempi di reazione nelle decisioni.

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA



DECONTAMINARE ??

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA



LE AZIENDE MAFIOSE

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

Progetto PON Sicurezza 2007-2013 "*I beni sequestrati e confiscati alle organizzazioni criminali nelle regioni dell'Obiettivo Convergenza: dalle strategie di investimento della criminalità all'impiego di fondi comunitari nel riutilizzo dei beni già destinati*"

Gli investimenti delle mafie

Giornate di studio informative, febbraio 2013

Transcrime - Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano \ transcrime@unicatt.it \ www.transcrime.it

UNIVERSITÀ CATTOLICA del Sacro Cuore

TRANSCRIME
Joint Research Centre on Transnational Crime

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

Perché concentrarsi sugli investimenti nelle aziende?

- È l'esempio più moderno di investimento in un'economia
- Non sono mai state effettuate ricerche in merito

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

Domande di ricerca

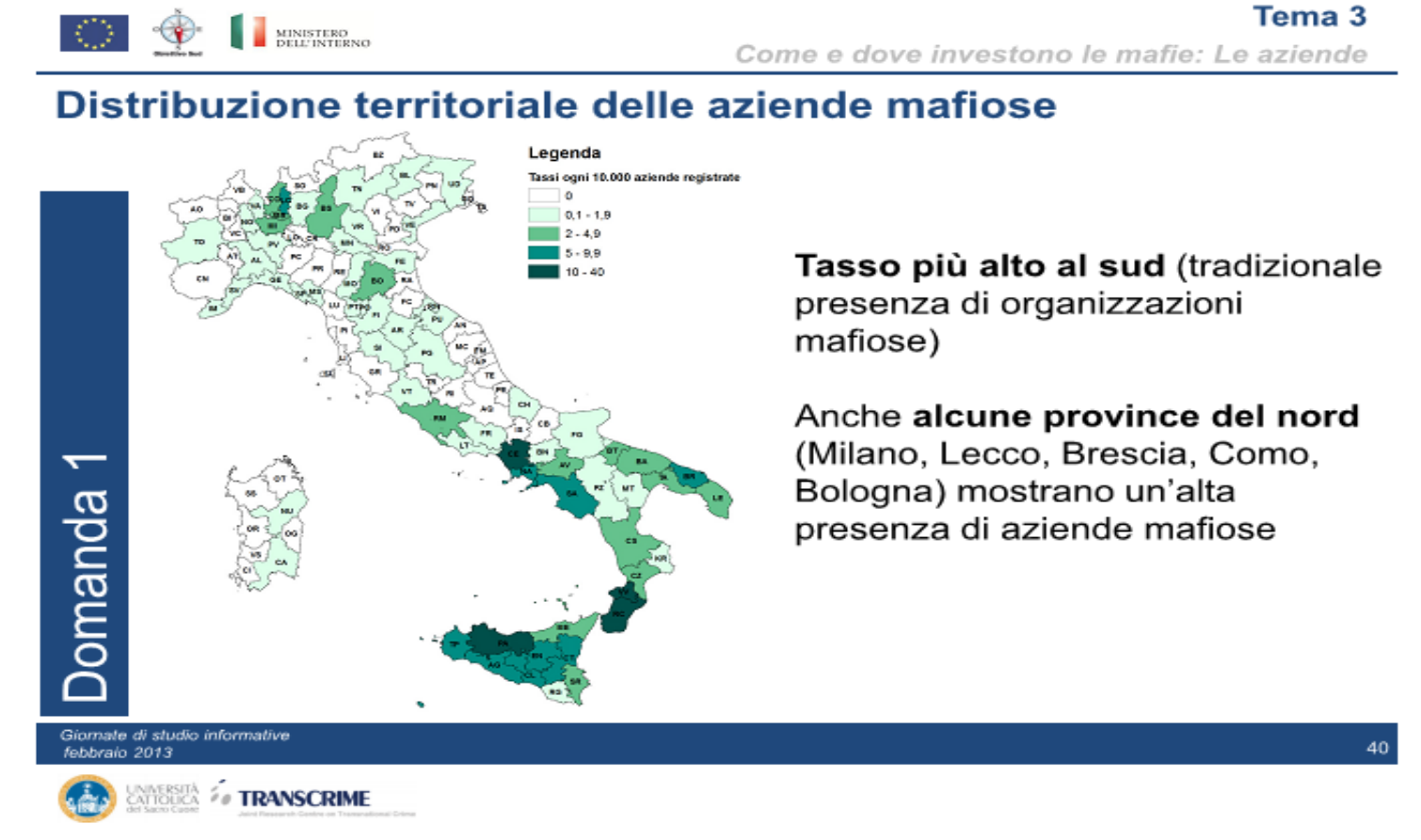
1. **Dove operano le aziende mafiose?** In quali territori? In quali settori?
2. **Come sono amministrate le aziende mafiose?** Sono più o meno redditizie di quelle legali? Come si finanziano?
3. **Come sono controllate le aziende mafiose?**

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

Domanda 1

1. **Dove operano le aziende mafiose?**
   - Analisi della distribuzione territoriale e settoriale delle aziende mafiose
2. **Come sono amministrate le aziende mafiose?**
3. **Come sono controllate le aziende mafiose?**

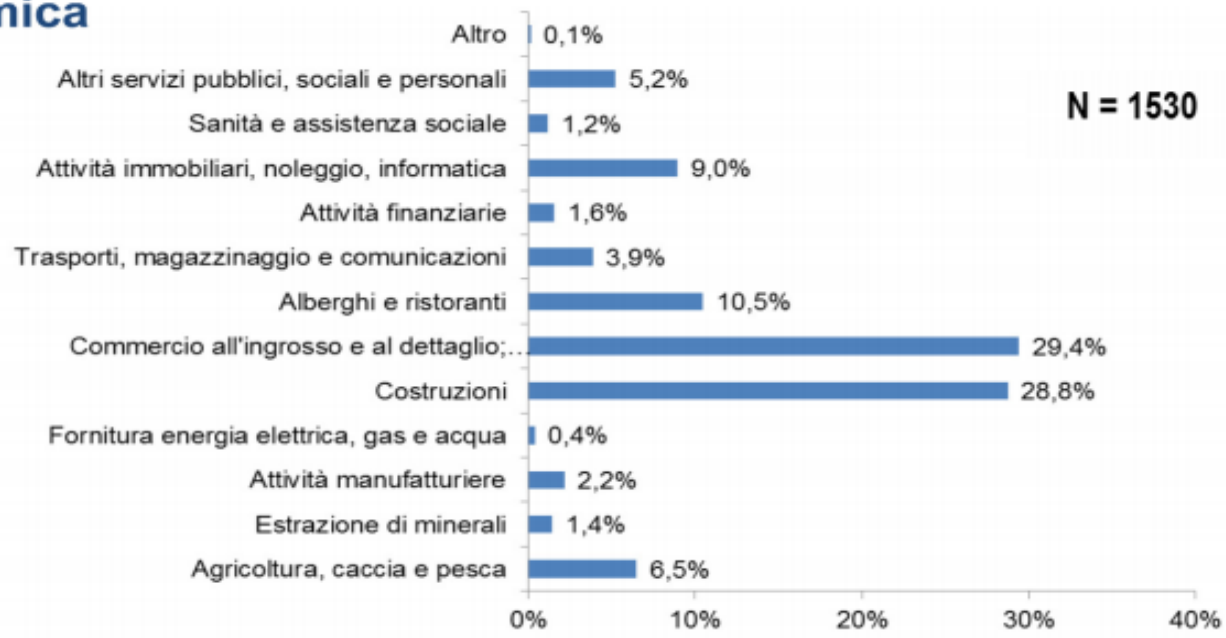
FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA



FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

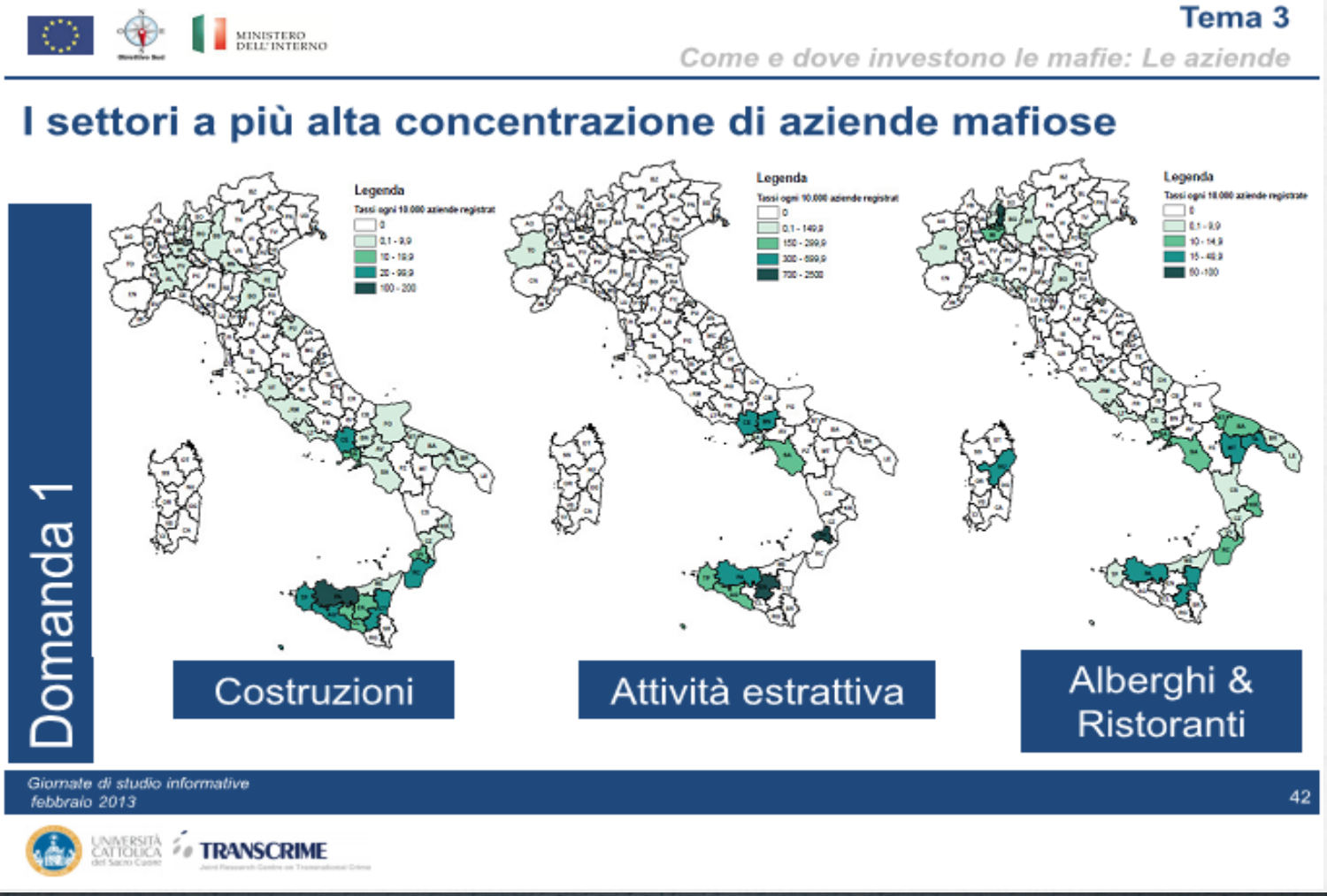
Distribuzione delle aziende mafiose per settore di attività economica

Domanda 1



Aziende confiscate in Italia per settore di attività economica. 1983-2012

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA



FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

Dove operano le aziende mafiose: risultati in sintesi

Domanda 1

Le aziende mafiose preferiscono operare in:

- territori ad alta presenza mafiosa
- territori a bassa competitività straniera
- settori ad alta intensità di manodopera
- settori a bassa tecnologia
- settori collegati alla pubblica amministrazione
- non c'è correlazione con la redditività del settore

Negli investimenti mafiosi nelle aziende il controllo del territorio e il consenso sociale sembrano dunque più determinanti del profitto

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

Domanda 2

1. Dove operano le aziende mafiose?
2. **Come sono amministrate le aziende mafiose?**
   - Analisi della gestione economico-finanziaria delle aziende mafiose
3. Come sono controllate le aziende mafiose?

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

La situazione economico-finanziaria delle aziende mafiose

Domanda 2

- Bassa profittabilità rispetto alle imprese legali dello stesso settore, anche per cattiva gestione
- Basso indebitamento bancario e finanziario
- Alti livelli di debiti commerciali per:
  - nascondere risorse illecite
  - mancato pagamento dei fornitori
- Alti livelli di liquidità e crediti commerciali per:
  - avere risorse subito disponibili
  - nascondere trasferimenti di denaro a favore degli affiliati

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

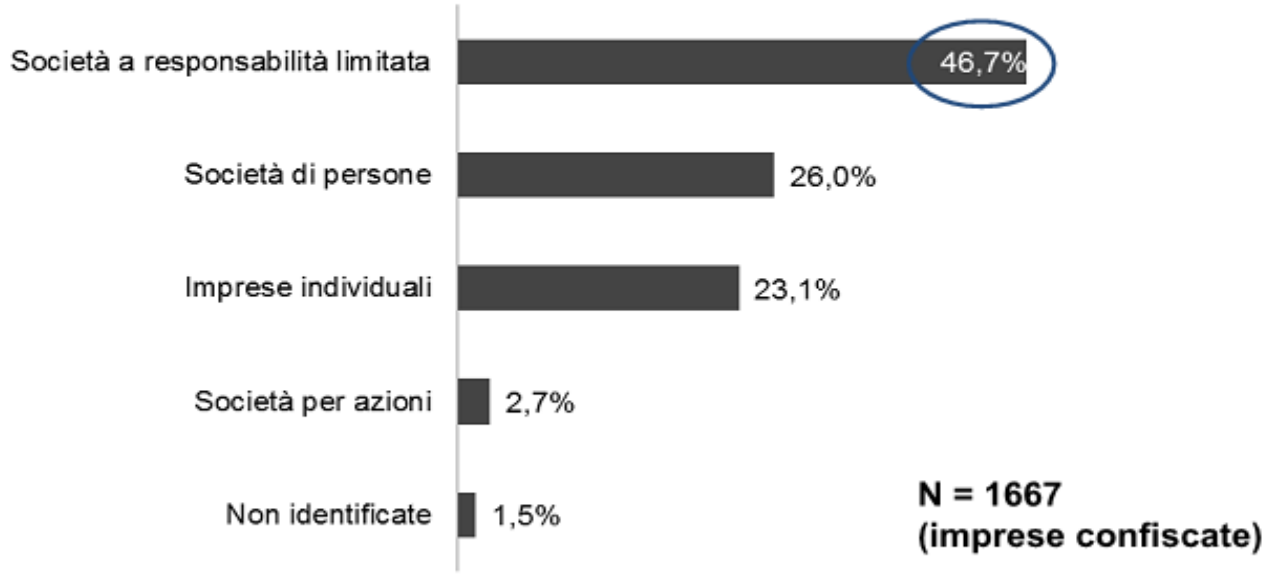
Domanda 3

1. Dove operano le aziende mafiose?
2. Come sono amministrate le aziende mafiose?
3. **Come sono controllate le aziende mafiose?**
   - Analisi delle modalità di controllo delle aziende mafiose

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

Forme giuridiche delle aziende mafiose

Domanda 3



FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

Modalità di controllo delle aziende mafiose: risultati in sintesi

Domanda 3

- Preferite le **società a responsabilità limitata**: facili da costituire e da gestire, utili per occultare la proprietà
- Ampio uso di parenti come prestanome
- Ampio uso di partecipazioni incrociate e «scatole cinesi»
- Pochi professionisti e manager esterni
- Necessità di un controllo diretto sull'impresa, in particolare per la 'Ndrangheta
- Uso ridotto di imprese registrate all'estero

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA

QUALE APPROCCIO PER DECONTAMINARE ??

- Comprensione della vicenda
- Articolata ricostruzione della storia dell'azienda con focalizzazione dei passaggi chiave (operazioni straordinarie, vicende rilevanti, ecc….)
- Strutturazione di una prima fase collegiale con l'AG ed una seconda con approfondimenti specialistici e settoriali
- Ascolto e comprensione della vicenda secondo diverse prospettazioni (Team, dipendenti, stakeholder)
- Consegna all'AG di report con la ricostruzione della storia e dei passaggi chiave

AREE DI ANALISI

STORIA DELL'AZIENDA E PASSAGGI CRUCIALI

RAPPORTI DI LAVORO DIPENDENTE

RAPPORTI BANCARI – FINANZIARI

RAPPORTI CON FORNITORI

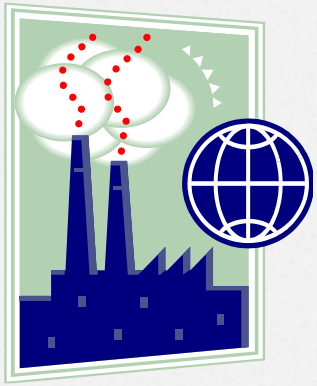
RAPPORTI CON CLIENTI

LA SITUAZIONE LOGISTICA E L'UTILIZZO DEGLI SPAZI

LA SICUREZZA DEI LUOGHI DI LAVORO E MODELLI ORG.VI

I RAPPORTI CONTRATTUALI «CORE»

I SISTEMI INFORMATICI



LA PRIMA FASE DEL SEQUESTRO

Immissione in Possesso

- Dura alcuni giorni ed occorre effettuare tutti gli adempimenti formali

Gestione del trauma

- Dura qualche settimana ed in questa fase è necessario capire il contesto e le risorse umane

Valutazione di going concern

- Dura qualche mese ed è finalizzata all'accertamento delle condizioni per la continuità aziendale

LA PRIMA FASE DEL SEQUESTRO «IMMISSIONE IN POSSESSO»

LE PRINCIPALI ATTIVITA' → Durata 10 giorni

- Comprensione della dimensione e delle caratteristiche del sequestro
- Arruolamento del team di AG
- Organizzazione logistica e distribuzione dei compiti
- Ingresso nelle aziende e «acquisizione» dei patrimoni
- Verbalizzazione in contraddittorio con la polizia giudiziaria, GdF,…
- Iscrizione del sequestro nei libri sociali
- Comunicazione al Registro delle Imprese
- Prime comunicazioni interne e rapporti alle risorse umane
- Ritiro delle procure generali e ad *negotia* in vigore
- Comunicazione agli Istituti Bancari e nuovi specimen di firma
- Acquisizione del controllo dei sistemi informatici e degli archivi cartacei
- Primi incontri con i fiduciari dell'imprenditore e/o con la dirigenza

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «IMMISSIONE IN POSSESSO»

- *Comprensione della dimensione e delle caratteristiche del sequestro*
- *Organizzazione logistica*
- *Acquisizione del controllo dei sistemi informatici e degli archivi cartacei*

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «IMMISSIONE IN POSSESSO»

Arruolamento del team di AG

Ai sensi dell'art. 35, comma 5, del Codice, il Giudice Delegato può autorizzare l'Amministratore Giudiziario a farsi coadiuvare, sotto la sua responsabilità, da tecnici o da altri soggetti qualificati. La norma risponde all'esigenza di dotare l'Amministratore Giudiziario di un supporto in grado di gestire l'attività aziendale sotto gli svariati profili tecnici che possono presentarsi a seconda del campo in cui l'impresa opera.

Tale esigenza si verifica tipicamente in relazione alle aziende che, per effetto delle Misure di prevenzione adottate, si trovino prive non solo dell'amministratore, ma anche della direzione tecnica, tanto più se esse operano nel settore della produzione e dell'industria.

E' di particolare importanza, in questi casi, che l'Amministratore Giudiziario descriva accuratamente al Giudice Delegato le motivazioni aziendali poste a base della richiesta di nomina e le conseguenti implicazioni economiche e finanziarie. Così facendo l'Amministratore Giudiziario garantisce, a tutela sua e dell'intera procedura, la **completa tracciabilità delle decisioni prese**.

Si suggerisce altresì all'Amministratore Giudiziario di individuare procedure finalizzate a **mantenere il controllo dell'operato dei suoi coadiutori**, tenendo sempre in mente il fatto che essi agiscono sotto la sua responsabilità.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «IMMISSIONE IN POSSESSO»

Sequestro di beni mobili e crediti

Le norme di riferimento sono quelle del c.p.c. riguardanti l'esecuzione del sequestro conservativo civile. Esse prevedono l'intervento dell'ufficiale giudiziario richiesto dal cancelliere della sezione Misure di Prevenzione, o dagli Organi di Polizia Giudiziaria delegati dall'autorità che ha emesso il provvedimento. Il sequestro avverrà nelle forme dell'espropriazione mobiliare presso il debitore quando i beni oggetto del sequestro si trovino nell'abitazione, nell'ufficio o siano nella disponibilità del proposto. E' evidente che la sola presenza dell'ufficiale giudiziario non basta a garantire l'apprensione della cosa sequestrata, soprattutto in casi come quelli dei sequestri di mafia, ragione per la quale il nuovo testo dell'art. 21 del Codice prevede l'assistenza obbligatoria della polizia giudiziaria.

Nel caso dei beni mobili e dei crediti la norma non prevede l'obbligatorietà della nomina di un Amministratore Giudiziario e pertanto la nomina è lasciata alla discrezionalità dell'autorità giudiziaria.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «IMMISSIONE IN POSSESSO»

Sequestro di beni organizzati per l'esercizio di impresa

E' previsto l'obbligo di iscrizione del provvedimento presso il Registro delle Imprese.

Anche in questo caso l'Amministratore Giudiziario avrà necessità dell'ausilio degli organi di Polizia Giudiziaria per l'immissione in possesso dell'azienda.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «IMMISSIONE IN POSSESSO»

Sequestro di azioni, quote sociali e strumenti finanziari

Precedentemente all'intervento del Legislatore, i sequestri di azioni e quote societarie erano effettuati secondo le norme dell'espropriazione mobiliare presso il debitore (azioni) e del pignoramento presso terzi (quote sociali).

Anche in questo caso l'intervento del Legislatore ha codificato la prassi nel tempo instauratasi, prevedendo che il provvedimento di sequestro sia **annotato presso il Registro delle Imprese**.

Assai più complesso era il problema relativo al sequestro delle quote di società di persone: tali quote non erano espropriabili, per cui il codice di rito non ne disciplinava il pignoramento. Molte teorie si sono succedute prima della novella legislativa, che ha disposto l'annotazione del provvedimento di sequestro presso il Registro delle Imprese. E' appena il caso di far notare che, in caso di provvedimento avente ad oggetto quote di società di persone, la responsabilità patrimoniale illimitata del socio non si trasmette all'Amministratore Giudiziario.

In ultimo, nel caso di strumenti finanziari dematerializzati o di titoli del debito pubblico, la novella legislativa ha previsto le modalità di esecuzione del sequestro mediante annotazione nei registri dell'intermediario.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «IMMISSIONE IN POSSESSO»

Aspetti contabili della procedura di AG

Il registro della contabilità è stato istituito dal DL 230/1989, convertito in L. 282/1989 e attuato dal D.M. 293/1991, ed è oggi disciplinato dall'art. 37 del Codice.

Il registro deve essere preventivamente vidimato dal Giudice Delegato e viene utilizzato per annotare le operazioni relative alla sua amministrazione. Nel caso di sequestro di azienda, l'Amministratore Giudiziario prende in consegna le scritture contabili e i libri sociali, sui quali devono essere annotati gli estremi del provvedimento del sequestro. Gli obblighi previsti dall'art. 2214 c.c. in relazione alla tenuta dei libri obbligatori e delle scritture contabili vengono posti a carico dell'Amministratore Giudiziario. Egli deve tenere la contabilità separata in relazione:

- ai vari soggetti o enti proposti;
- alle eventuali vendite dei singoli beni immobili e mobili sottoposti a pegno e privilegio speciale.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «IMMISSIONE IN POSSESSO»

Aspetti contabili della procedura di AG

L'AG:

annota analiticamente in ciascun conto le entrate e le uscite di carattere specifico e la quota di quelle di carattere generale, imputabili a ciascun bene o gruppo di beni secondo un criterio proporzionale;

conserva i documenti giustificativi dei movimenti effettuati e riporta analiticamente le operazioni medesime nelle relazioni periodiche presentate *ex* art. 36 del Codice Antimafia.

In caso di sequestro di aziende, si suggerisce di richiedere al Giudice Delegato, per evidenti ragioni di semplificazione, l'autorizzazione a utilizzare, quale Registro, l'ordinaria contabilità dell'impresa e, in particolare, il libro giornale.

LA PRIMA FASE DEL SEQUESTRO «GESTIONE DEL TRAUMA»

LE PRINCIPALI ATTIVITA'	DURATA 3 – 5 SETTIMANE
Dimissioni degli Amministratori precedenti	
Comprensione degli equilibri interni e avvio delle relazioni con il management presente (fiduciari del «proposto», dirigenti, quadri,…)	
Accentramento dei poteri in capo all'AG	
Emissione dei primi ordini di servizio e modifica delle principali procedure operative per assumere il controllo completo dell'impresa senza «bloccare» il business	
Ulteriori comunicazioni interne ed incontri con il personale interno	
Comunicazione ai media	
Incontri con stakeholders (Autorità, Clienti, Fornitori, Organizzazioni Sindacali, Associazioni di Categoria, Enti Locali, …)	
Prime analisi della situazione contabile ed aziendale	
Organizzazione del team dell'Amministrazione Giudiziaria	
Interventi immediati sulla gestione per garantire la continuità aziendale	

ALCUNE PRECISAZIONI SULLA FASE DI «GESTIONE DEL TRAUMA»

- *Comprensione degli equilibri interni ed avvio delle relazioni con il management presente (colloqui con dirigenti, quadri, funzionari, ecc…)*
- *Accentramento poteri in capo all'AG*
- *Colloqui con il personale, questionari e verifica funzioni*
- *Modelli di procedure*
- *Comunicazione ai media*
- *Incontri con stakeholder (Autorità, Clienti, Fornitori, Organizzazioni Sindacali, Associazioni di Categoria, Enti Locali, ecc….)*

ALCUNE PRECISAZIONI SULLA FASE DI «GESTIONE DEL TRAUMA»

Colloqui con il personale, questionari e verifica funzioni

L'**analisi delle fattispecie lavorative presenti nell'azienda** deve pertanto tenere in debito conto tutte le possibili forme di lavoro, considerando quello:

- della compagine aziendale, a livello di assetti sia proprietari che amministrativi;
- degli addetti regolari impiegati con rapporti autonomi, subordinati e parasubordinati;
- degli addetti irregolari;
- degli stranieri (con annesse problematiche di regolarità e soggiorno);
- sommerso e clandestino (c.d. lavoro nero);
- degli addetti ad opere manuali e attività soggette a particolare rischio;
- dei titolari, sovrintendenti, collaboratori familiari e soci lavoratori;
- agricolo;
- delle altre figure che prestano attività per conto e nell'interesse della azienda;
- gratuito;
- in formazione (apprendistato – inserimento – *stage* – tirocini);
- somministrato;
- dei soci di altre cooperative e società.

ALCUNE PRECISAZIONI SULLA FASE DI «GESTIONE DEL TRAUMA»

Colloqui con il personale, questionari e verifica funzioni

Analisi ed alla classificazione delle diverse forme contrattuali (generale) fondato su:

- temporaneità del rapporto;
- dissociazione della prestazione lavorativa;
- flessibilità della prestazione lavorativa;
- natura del rapporto.

L'**obiettivo** è ottenere una mappatura dei contratti in corso e di quelli di cui in futuro si prevede l'instaurazione presso l'unita produttiva.

ALCUNE PRECISAZIONI SULLA FASE DI «GESTIONE DEL TRAUMA»

Colloqui con il personale, questionari e verifica funzioni

L'esame delle possibili tipologie di rapporto è da eseguire anche in relazione alle **particolari mansioni lavorative (soggettivo)** e si distingue pertanto in:

- analisi delle mansioni svolte o da svolgere da parte dei lavoratori e delle prevedibili condizioni soggettive e di contesto, elaborate tenendo conto anche delle indicazioni emerse dalle ricerche condotte e dalla letteratura specialistica;

- analisi dei rischi connessi alla specifica tipologia contrattuale: individuazione dei rischi potenzialmente intrinseci alla specifica natura del rapporto contrattuale, sulla base della normativa e degli attuali orientamenti giurisprudenziali, della dottrina, delle esperienze pregresse e delle indicazioni dei lavoratori.

ALCUNE PRECISAZIONI SULLA FASE DI «GESTIONE DEL TRAUMA»

Prime analisi della situazione contabile ed aziendale

Poste di bilancio anomale ed indicative di attività sospette, in particolare, perché indicative di possibili artifici e falsificazioni funzionali alla vera e propria destinazione patrimoniale:

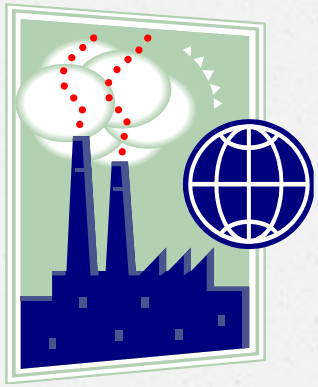
- le sottofatturazioni o le sopravvalutazioni del magazzino (naturalmente, se per valori significativi);
- la mancanza clamorosa di poste di bilancio che avrebbero dovuto essere senza dubbio iscritte;
- la scoperta, comunque, di una contabilità «in nero»,
- cassa "in rosso"
- i conti "civetta": crediti/debiti diversi, fornitori/clienti c/anticipi, fornitori/clienti c/fatture da ricevere e emettere, ecc…

ALCUNE PRECISAZIONI SULLA FASE DI «GESTIONE DEL TRAUMA»

Prime analisi della situazione contabile ed aziendale – segue

- la verifica della consistenza delle partecipazioni;
- i rapporti infra gruppo;
- i conti relativi al personale dipendente;
- l'effettiva consistenza del patrimonio.

FINALITA' AMMINISTRAZIONE GIUDIZIARIA



E' POSSIBILE DECONTAMINARE ??

E QUANTO COSTA ??

LA PRIMA FASE DEL SEQUESTRO «VALUTAZIONE DI *GOING CONCERN*»

LE PRINCIPALI ATTIVITA' → 4 – 6 MESI

- Analisi degli *economics* e della situazione patrimoniale, debitoria e creditoria
- Valutazione dei rapporti bancari e finanziari
- Valutazione delle garanzie prestate (fidejiussioni, ipoteche, …)
- Analisi del contenzioso legale ed amministrativo
- Valutazione dei mercati/prodotti e dell'avviamento
- Valutazione dell'impatto sociale della misura
- Revisione contabile
- Gestione ordinaria del *business*
- Primi interventi sull'organizzazione interna
- Incontri con *stakeholders* (Prefetto, Clienti, Fornitori, Sindacati, Associazioni di Categoria, Comune, Regione, …)
- Prime relazioni ed informative al GD e Relazione di Immissione in Possesso (BP)

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI GOING CONCERN»

Analisi degli economics e della situazione patrimoniale debitoria e creditoria

Gli **indici di bilancio** sono spesso considerati sinonimo di analisi di bilancio e in tale veste sono utilizzati per esprimere giudizi e fornire valutazioni sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria di un'impresa.

L'analisi di bilancio per indici è dunque una particolare **metodologia di analisi**, mediante la quale i dati del bilancio sono convertiti da valori assoluti in valori relativi.

Permette di rendere omogenee le grandezze contenute nei bilanci di esercizio allo scopo di individuare l'evoluzione o il *trend* nel corso del periodo oggetto dell'esame aziendale, di porre a confronto le previsioni con i consuntivi (raffronto tra budget e bilancio) o di confrontare i risultati ottenuti in passato dalla stessa impresa oppure con altre imprese operanti nello stesso settore di attività (confronti con altre imprese).

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI GOING CONCERN»

Analisi degli economics e della situazione patrimoniale debitoria e creditoria

Tramite questa metodologia è possibile esprimere giudizi su alcuni aspetti della gestione aziendale e più in particolare:

1. **liquidità**, intesa come capacità dell'azienda di generare flussi di entrate in misura sufficiente da coprire i fabbisogni;
2. **solidità**, intesa come capacità dell'azienda di mantenere una struttura finanziaria e patrimoniale capace di fronteggiare le mutevoli condizioni esterne ed esterne;
3. **redditività**, intesa come capacità della direzione aziendale a trasformare il fatturato, le risorse impiegate e il capitale investito in profitto.

E' bene, tuttavia, sottolineare il fatto di fondamentale importanza che l'analista accorto non può limitarsi alla mera interpretazione del singolo indice (da soli gli indici non hanno alcun significato) ma deve procedere a **confrontarli tra di loro** e ad individuare le **correlazioni esistenti**.

Solo nella fase successiva l'analista sarà, pertanto, in grado di esprimere giudizi sul reale stato di salute dell'impresa analizzata.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI *GOING CONCERN*»

Analisi degli economics e della situazione patrimoniale debitoria e creditoria

Inoltre, la tecnica dell'analisi di bilancio per indici assume un'importanza strategica se gli indici stessi sono esaminati nel **tempo** e nello **spazio,** nel primo caso infatti l'analista dovrà confrontare gli indici ricavati da almeno 3 bilanci predisposti alla stessa data (normalmente coincidenti con la data di chiusura dell'esercizio) e valutarne pertanto il ***trend***, nel secondo caso l'analista stesso potrà confrontare gli indici dell'impresa analizzata con quelli di una o più altre imprese di dimensioni analoghe ed operanti nello stesso settore.

Pertanto l'analista potrà attivare le seguenti analisi:

- **analisi temporale**, vale a dire l'esame dell'andamento nel tempo degli indici;
- **analisi spaziale** raffrontando gli indici dell'impresa analizzata con quelli di altre aziende del settore;
- **analisi comparativa** raffrontando gli indici dell'impresa con indici standard che sono considerati come ottimali e come obiettivi da raggiungere.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI GOING CONCERN»

Analisi degli economics e della situazione patrimoniale debitoria e creditoria

In generale la classificazione degli indici di bilancio può essere rappresentata da:

- indicatori patrimoniali;
- rapporti di rotazione e periodi di dilazione media;
- indicatori economici e di redditività;
- indicatori di produttività.

A fronte delle grandi possibilità offerte dalla tecnica di **analisi di bilancio per indici,** tuttavia non è possibile non tacere sui **limiti che la stessa presenta**.

In primo luogo, gli indici sono calcolati sulla base dei dati forniti da uno o più bilanci, ma, come ben si sa, questi ultimi non sono altro che la rappresentazione statica di un ben determinato momento (di solito la data di chiusura dell'esercizio) della gestione aziendale.

Tuttavia, un'impresa in attività è in continuo dinamismo e il bilancio fotografa l'istante della gestione aziendale solo alla data della sua formazione, per questo motivo l'analisi fatta sulla base di un solo esercizio può essere distorsiva e assai limitativa.

Secondariamente un ulteriore limite all'analisi di bilancio per indici è costituito dal fatto che i bilanci predisposti dalle aziende non sempre sono rappresentazioni reali, basti pensare al valore delle immobilizzazioni spesso acquisite al termine di contratti di leasing al prezzo di riscatto e che quindi non rispecchiano la realtà del loro valore.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI *GOING CONCERN*»

Valutazione dei rapporti bancari e finanziari

Valutazione delle garanzie prestate (fidejussioni, ipoteche)

- Continuazione dei rapporti
- Adeguatezza linee di credito
- Presenza di garanzie
- Consolidamento passività a breve

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI *GOING CONCERN*»

Analisi del contenzioso legale ed amministrativo

Analisi del contenzioso:

- Contenziosi in corso
- Contenziosi potenziali (rischi)

Aree di contenzioso:

- Fiscale – Tributario - Contributivo (rateizzazioni, istituti deflattivi)
- Risorse umane (licenziamenti, quiescenze, mobilità, cassa integrazione)
- Rapporti commerciali
- Rapporti finanziari
- Amministrativo Sanzionatorio (antiriciclaggio, DLgs. 626/96, Enti, D.Lgs. 231/01)

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI GOING CONCERN»

Analisi del contenzioso legale ed amministrativo (segue)

Il contenzioso e/o le problematiche relativo alle risorse umane

I lavoratori dell'azienda mafiosa si trovano spesso in una **situazione di illegalità**, sicché occorre **sanare le situazioni irregolari**, predisponendo sia i contratti di lavoro che gli ordini di servizio necessari a specificare compiti e responsabilità di ciascuno.

Vi sarà poi la necessità di ottemperare alla revisione delle scritture del personale, delle posizioni contributive ed assicurative, alla istituzione/integrazione delle comunicazioni obbligatorie telematiche (UNILAV-SIL ex SAOL), del Libro Unico del Lavoro, del registro infortuni (ove ancora previsto a livello regionale), dei sistemi rilevazione paga e retribuzione e delle altre procedure in materia di sicurezza ed igiene sui luoghi di lavoro. Fondamentale è anche il **controllo delle dichiarazioni obbligatorie ai fini fiscali e previdenziali** e la comunicazione all'Agenzia delle Entrate e agli Istituti di Previdenza e all'Inail circa l'adozione della misura cautelare nei confronti dell'azienda.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI GOING CONCERN»

Analisi del contenzioso legale ed amministrativo (segue)

Il contenzioso e/o le problematiche relativo alle risorse umane

Pertanto, l'Amministratore Giudiziario deve scegliere, sempre riferendo al Giudice Delegato che lo deve autorizzare, la **politica da intraprendere nella gestione della procedura**, decidendo per l'utilizzo degli ammortizzatori sociali o per altre procedure a salvaguardia dei livelli occupazionali (contratti di solidarietà difensiva, *part-time*, ecc.), o ancora per misure di gestione degli esuberi del personale.

La scelta può anche cadere sulla cessione o trasferimento temporaneo di tutta l'azienda o sue parti, ovvero sulla **cessione consensuale dei contratti individuali di lavoro, con patto di eventuale retrocessione.**

L'Amministratore Giudiziario può individuare nella **cessazione dei rapporti di lavoro** la soluzione più idonea alla migliore conservazione dell'integrità del patrimonio aziendale; in tal caso è evidente che egli dovrà tener conto delle tutele previste dall'ordinamento del lavoro in materia di licenziamento individuale e collettivo.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI GOING CONCERN»

Analisi del contenzioso legale ed amministrativo (segue)

Il contenzioso e/o le problematiche relativo alle risorse umane

In alternativa, si può avviare un **percorso di riconversione** proponendo ai lavoratori occupati nell'azienda di rilevare una parte di essa o un suo ramo dopo l'avvenuta legalizzazione. La Legge 109/96 prevede, infatti, che l'azienda possa essere affittata ad una **cooperativa costituita dai lavoratori dell'impresa stessa**, peraltro senza oneri per lo Stato.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI *GOING CONCERN*»

Valutazione dei mercati / prodotti

Avviamento

Analisi macroeconomiche (Rapporti Bankitalia, Rapporti Confindustria, Rapporti Assonime, Rapporti Nomisma, ecc….)

Analisi settoriali (Rapporti organizzazioni di settore e di categoria, Dati CERVED)

Analisi ambientali

Possibilità di diversificazione dei prodotti, processi di riconversione

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI *GOING CONCERN*»

Valutazione dell'impatto sociale della misura

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI *GOING CONCERN*»

Primi interventi sull'organizzazione interna

Primi interventi sui prodotti / processi

Gestione ordinaria del business

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI *GOING CONCERN*»

Il Codice civile, all'art. 2423-bis, precisa che la valutazione delle voci di bilancio deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della **continuità** dell'attività dell'impresa.

In sostanza, il bilancio deve essere redatto nella prospettiva della continuazione dell'attività, a meno che questa non sia venuta meno: in tale ipotesi, i criteri di valutazione cambiano e non sono più quelli dell'impresa in funzionamento.
Il **principio contabile nazionale Oic 11** ribadisce che la formazione del bilancio di esercizio inteso come strumento di informazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa in funzionamento, cioè di un'impresa caratterizzata da una continuità operativa, si fonda sui principi contabili.

Il principio contabile nazionale Oic 29 precisa che si deve tenere conto anche dei fatti successivi alla data di riferimento del bilancio (in genere, 31 dicembre) che possono far venire meno, totalmente o parzialmente, il presupposto della continuità aziendale. Una domanda che spesso si pone riguarda l'arco temporale di riferimento, ovvero per quanto tempo si debba garantire la continuità dell'impresa.

Un'indicazione è contenuta nel principio contabile nazionale Oic 5, relativo ai bilanci di liquidazione che, con riferimento alla continuità, menziona l'azienda come complesso funzionante e destinato a funzionare almeno per i dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio. Per completezza è opportuno rammentare che medesima previsione è contenuta nella prassi internazionale, ovvero nello **Ias 1**.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI *GOING CONCERN*»

Nel seguito vengono elencati **alcuni esempi di eventi o circostanze**, che possono comportare rischi per l'impresa connessi all'attività svolta che presi singolarmente o nel loro complesso possono far sorgere **significativi dubbi riguardo il presupposto della continuità aziendale**. Tale elenco non è esaustivo, né la presenza di uno o più elementi riportati nel seguito significa necessariamente che esiste un'incertezza significativa.

(*Documento n. 570 – Principi di Revisione*)

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI *GOING CONCERN*»

<u>Indicatori finanziari</u>

- situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso; oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori e altri creditori;
- bilanci storici o prospettici che mostrano *cash flow* negativi;
- principali indici economico-finanziari negativi;
- consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività che generano *cash flow*;
- mancanza o discontinuità nella distribuzione dei dividendi;
- incapacità di saldare i debiti alla scadenza;
- incapacità nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori dalla condizione "a credito"

alla condizione "pagamento alla consegna";

- incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI *GOING CONCERN*»

Indicatori gestionali

- perdita di amministratori o di dirigenti chiave senza riuscire a sostituirli;
- perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- difficoltà nell'organico del personale o difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamento da importanti fornitori.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI *GOING CONCERN*»

Altri indicatori

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
- contenziosi legali e fiscali che, in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di rispettare;
- modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa.

ALCUNE PRECISAZIONE SULLA FASE DI «VALUTAZIONE DI GOING CONCERN»

ANNO	UTILI/ PERDITE	RICAVI	INDICI FINANZIARI				INDICI FINANZIARI STANDARD			
			Rapporto indebitamento	Indice autonomia finanziaria	Capitale circolante	Tasso di autocopertura immobilizzi	Rapporto indebitamento	Indice autonomia finanziaria	Capitale circolante	Tasso di autocopertura immobilizzi
2000	1.153.419	18.911.104	0,85	5,84	-3.946.882	0,18	< 0,50	0-1	POSITIVO	>0,70
2001	- 1.114.382	17.687.481	0,91	10,76	-5.113.266	0,10	< 0,50	0-1	POSITIVO	>0,70
2002	- 1.102.799	16.874.354	1	324,21	- 5.466.504	0,00	< 0,50	0-1	POSITIVO	>0,70
2003	283.821	11.160.892	0,95	18,48	-5.278.971	0,06	<0, 50	0-1	POSITIVO	>0,70
2004	- 58.233	15.601.763	0,96	23,92	-6.015.938	0,06	<0, 50	0-1	POSITIVO	>0,70
2005	153.134	11.188.908	0,84	5,14	-7.204.413	0,26	<0, 50	0-1	POSITIVO	>0,70
2006	- 5.273.872	8.838.686	1,13	0,84	- 12.415.203	- 0,18	<0, 50	0-1	POSITIVO	>0,70

LA CONCLUSIONE DELLA PRIMA FASE DEL SEQUESTRO

La relazione dell'AG all'esito della prima fase (art. 36 e 41 del codice antimafia) entro 6 mesi

RICOGNIZIONE COMPLETA E VALUTAZIONE DEL PATRIMONIO AZIENDALE

Si GOING CONCERN
Redazione del Piano Industriale

No GOING CONCERN
Messa in liquidazione

LA CONCLUSIONE DELLA PRIMA FASE DEL SEQUESTRO

La relazione dell'AG all'esito della prima fase (art. 36 e 41 del codice antimafia):

- l'indicazione, lo stato e la consistenza dei singoli beni ovvero delle singole aziende;
- il presumibile valore di mercato dei beni quale stimato dall'amministratore stesso;
- gli eventuali diritti di terzi sui beni sequestrati;
- in caso di sequestro di beni organizzati in azienda, l'indicazione della documentazione reperita e le eventuali difformità tra gli elementi dell'inventario e quelli delle scritture contabili;
- l'indicazione delle forme di gestione più idonee e redditizie dei beni;
- eventuali difformità fra quanto oggetto della misura e quanto appreso;
- l'esistenza di altri beni che potrebbero essere oggetto del sequestro, di cui l'Amministratore Giudiziario sia venuto a conoscenza.

LA CONCLUSIONE DELLA PRIMA FASE DEL SEQUESTRO

Grande rilievo assume la relazione particolareggiata nel caso di sequestro di aziende o di partecipazioni societarie di controllo. In tali ipotesi, infatti, *"la relazione contiene una dettagliata analisi sulla sussistenza di concrete possibilità di prosecuzione o di ripresa dell'attività"*, da valutarsi tenendo conto delle seguenti circostanze:

- ***grado di caratterizzazione dell'azienda con il proposto e i suoi familiari;***
- ***natura dell'attività esercitata, modalità e ambiente in cui essa è svolta;***
- ***forza lavoro occupata;***
- ***capacità produttiva;***
- ***mercato di riferimento.***

Preliminarmente è opportuno soffermarsi sulla prima delle circostanze indicate dal Legislatore, e cioè sul grado di caratterizzazione dell'azienda con il proposto e i suoi familiari che, laddove risulti molto alto, potrebbe costituire un grave impedimento alla prosecuzione dell'attività.

LA CONCLUSIONE DELLA PRIMA FASE DEL SEQUESTRO

La relazione particolareggiata è il frutto di una scrupolosa attività di *due diligence* posta in essere dall'Ammnistratore Giudiziario fin dal momento della sua nomina, avente ad oggetto tutti gli aspetti rilevanti, fra cui:

- ***notizie sull'attività della società e sugli organi sociali;***
- ***cause del sequestro;***
- ***situazione economico-patrimoniale alla data dell'accettazione dell'incarico;***
- ***disamina delle poste attive e passive del bilancio;***
- ***analisi degli indici di bilancio più rappresentativi e trend economico-finanziario;***
- ***situazione dei cespiti di proprietà ed in leasing; o noleggio***
- ***rapporti in essere con fornitori e clienti;***
- ***test distressed risorse umane;***
- ***valutazione di going concern;***
- ***valutazione economica dell'azienda;***
- ***obiettivi da perseguire.***

LA CONCLUSIONE DELLA PRIMA FASE DEL SEQUESTRO

Linee guida per l'**accertamento della qualità delle valutazioni** svolte nei vari ambiti definite sulla base di una significativa ricerca condotta da un qualificato gruppo di esperti

Guatri, Uckmar (a cura di), LINEE GUIDA PER LE VALUTAZIONI ECONOMICHE,
Un contributo alla società civile ed alla giustizia in sede civile, penale e fiscale
EGEA, Milano, 2009

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

GOVERNANCE – MODELLI – PROCEDURE

(2-4 mesi)

1. Nomina nuovo Organo di Amministrazione (AU o CdA)
2. Nomina nuovo Collegio Sindacale (Eventuale, Revisore Unico, Collegio)
3. Interventi di modifica dello statuto (sistema tradizionale, sistema duale, modica clausole per delibere assembleari, poteri Organo Amministrativo, ecc….)
4. Organigramma aziendale
5. Deleghe e procure, responsabili tecnici
6. Poteri di firma
7. Nomina responsabili per normative specifiche (privacy, sicurezza, ambiente, qualità e altre)
8. Modello organizzativo D.Lgs. N. 231/01

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

RISTRUTTURAZIONE – RIORGANIZZAZIONE – PIANO INDUSTRIALE

(1-2 anni)

1. Razionalizzazione costi aziendali
2. Accordi sindacali con risorse umane
3. Piani di rientro con fornitori
4. Revisione e rinegoziazione contratti in corso
5. Consolidamento passività ed accensione mutui e linee di credito a breve (leva finanziaria)
6. Definizione e valutazione accordi (a saldo e stralcio) del contenzioso legale ed amministrativo
7. Rateizzazioni fiscali e contributive
8. Analisi e definizione di eventuali contenziosi fiscali
9. Stabilizzazione procedure informatiche e contabili
10. Sistemi di programmazione e controllo di gestione

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

LE METODOLOGIE DELLA PROGRAMMAZIONE E DEL CONTROLLO: IL BUDGET

Il *budget* rappresenta la metodologia con la quale si estrinseca la programmazione.

Esso è la formulazione in termini quantitativi e monetari di programmi aziendali con-cernenti future operazioni di gestione configurate in funzione del raggiungimento di determinati obiettivi. In pratica, gli obiettivi strategici definiti in sede di pianificazione devono essere disaggregati in obiettivi di gestione operativa, i quali costituiranno le basi per la predisposizione del *budget*.

Il *budget* esprime dunque **ciò che dovrebbe accadere se si realizzassero le condizioni operative ipotizzate**, le quali sono alla base della definizione degli standard. Infatti, la quantità standard è la misura dei risultati che si dovrebbero ottenere nell'ipotesi di un'efficienza aziendale regolare, buona o perfetta.

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

LE METODOLOGIE DELLA PROGRAMMAZIONE E DEL CONTROLLO: IL BUDGET

Se, infatti, si utilizzassero dei dati concreti, relativi cioè a condizioni presenti nell'azienda, non si potrà mai considerare il *budget* come strumento di miglioramento dell'efficienza aziendale.

Come si **misura** questo miglioramento?

Semplice, **a consuntivo** bisognerà confrontare i risultati ottenuti con quelli previsti a budget.

Dalla differenza tra i due si valuteranno chiaramente i miglioramenti (o peggioramenti) realizzati dall'azienda.

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

LE METODOLOGIE DELLA PROGRAMMAZIONE E DEL CONTROLLO: IL BUDGET

Normalmente il budget è riferito ad un anno, con articolazione interna trimestrale o mensile, a seconda delle esigenze e della dimensione aziendale.

La costruzione del budget si sviluppa in una serie di fasi tra di loro coordinate:

1. Piano integrato di vendita, produzione e scorte
2. Budget sistema produttivo
3. Piano commerciale
4. Piano degli investimenti
5. Budget di tesoreria
6. Budget economico e patrimoniale

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

LE METODOLOGIE DELLA PROGRAMMAZIONE E DEL CONTROLLO: IL FORECAST

Il *forecast*, o preconsuntivo o pre-chiusura, costituisce uno strumento innovativo per il controllo di gestione. La sua funzione essenzialmente è come quella del budget di esercizio, con la sola differenza che combina al suo interno non solo dati previsionali, ma anche dati consuntivi.

Il perché dell'importanza e della rilevanza del *forecast* sono da ricercarsi nei limiti previsionali del budget. Come sappiamo, il budget viene elaborato prima dell'inizio dell'esercizio a cui si riferisce. Durante l'esercizio, però, ci si può rendere conto che quanto ipotizzato a budget si riveli coerente alla dinamica gestionale che si ha a consuntivo. Questo può essere dovuto alla presenza di fatti e altri eventi che incidono sull'attività aziendale e che, per un modo o per l' altro, hanno intaccato la gestione.

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

LE METODOLOGIE DELLA PROGRAMMAZIONE E DEL CONTROLLO: IL FORECAST

Il flusso di informazioni contenuto nel *forecast* è composto in parte da rilevazioni consuntive, quelle cioè realizzatesi fino alla data di redazione dello stesso, e in parte da rilevazioni previsionali traguardate alla fine dell'esercizio. Così facendo abbiamo, ad esempio, che il *forecast* redatto alla fine del primo trimestre, conterrà tre mesi di consuntivo (da gennaio a marzo) e nove mesi di preventivo (da aprile a dicembre).

In pratica, possono presentarsi le seguenti situazioni:

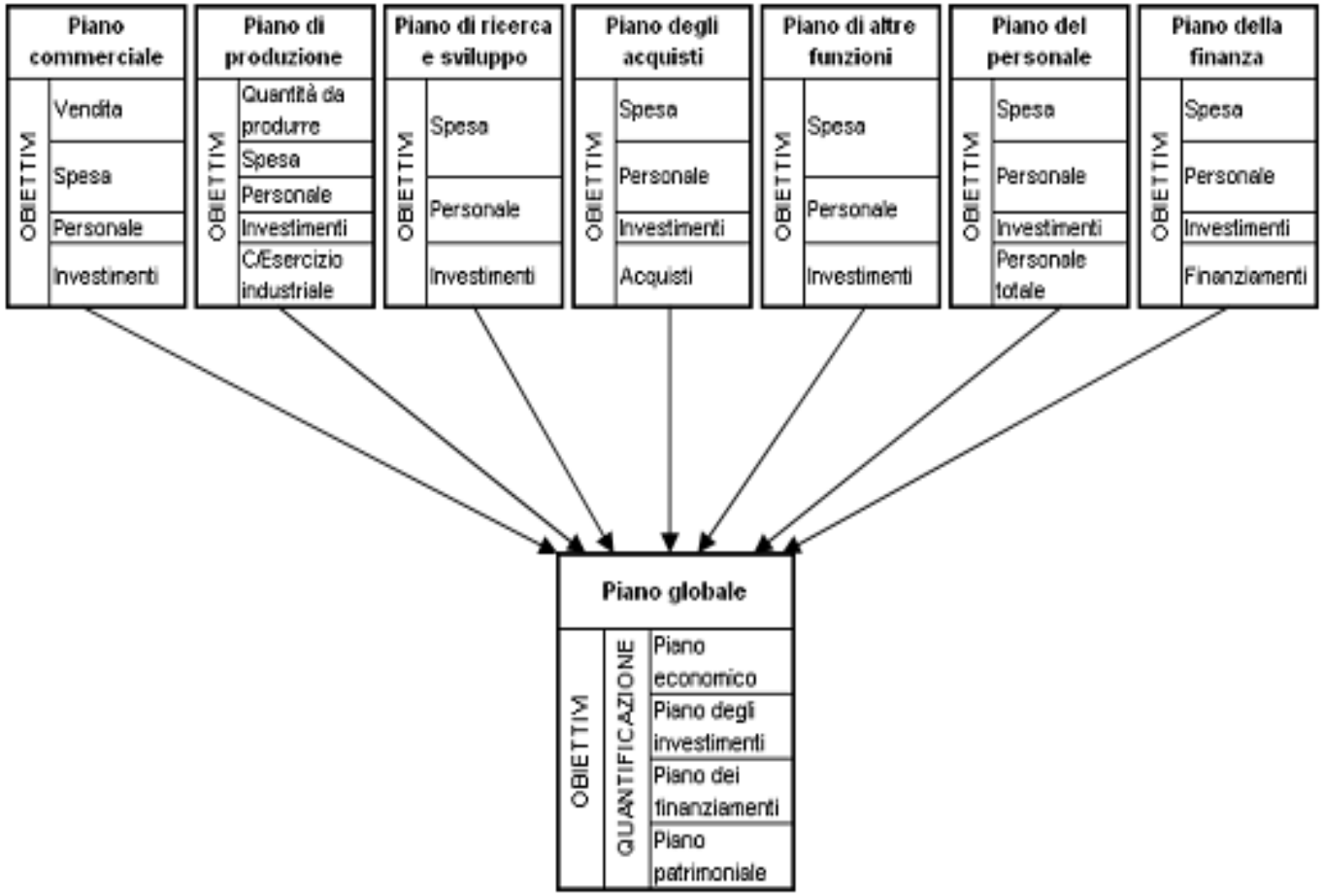
LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

IL PIANO INDUSTRIALE

Il piano industriale si articola in:

- *Piano economico* – raccoglie i costi e ricavi delle singole funzioni; ha l'obiettivo di rappresentare i risultati economici previsti, ossia gli utili e le perdite che si prevede di conseguire in futuro;
- *Piano degli investimenti* – contempla tutti gli impieghi durevoli di capitale (l'attivo immobilizzato) che si prevede di dover effettuare per poter raggiungere gli obiettivi che ci si è prefissati;
- *Piano dei finanziamenti* – evidenzia i fabbisogni e le disponibilità di mezzi finanziari per gli esercizi di piano;
- *Piano patrimoniale* – espone la struttura del capitale negli anni di piano, ossia attività, passività ed il patrimonio netto dell'azienda.

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA



LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

CONTI ECONOMICI
(Importi in €/000)

	BILANCIO 31/12/2004	%	31/12/2005	%	31/12/2006	%	31/12/2007	%	31/12/2008	%	31/12/2009	%	31/12/2010	%	31/12/2011	%
RICAVI NETTI	**10.694**	100,0%	**10.715**	100,0%	**11.251**	100,0%	**11.813**	100,0%	**12.404**	100,0%	**12.838**	100,0%	**13.223**	100,0%	**13.686**	100,0%
COSTI VARIABILI DI VENDITA	(545)	5,1%	(558)	-5,3%	(576)	-5,3%	(595)	-5,3%	(614)	-5,3%	(629)	-5,3%	(442)	-3,3%	(457)	-3,3%
COSTO DEL VENDUTO	7.062	66,0%	7.578	70,7%	7.794	69,3%	8.017	67,9%	8.287	66,8%	8.484	66,1%	8.703	65,8%	8.954	65,4%
	6.517	60,9%	7.220	67,4%	7.418	65,9%	7.622	64,5%	7.853	63,3%	8.055	62,7%	8.261	62,5%	8.497	62,1%
MARGINE DI CONTRIBUZIONE	**4.177**	39,1%	**3.495**	32,6%	**3.833**	34,1%	**4.191**	35,5%	**4.571**	36,9%	**4.783**	37,3%	**4.962**	37,5%	**5.189**	37,9%
COSTO PER IL PERSONALE	720	6,7%	773	7,2%	789	7,0%	805	6,8%	821	6,6%	837	6,5%	854	6,5%	871	6,4%
COSTI INDUSTRIALI	1.582	14,8%	1.436	13,4%	1464	13,0%	1.494	12,6%	1.524	12,3%	1.660	13,1%	1.730	13,1%	1.782	13,0%
COSTI GENERALI E AMMINISTRATIVI	4	0,0%	3	0,0%	123	1,1%	60	0,5%	188	1,5%	197	1,5%	203	1,5%	209	1,5%
COSTI COMMERCIALI	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
	2.306	21,6%	2.212	20,6%	2376	21,1%	2.359	20,0%	2.533	20,4%	2.714	21,1%	2.787	21,1%	2.862	20,9%
MARGINE LORDO (EBITDA)	**1871**	17,5%	**1.283**	12,0%	**1.457**	12,9%	**1.832**	15,5%	**2.038**	16,4%	**2.069**	16,1%	**2.175**	16,4%	**2.327**	17,0%
AMMORTAMENTI	415	3,9%	496	4,6%	546	4,9%	601	5,1%	661	5,3%	727	5,7%	800	6,1%	880	6,4%
ONERI E PROV. FINANZIARI	254	2,4%	347	3,2%	357	3,2%	579	4,9%	536	4,3%	365	2,8%	379	2,9%	330	2,4%
ALTRI ONERI E PROVENTI	224	2,1%	(2)	0,0%	(2)	0,0%	(2)	0,0%	125	1,0%	(4)	0,0%	(4)	0,0%	(4)	0,0%
DIVIDENDI	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
COSTI (RICAVI) DA CONTROLL.	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
UTILE LORDO	**978**	9,1%	**442**	4,1%	**556**	4,9%	**654**	5,5%	**716**	5,8%	**981**	7,6%	**1.000**	7,6%	**1.121**	8,2%
IMPOSTE E TASSE	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
UTILE NETTO	**978**	9,1%	**442**	4,1%	**556**	4,9%	**654**	5,5%	**716**	5,8%	**981**	7,6%	**1.000**	7,6%	**1.121**	8,2%

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

STATI PATRIMONIALI

(importi in €/000)

	BILANCIO 31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
ATTIVITA'								
Banche	364	1.598	1.879	4.357	8.883	10.893	10.949	12.212
Crediti verso clienti	5.314	5.551	5.828	7.528	7.142	6.770	6.770	6.973
Magazzino	4.685	4.688	4.791	5.791	2.794	2.794	2.234	3.234
Crediti diversi	3.437	3.467	3.487	3.644	3.544	3.544	3.544	3.444
Totale attività a breve	**13.800**	**15.304**	**15.985**	**21.320**	**22.363**	**24.001**	**23.497**	**25.863**
Immobilizzazioni	4.220	3.179	3.131	2.172	1.990	613	1.963	1.255
Partecipazioni	58	58	58	58	58	58	58	58
Crediti a lungo	752	752	552	452	252	152	152	(48)
Azioni Proprie	452	712	712	712	512	512	1.316	1.316
Totale attività a lungo	**5.482**	**4.701**	**4.453**	**3.394**	**2.212**	**1.335**	**3.489**	**2.581**
TOTALE ATTIVITA'	**19.282**	**20.005**	**20.438**	**24.714**	**24.575**	**25.336**	**26.986**	**28.444**
PASSIVITA'								
Banche a breve	3.662	3.646	3.496	1.246	1.496	1.496	1.756	1.756
Quota a breve mutui	2.282	2.001	2.001	2.001	2.000	2.552	1.998	1.161
Quota a breve NUOVO MUTUO	-	-	556	1.568	1.568	2.122	2.122	2.122
Fornitori	2.619	3.126	3.120	3.214	3.460	3.564	4.624	5.303
Debiti tributari	136	142	147	152	157	162	826	831
Altri debiti	2.758	2.941	2.879	2.965	3.349	3.349	3.449	3.849
Totale passività a breve	**11.457**	**11.855**	**12.198**	**11.148**	**12.029**	**13.244**	**14.774**	**15.021**
Quota a lungo mutui	2.820	2.902	2.579	2.256	1.934	1.934	1.611	1.288
Quota a lungo NUOVO MUTUO	-	-	556	5.206	3.752	2.224	1.668	2.224
Obbligazioni e altri deb. a lungo	-	-	-	-	-	-	-	-
TFR	72	76	223	273	326	482	482	382
Altri fondi	2.381	2.679	2.977	3.275	3.573	3.573	3.573	3.871
Totale passività a lungo	**5.272**	**5.657**	**6.335**	**11.010**	**9.585**	**8.213**	**7.334**	**7.765**
TOTALE PASSIVITA'	**16.729**	**17.512**	**18.533**	**22.155**	**21.614**	**21.457**	**22.108**	**22.787**
PATRIMONIO NETTO								
Capitale Sociale	15	15	15	15	15	15	15	15
Riserve	1.559	2.037	1.335	1.889	2.228	2.884	3.864	4.521
Utile (perdita) dell'esercizio	978	441	554	654	717	980	999	1.121
TOTALE PATRIMONIO NETTO	**2.553**	**2.493**	**1.904**	**2.558**	**2.960**	**3.879**	**4.878**	**5.657**
TOTALE PASSIVITA' E P. NETTO	**19.282**	**20.005**	**20.438**	**24.714**	**24.575**	**25.337**	**26.987**	**28.444**

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

GLI OBIETTIVI DEL PIANO FINANZIARIO

- Il finanziamento richiesto alla Banca S.p.A. di € 5.000.000,00 deve essere utilizzato dalla Alfa Vivai S.r.l. nel seguente modo:
- consolidamento delle passività a breve per € 3.000.000,00;
- fondi da utilizzare in parte per la previsione di aumento ricavi del 15%;
- investimenti di natura pluriennale per il 20% del finanziamento richiesto (€ 1.000.000,00).

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

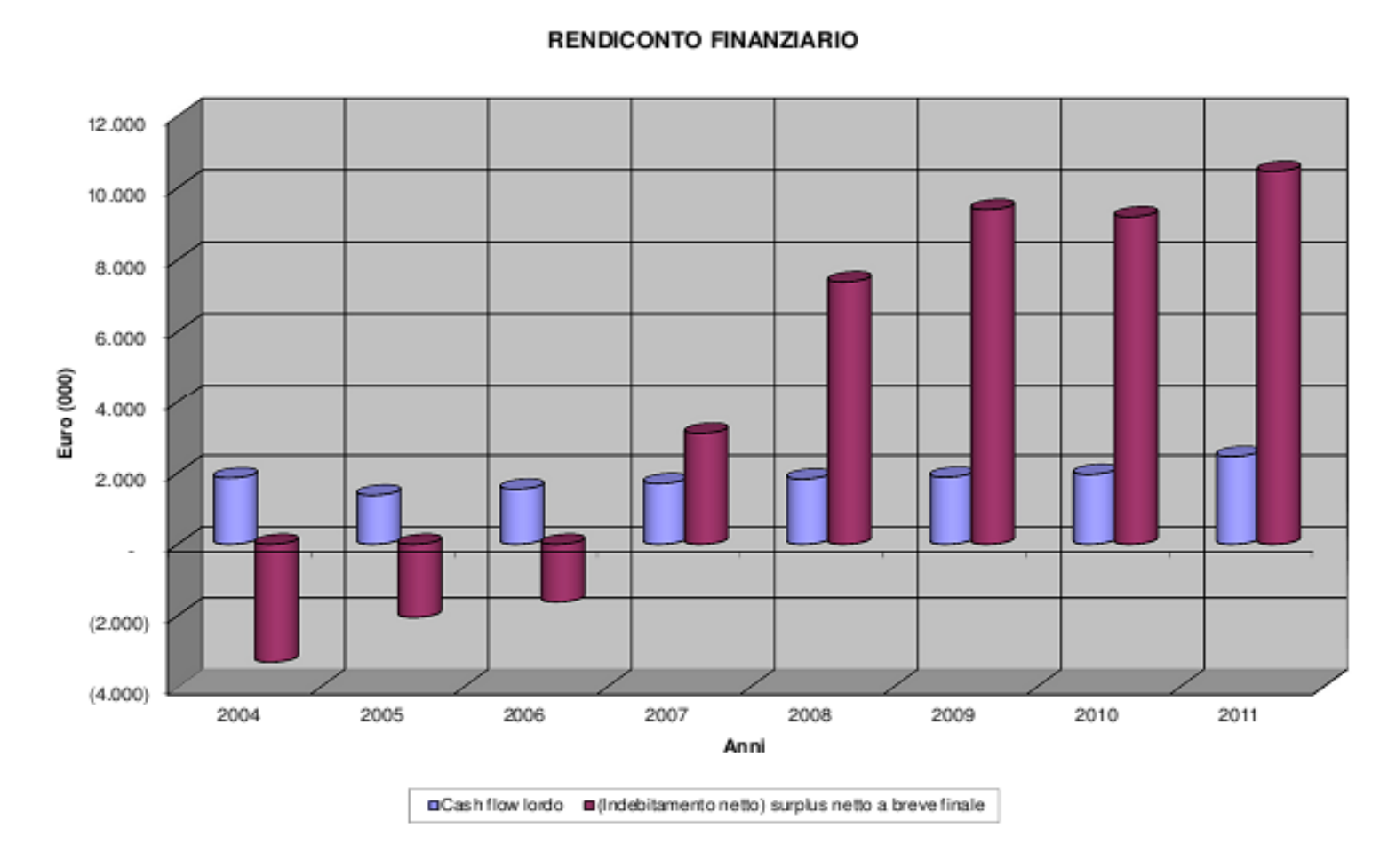
PIANO D'AMMORTAMENTO MUTUO										
Importo finanziato:		5.000.000								
Durata anni:		5								
Numero rate		10								
Tasso annuo: EU.3 m.		3,65%								
Spread		1,00%								
Tasso annuo:		4,65%								
Importo rata:		566.139,8								
Data inizio:		31/12/06								
						Recap per anno			Cap. Residuo	
N. Rata	Capitale	Interessi	Tot. Rata	Cap. Residuo	Data	Capitale	Interessi	Tot. Rata	A breve	A lungo
				5.000.000	31/12/06				910.240	4.089.760
1	449.890	116.250	566.140	4.550.110	30/06/07					
2	460.350	105.790	566.140	4.089.760	31/12/07	910.240	222.040	1.132.280	953.058	3.136.703
3	471.053	95.087	566.140	3.618.707	30/06/08					
4	482.005	84.135	566.140	3.136.703	31/12/08	953.058	179.222	1.132.280	997.890	2.138.812
5	493.212	72.928	566.140	2.643.491	30/06/09					
6	504.679	61.461	566.140	2.138.812	31/12/09	997.890	134.390	1.132.280	1.044.831	1.093.981
7	516.412	49.727	566.140	1.622.400	30/06/10					
8	528.419	37.721	566.140	1.093.981	31/12/10	1.044.831	87.448	1.132.280	1.093.981	-
9	540.705	25.435	566.140	553.276	30/06/11					
10	553.276	12.864	566.140	-	31/12/11	1.093.981	38.299	1.132.280	-	-
	5.000.000	661.398	5.661.398			5.000.000	661.398	5.661.398		

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

RENDICONTO FINANZIARIO
(Importi in €/000)

	BILANCIO					
	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009
Utile	978	441	554	654	717	999
Ammortamenti	415	496	546	601	661	727
Accto al TFR	158	144	147	150	153	156
Variaz. Altri fondi	310	298	298	298	298	-
Cash flow lordo	**1.860**	**1.379**	**1.545**	**1.703**	**1.829**	**1.882**
(Incremento) decremento attività a breve	(339)	(270)	(400)	(2.857)	3.483	372
Incremento (decremento) passività a breve	1.797	695	(63)	185	635	109
Totale variazione cap. circ.	**1.458**	**425**	**(463)**	**(2.672)**	**4.118**	**481**
Investimenti in immobilizzazioni:						
	(595)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)
- rivalutazione immobilizzazionii	-	-	-	-	-	-
- finanziarie	179	-	-	-	-	-
	(416)	**(296)**	**(296)**	**(296)**	**(296)**	**(296)**
Assunzione (rimborso) mutui e obbligazioni	(4.171)	(198)	(323)	(323)	(323)	552
Assunzione (rimborso) NUOVO MUTUO		-	556	5.662	(1.454)	(1.528)
Pagamenti TFR	-	-	-	-	-	-
Variazioni Patr. Netto	(233)	(59)	(589)	654	402	919
Tot attività finanziaria (debiti m/l termine)	**(4.404)**	**(257)**	**(356)**	**5.993**	**(1.375)**	**(57)**
Indebitamento netto a breve iniziale	(1.797)	(3.298)	(2.047)	(1.617)	3.111	7.387
Cash flow lordo	1.860	1.379	1.545	1.703	1.829	1.882
Variaz. Cap. circ.	1.458	425	(463)	(2.672)	4.118	481
Investimenti	(416)	(296)	(296)	(296)	(296)	(296)
Attività finanziaria (debiti m/l termine)	(4.404)	(257)	(356)	5.993	(1.375)	(57)
(Indebitamento netto) surplus netto a breve finale	(3.299)	(2.047)	(1.617)	3.111	7.387	9.397
Banche attive	364	1.598	1.879	4.357	8.883	10.893
Banche passive	3.662	3.646	3.496	1.246	1.496	1.496
	(3.298)	(2.048)	(1.617)	3.111	7.387	9.397
	0	(0)	0	0	0	0
Cassa generata (utilizzata)	(1.502)	1.251	430	4.728	4.276	2.010

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA



LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

Indici

Descrizione	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011	INDICE STANDARD
Indici finanziari									
Liquidità primaria	0,80	0,90	0,92	1,39	1,63	1,60	1,44	1,51	0,50-2,00
Liquidità secondaria	1,20	1,29	1,31	1,91	1,86	1,81	1,59	1,72	1,25-2,00
Indici reddituali									
R.O.E.	0,63	0,28	0,36	0,42	0,46	0,63	0,64	0,72	POSITIVO
R.O.I.	0,08	0,04	0,04	0,05	0,06	0,05	0,05	0,05	POSITIVO
R.O.S	0,14	0,07	0,08	0,10	0,11	0,10	0,10	0,11	POSITIVO
Margine operativo lordo (Mol o Ebitda)	17,50%	11,97%	12,95%	15,51%	16,43%	16,12%	16,45%	17,00%	10%-18%
Indici di solidità									
Rapporto di indebitamento	0,87	0,88	0,91	0,90	0,88	0,85	0,82	0,80	<o=0,90
Tasso di copertura degli immobilizzi	3,52	4,26	4,59	7,28	11,11	18,98	7,73	11,02	>1
Margini di tesoreria	-2.342.136	-1.239.164	-1.004.164	4.383.837	7.539.837	7.962.837	6.488.837	7.607.837	POSITIVO
Margine di struttura	13.799.586	15.304.147	15.984.390	21.319.390	22.362.390	24.001.390	23.497.390	25.862.634	POSITIVO
Capitale circolante	2.342.656	3.448.629	3.786.629	10.174.629	10.333.629	10.756.629	8.722.629	10.841.629	POSITIVO
Indice di autocopertura degli immobilizzi	0,47	0,53	0,43	0,75	1,34	2,91	1,40	2,19	>o=0,70
Indice di autonomia finanziaria	6,55	7,02	9,73	8,66	7,30	5,53	4,53	4,03	0-1

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

Società: ALFA VIVAI S.r.l.
Valori in: Euro/000

Stress test

Descrizione	31/12/2004	31/12/2005	31/12/2006	31/12/2007	31/12/2008	31/12/2009	31/12/2010	31/12/2011
FORMA GIURIDICA	SRL	SRL	SRL	SRL	SRL	SRL	SRL	SRL
Risultato di bilancio (utile/perdita)	978	442	556	654	716	981	1.000	1.121
Capitale sociale	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**	**15**
Riserve di bilancio	1.559	2.037	1.335	1.889	2.228	2.884	3.864	4.521
Capitale netto	2.553	2.493	1.904	2.558	2.960	2.879	4.878	5.657
Situazione ex art. 2446 c.c.	*	*	*	*	*	*	*	*
Situazione ex art. 2482 bis c.c.	no	no	no	no	no	no	no	no
Situazione ex art. 2447 c.c.	*	*	*	*	*	*	*	*
Situazione ex art. 2482 ter c.c.	no	no	no	no	no	no	no	no
Livello di criticità	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE	VERDE
Risultato di bilancio stressed								
Capitale sociale stressed								
Riserve di bilancio stressed								
Capitale netto stressed								
Situazione ex art. 2446 c.c.								
Situazione ex art. 2482 bis c.c.								
Situazione ex art. 2447 c.c.								
Situazione ex art. 2482 ter c.c.								
Livello di criticità								

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

EVOLUZIONE DEL BUSINESS IN OTTICA CONFISCA

(fino alla confisca definitiva)

1. Valorizzazione dell'azienda sul mercato (lancio nuovi prodotti e/o servizi, nuovi processi produttivi)
2. Relazioni sul territorio e piano di comunicazione locale (rapporti enti locali, associazioni di categoria, ecc….)
3. Collegamento con associazioni impegnate nella lotta alla mafia e nel riutilizzo sociale dei beni confiscati
4. Iniziative sociali
5. Rapporto con ANBSC

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

EVOLUZIONE DEL BUSINESS IN OTTICA CONFISCA

(fino alla confisca definitiva)

SE IL PIANO INDUSTRIALE TIENE

SE I NUOVI PROCESSI SONO EFFICIENTI

SE LE PROCEDURE OPERATIVE SONO VIRTUOSE

SE L'ORGANIGRAMMA AZIENDALE E' FUNZIONALE ALLA CORRETTA GESTIONE

SE L'IMPRESA E' COMPETITIVA SUL MERCATO

LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITA' D'IMPRESA

EVOLUZIONE DEL BUSINESS IN OTTICA CONFISCA

(fino alla confisca definitiva)

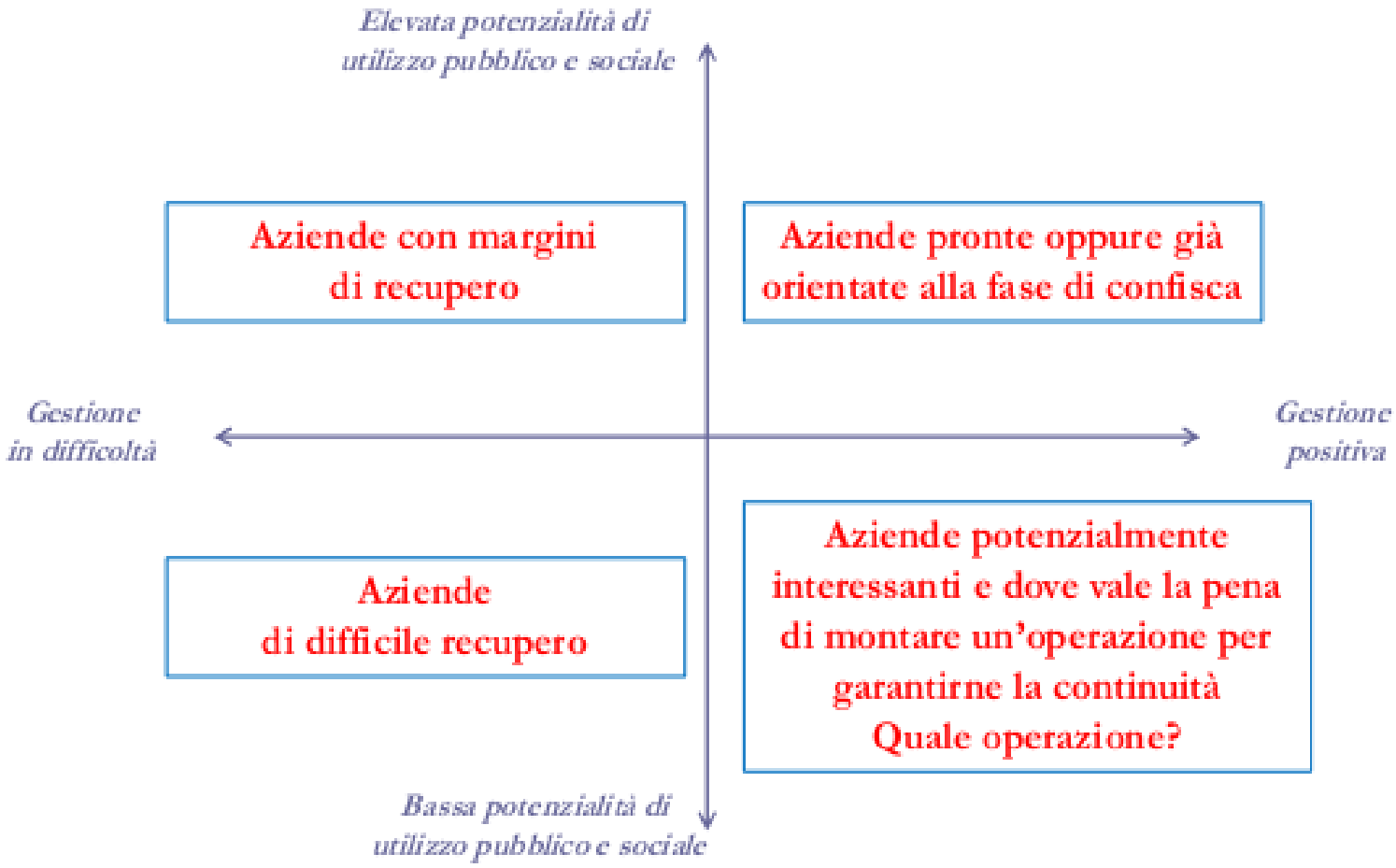
1. La rappresentanza legale è in capo all'Amministratore Unico o al Presidente del Consiglio di Amministrazione, si assiste ad un **decentramento** della *Governance* ed al ricorso alla delega di poteri

2. Il team dell'Amministratore Giudiziario è **parte** della struttura organizzativa e **permea** il funzionamento operativo dell'azienda

3. Le **procedure** operative vengono attuate con **fluidità** attraverso i centri funzionali e la gestione discende dall'**integrazione** tra la struttura rinvenuta e l'AG

4. I **processi** sono finalizzati al **superamento** della crisi, all'**evoluzione** del business ed a completare la riorganizzazione in funzione della confisca definitiva

LA COLLOCAZIONE DELL'AZIENDA E LA CONFISCA DEFINITIVA



LA CONFISCA DEFINITIVA
QUALI SCENARI PER L'AZIENDA ?

GESTIONE DIRETTA DELLO STATO

VENDITA / AFFITTO D'AZIENDA (O DI RAMO)

PRIVATE EQUITY E MANAGEMENT BUY OUT ((MBO)

LA CONFISCA DEFINITIVA
QUALI SCENARI PER L'AZIENDA ?

GESTIONE DIRETTA DELLO STATO

Operazione astrattamente fattibile, ma in concreto poco praticabile in considerazione dell'attuale situazione economica del paese, degli indirizzi politici che da tempo hanno avviato un rilevante piano di dismissioni delle partecipazioni statali.

Si potrebbe ipotizzare, al più, una gestione temporanea dell'impresa, con il supporto dell'Amministratore Giudiziario (*rectius* coadiutore) con l'obiettivo di garantire la continuità aziendale al di fuori della gestione diretta dello Stato e, dunque programmare la restituzione dell'impresa al mercato.

LA CONFISCA DEFINITIVA
QUALI SCENARI PER L'AZIENDA ?

VENDITA – AFFITTO AZIENDA

E' generalmente, in presenza di aziende, **l'obiettivo in concreto più logico**.

Presenta il rischio oggettivo del ritorno dei beni al soggetto che ha subito la confisca (anche per interposta persona).

Per scongiurare il più possibile «*l'effetto ritorno*» occorre porre in essere procedure di vendita estremamente selettive, con monitoraggi preventivi e a consuntivo finalizzati a minimizzare i rischi di possibili nuove infiltrazioni della criminalità organizzata sul bene confiscato.

LA CONFISCA DEFINITIVA
QUALI SCENARI PER L'AZIENDA ?

MANAGEMENT BUY OUT

Letteralmente MBO - acronimo di Management Buy Out - significa "acquisizione da parte del management" e si sostanzia in una serie di operazioni, di tipo societario e finanziario, finalizzate all'acquisto di una azienda da parte di coloro che ne guidano strategie e tattiche. Per semplicità, nel seguito, si farà riferimento all'acquisto totale dell'azienda ma gli stessi concetti possono essere estesi al caso di operazioni che riguardano singole aree di business ovvero rami d'azienda.

Le operazioni di MBO variano per dimensione, scopo e complessità ma le **caratteristiche comuni** a tutte sono le seguenti:

1. acquisto del pacchetto di controllo della Società da parte dei *manager* e dei loro co-investitori;
2. investimento personale dei *manager*, magari relativamente modesto in termini di importo, ma significativo in rapporto alle loro disponibilità personali;
3. costituzione di una nuova società holding (*newco*) che servirà per acquisire effettivamente le quote/azioni della *target*, anche attraverso capitale di credito.

LA CONFISCA DEFINITIVA
QUALI SCENARI PER L'AZIENDA ?

MANAGEMENT BUY OUT (segue)

Per i motivi sopra esposti, si può affermare che le operazioni di MBO rientrano nella categoria dei *Leveraged Buy Out* - acquisizione attraverso debito - attuati dal Management della società *target*. Quest'ultimo per portare a termine l'operazione, oltre che dalle banche, può essere affiancato da co- investitori che apportano capitale di rischio - ovvero *equity* - ed entrano a far parte della compagine societaria solo per un determinato periodo di tempo.

Nella sua **struttura classica** il Management Buy Out può essere così sintetizzato:

1. il Management Team, e gli eventuali co-investitori, che apportano equity, costituiscono la *newco* ovvero la società che acquisirà le quote/azioni della *target*;
2. la *newco*, non disponendo di tutti i mezzi necessari per portare a termine l'operazione copre il residuo fabbisogno finanziario, attraverso capitale di credito offendo in garanzia le quote/azioni e/o il patrimonio della società target;
3. dopo l'acquisizione, la *newco* delibera la fusione per incorporazione con la società *target*.

LA CONFISCA DEFINITIVA
QUALI SCENARI PER L'AZIENDA ?

MANAGEMENT BUY OUT (segue)

Il debito finanziario, sorto in capo alla *newco* e successivamente confluito nella società risultante dalla fusione, viene generalmente rimborsato attraverso i flussi di cassa generati dall'impresa acquisita oppure grazie alla cessione di *business unit*/rami d'azienda considerati non strategici dalla nuova proprietà.

È indubbio che la nuova società sarà caratterizzata da un livello di indebitamento finanziario maggiore e, di conseguenza, tale strumento dovrebbe trovare applicazione nei casi di società *target* contraddistinte da un basso grado di leva finanziaria e con un'alta capacità di produrre flussi di cassa, proprio perché la nuova società, risultante dalla fusione, dovrà essere in grado di ripagare gli oneri finanziari aggiuntivi.

ALCUNE CONSIDERAZIONI PER MIGLIORARE LA GESTIONE DELLE AZIENDE SEQUESTRATE

1. INTERSCAMBIO TRA AZIENDE SEQUESTRATE
2. MISURE DI ACCESSO AL CREDITO
3. CANCELLAZIONE DELLE IPOTECHE
4. REGIME FISCALE AGEVOLATO
5. REGIME CONTRIBUTIVO AGEVOLATO
6. DIFFUSIONE DI BEST PRACTICE PER OGNI SETTORE E DEFINIZIONE DEGLI STANDARD
7. TRUST INTERNO COMMERCIALE

ALCUNE CONSIDERAZIONI SUI RISCHI E RESPONSABILITA' DELL'AG

L'Amministratore Giudiziario è **pubblico ufficiale** (art. 35, comma 5, D.Lgs. N. 159/11)

Il problema **dei rischi civili e penali** non sempre attribuibili alla condotta dell'AG

- violazione penale per omesso versamento di IVA e ritenute IRPEF superiore ad € 50.000
  (art. 10-bis e 10-ter del D.Lgs. N. 74/00)

- violazione penale per omesso versamento contributi previdenziali a carico azienda
  (art. 2, comma 1-bis del D.L. n. 463/83)

- violazioni civili e penali connesse al mancato (tempestivo) rispetto delle normative sulla privacy, antiriciclaggio, sicurezza ambientale, sicurezza sui luoghi di lavoro e sull'adozione di modelli organizzativi, in caso di prosecuzione dell'attività d'impresa

- tassazione dei redditi prodotti dai beni sottoposti ad AG (art. 51 del D.Lgs. N. 159/11)

ALCUNE CONSIDERAZIONI SUI DATI STATISTICI

Situazione dei beni al 7 Gennaio 2013

Immobili	11238
Aziende	1708
Totale beni	**12946**

Distribuzione geografica dei beni confiscati

Il grafico riporta la distribuzione dei beni confiscati definitivamente nelle quattro Regioni Convergenza.

Distribuzione geografica beni confiscati immobili+aziende

Fonte: Agenzia del Demanio

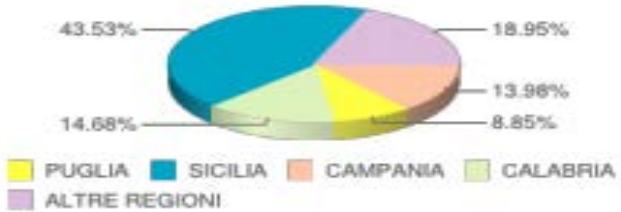
ALCUNE CONSIDERAZIONI SUI DATI STATISTICI

Situazione dei beni al 7 Gennaio 2013

Immobili in gestione	3995
Immobili destinati consegnati	5859
Immobili destinati non consegnati	907
Immobili usciti dalla gestione	477
Totale beni	**11238**
Immobili non confiscati in via autonoma	1073

Distribuzione geografica beni confiscati immobili

Distribuzione geografica degli immobili confiscati



Il grafico riporta la distribuzione dei beni immobili confiscati definitivamente nelle quattro Regioni Convergenza.

Fonte: Agenzia del Demanio

ALCUNE CONSIDERAZIONI SUI DATI STATISTICI

Regione	In gestione	Destinati consegnati	Destinati non consegnati	Usciti dalla gestione	Non confiscati in via autonoma	Totale*
ABRUZZO	12	41	0	0	0	**53**
BASILICATA	2	7	2	0	0	**11**
CALABRIA	444	970	158	78	9	**1650**
CAMPANIA	502	899	106	64	5	**1571**
EMILIA ROMAGNA	14	55	3	14	0	**86**
FRIULI VENEZIA GIULIA	2	8	7	1	0	**18**
LAZIO	174	264	29	38	0	**505**
LIGURIA	18	23	0	2	0	**43**
LOMBARDIA	290	606	26	41	66	**963**
MARCHE	11	7	0	2	0	**20**
MOLISE	0	2	0	0	0	**2**
PIEMONTE	61	82	19	6	0	**168**
PUGLIA	285	598	74	38	6	**995**
SARDEGNA	10	82	9	0	0	**101**
SICILIA	2144	2096	470	182	972	**4892**
TOSCANA	19	32	4	2	14	**57**
TRENTINO ALTO ADIGE	0	16	0	0	1	**16**
UMBRIA	3	0	0	0	0	**3**
VENETO	4	71	0	9	0	**84**
TOTALE	**3995**	**5859**	**907**	**477**	**1073**	**11238**

ALCUNE CONSIDERAZIONI SUI DATI STATISTICI

Situazione dei beni al 7 Gennaio 2013

Aziende in gestione	1211
Aziende uscite dalla gestione	497
Totale beni	**1708**

Distribuzione geografica delle aziende confiscate

Il grafico riporta la distribuzione delle aziende confiscate definitivamente nelle quattro Regioni Convergenza.

Fonte: Agenzia del Demanio

Distribuzione geografica beni confiscati aziende

ALCUNE CONSIDERAZIONI SUI DATI STATISTICI

Dati nazionali

Regione	Aziende in gestione	Aziende uscite dalla gestione	Totale
ABRUZZO	1	0	1
BASILICATA	2	1	3
CALABRIA	105	56	161
CAMPANIA	252	95	347
EMILIA ROMAGNA	18	8	26
FRIULI VENEZIA GIULIA	1	0	1
LAZIO	82	58	140
LIGURIA	10	5	15
LOMBARDIA	102	121	223
MARCHE	3	1	4
PIEMONTE	6	7	13
PUGLIA	81	50	131
SARDEGNA	1	2	3
SICILIA	538	85	623
TOSCANA	6	6	12
UMBRIA	0	1	1
VENETO	3	1	4
TOTALE	1211	497	1708

ALCUNE CONSIDERAZIONI SUI DATI STATISTICI

IL CASO di ATTILIO BOLZONI

Tweet 36 Consiglia 592

I beni dei boss non rendono nulla Ecco la Waterloo delle confische

Carabinieri nel bagno della villa di Vincenzo Di Lauro, boss del clan della camorra di Secondigliano

È il fallimento italiano della vera lotta alle mafie. Tutto funziona perfettamente se è nelle mani dei boss, tutto va in rovina se non ci sono loro. Delle 1663 le aziende a cui sono stati posti i sigilli dal 1982 a oggi solo 35 risultano in attivo. Colpa della burocrazia, dell'indolenza e del disinteresse. Il caso della Riela Group di Catania. Quando i titolari erano Lorenzo Riela e suo figlio Francesco, legati tutti e due ai Santapaola, i dipendenti erano 250. Oggi sono 12

Quanto rendono i beni sequestrati alle mafie? Niente. Le aziende che una volta erano dei boss non ce la fanno a sopravvivere. Le eccezioni sono rare, rarissime. Una di sicuro è quella di Pontecagnano, sulla litoranea che da Salerno scende verso sud. È un albergo ad ore. Lì, gli affari vanno sempre bene. Come prima.

Quella "roba" strappata con tanta fatica a Corleonesi e Casalesi non produce quasi mai ricchezza, l'antimafia non riesce ancora a far soldi. Al contrario genera perdite. Sempre garantite. Fino a quando è un capo della 'Ndrangheta a mandare avanti il business tutto va a gonfie vele, quando poi arriva lo Stato le imprese affogano nei debiti. Un esempio? Il famoso Cafè de Paris di via Veneto, a Roma. Era affollatissimo al tempo degli Alvaro di Sinopoli, a due anni dalla confisca uno dei locali simbolo della Dolce Vita rischia la chiusura. I numeri raccontano tutto. Su 1663 società confiscate dal 1982 - anno primo della legislazione antimafia - solo 35 sono in attivo. E per un soffio. Praticamente soltanto il due per cento.

27 dicembre 2012

© Riproduzione riservata

CONCLUSIONI

«Le imprese mafiose»

«Se gli anni ottanta rivelano la nascita di una mafia imprenditrice, gli anni novanta rivelano soprattutto la diffusione e lo sventagliamento di una molteplicità di figure d'impresa che si collocano nella sfera di influenza mafiosa, talora oscillanti tra la black economy e la grey economy. Sono imprese che si limitano a pagare il pizzo (e che a volte finiscono per risultare le più fortunate e più libere).

*Oppure imprese costrette ad entrare in società con quelle mafiose a partire da un prestito usurario o da una altrui pretesa di ingresso in affari ritenuti remunerativi. Oppure ancora scelgono di stabilire con quelle mafiose accordi vantaggiosi per una più favorevole partecipazione al sistema di appalti e subappalti. Da qui la distinzione tra **imprenditori subordinati** e **imprenditori collusi**, disposti su una scala di coinvolgimento criminale che vede sul gradino più altro gli **imprenditori mafiosi in senso stretto***

CONCLUSIONI

«Le imprese mafiose»

«Più precisamente, i subordinati sono quelli ai quali viene imposta una protezione passiva e che subiscono un rapporto di assoggettamento alla mafia. I collusi, invece, fruiscono di una protezione che si può definire «attiva», nel senso che stabiliscono con la mafia un rapporto di associazione fondato su un principio di convenienza.

Si può dire che tutte le gradazioni di coinvolgimento siano portatrici, alla fine, di una quota di rischio. La subordinazione implica il rischio continuo di innalzamento delle pretese mafiose, fino all'impossibilità di restare sul mercato.

L'associazione alle finalità dell'impresa mafiosa implica invece il rischio della sanzione penale, compreso il sequestro di beni, di nuovo con ricadute potenzialmente decisive per i destini aziendali»

Nando dalla Chiesa, *Antologia sull'impresa mafiosa,*

Rocco Sciarrone, *Mafie vecchie e mafie nuove,* Donzelli, 1998