



**AIDC**

Associazione Italiana  
Dottori Commercialisti



**AIDC**

Associazione Italiana  
Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili

Sezione di Taranto

# La redazione di un piano di risanamento

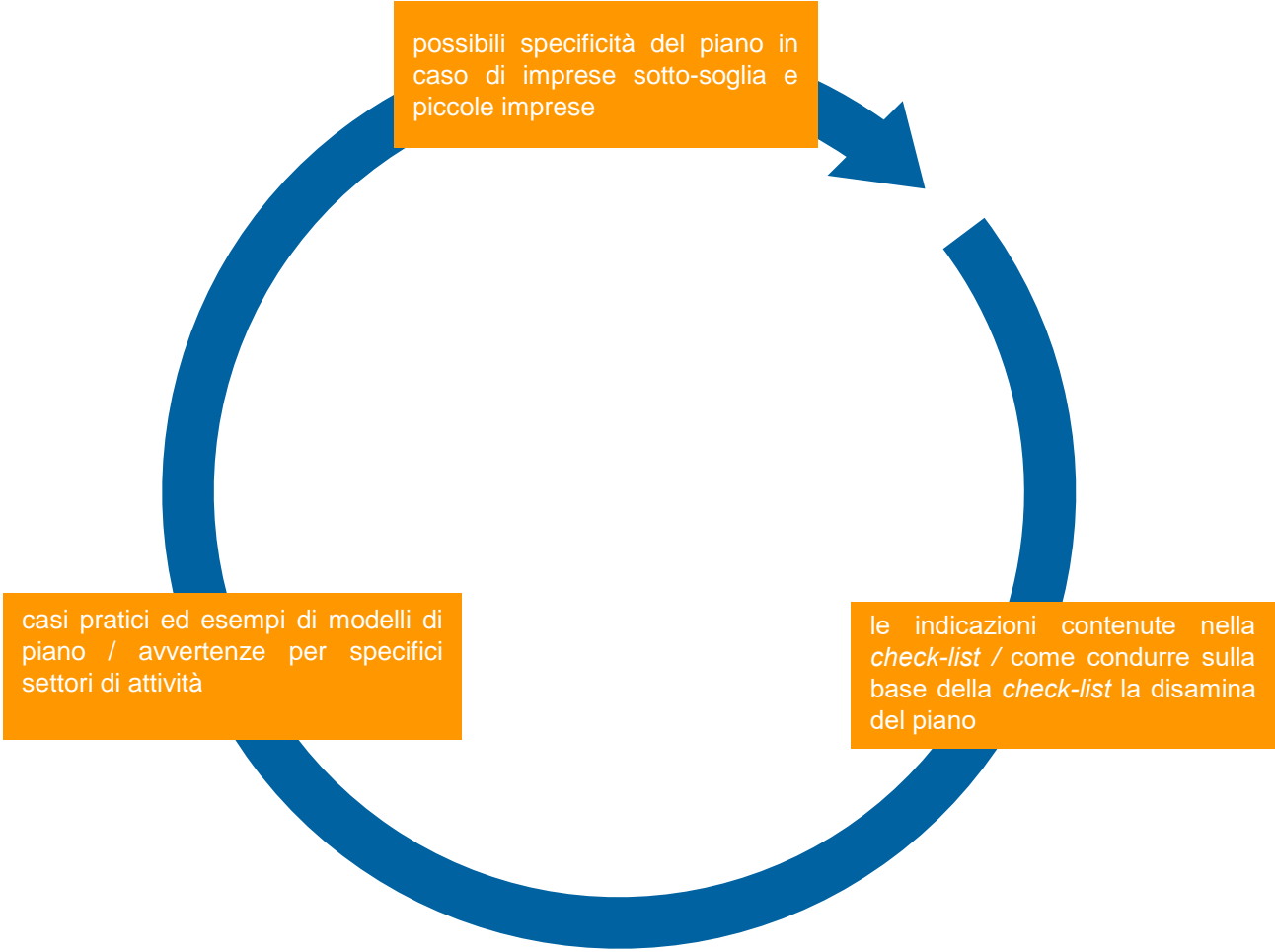
17 Dicembre 2021

**Dott. Fabio Battaglia – Dottore Commercialista in Arezzo**

## La redazione di un piano di risanamento

### il piano come 'processo'

- ✓ le indicazioni contenute nella *check-list*
- ✓ come condurre sulla base della *check-list* la disamina del piano
- ✓ avvertenze per specifici settori di attività
- ✓ possibili specificità del piano in caso di imprese sotto-soglia e piccole imprese;
- ✓ contenuto del piano o dei piani in presenza di un gruppo di imprese;
- ✓ casi pratici ed esempi di modelli di piano



**Parte prima**  
**LE INDICAZIONI CONTENUTE NELLA *CHECK-LIST***  
**COME CONDURRE SULLA BASE DELLA *CHECK-LIST* LA DISAMINA DEL PIANO**

## SEZIONE II – CHECK-LIST (LISTA DI CONTROLLO) PARTICOLAREGGIATA PER LA REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO E PER LA ANALISI DELLA SUA COERENZA.

È utile, anche se non imprescindibile, che **l'imprenditore, nel momento in cui decide di intraprendere il percorso di risanamento, abbia già redatto un piano**. In ogni caso occorre che lo rediga, in tempi brevi, nel corso della composizione negoziata per individuare le proposte da formulare alle parti interessate e la soluzione idonea per il superamento della crisi.

**Le risposte alle domande contenute nella presente check-list costituiscono le indicazioni operative per la redazione del piano.** Esse debbono intendersi come recepimento delle migliori pratiche di redazione dei piani d'impresa e non come precetti assoluti. Gli effettivi contenuti del singolo piano dipenderanno infatti da una serie di variabili, e vi influiranno, tra le altre cose, la tipologia dell'impresa e dell'attività svolta, la dimensione e la complessità dell'impresa e le informazioni disponibili.

Il contenuto della presente *check-list* dovrebbe consentire all'**imprenditore** che intende accedere alla composizione negoziata di redigere un piano di risanamento affidabile.

La *check-list* servirà poi all'**esperto** per l'analisi di coerenza del piano.

Linguaggio condiviso

**La redazione del piano di risanamento è un 'processo'.**

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

Fase 1

Fase 2

Fase 3

Fase 4

Fase 5

Requisiti organizzativi

Situazione economico-patrimoniale

**(A) DEBITO DA RISTRUTTURARE**

- + Debito scaduto di cui relativo ad iscrizione a ruolo
- + Debito riscadenzato o oggetto di moratorie
- + Rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni
- + Linee bancarie di credito utilizzate di cui non ci si attende il rinnovo
- + Investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare
  - Ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, - partecipazioni, impianti e macchinario) o rami d'azienda compatibili con il fabbisogno industriale
- Nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti
- Stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti

**(B) TOTALE DEI FLUSSI ANNUI A SERVIZIO DEL DEBITO**

- /- Stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime
- Investimenti di mantenimento annui a regime
- Imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte

Situazione in cui versa l'impresa e cause

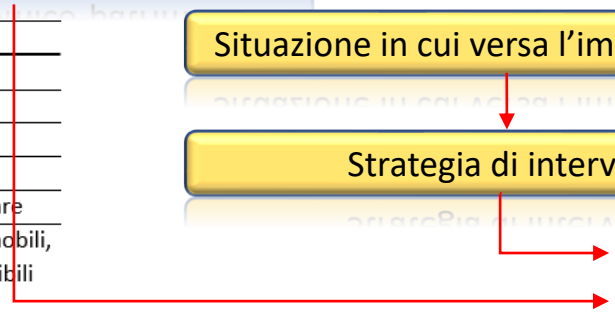
Strategia di intervento

Elaborazione della parte quantitativa

FLUSSI FINANZIARI

DSCR/TdR

DEBITO ESISTENTE



## 1. Il requisito dell'organizzazione dell'impresa

5 punti a cura dell'imprenditore

1.1.L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività? In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele.

1.2.L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? In caso contrario, l'impresa tiene conto solo delle iniziative industriali per le quali sia realisticamente in grado di disporre, eventualmente acquisendole sul mercato, delle competenze tecniche occorrenti.

**La pregiudiziale imprenditoriale**

## 1. Il requisito dell'organizzazione dell'impresa

### 5 punti a cura dell'imprenditore

1.3.L'impresa ha predisposto un **monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale**? In mancanza, l'impresa deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta.

1.4.L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad **indicatori chiave gestionali** (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo? In difetto, l'impresa individua gli indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di *business* ed il proprio settore di attività, e raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale.

1.5.L'impresa dispone di un **piano di tesoreria a 6 mesi**? In difetto l'impresa predispone un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane, il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo.

**La pregiudiziale dell'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile**



## 1. Il requisito dell'organizzazione dell'impresa

Il requisito dell'organizzazione dell'impresa

*Art. 375 CCI*

**Art. 2086**

.....

2. 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.

## 1. Il requisito dell'organizzazione dell'impresa

### DOVERI DEL DEBITORE ART. 3 CCII

SE INDIVIDUALE, ADOTTARE **MISURE IDONEE** A RILEVARE TEMPESTIVAMENTE LO STATO DI CRISI E **ASSUMERE SENZA INDUGIO LE INIZIATIVE NECESSARIE** A FARVI FRONTE

SE COLLETTIVO, DEVE ADOTTARE “**UN ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE ADEGUATO ALLA NATURA E ALLE DIMENSIONI DELL'IMPRESA, ANCHE IN FUNZIONE DELLA RILEVAZIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI**” (**ART. 2086 COD. CIV. MODIFICATO**) E ATTIVARE PRONTAMENTE UNO DEGLI STRUMENTI DI GESTIONE DELLA CRISI

## 2. Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

**8 punti a cura dell'imprenditore**

**1 a cura dell'esperto**

2.1.L'impresa dispone di una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre **120 giorni**? In mancanza l'imprenditore deve redigerla quale presupposto necessario per la predisposizione del piano. La situazione contabile dovrà essere aggiornata all'occorrenza nel corso delle trattative anche per accertare le cause di eventuali scostamenti rispetto alle attese.

Il canone per la base dati del piano è 90 giorni

## 2. Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

la situazione debitoria e rischi di passività latenti  
riconciliazione fonti extra-contabili

Informazione sull'andamento dei ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari e confronto con precedente esercizio

Valore contabile dei cespiti e maggiore al valore recuperabile o di mercato

Situazione economico-patrimoniale aggiornata e andamento corrente

Prospetto rimanenze del magazzino e movimentazione

Prospetto anzianità dei crediti e cause del ritardo

A cura dell'esperto: informazione dell'organo di controllo e revisore legale sulla inaffidabilità della situazione ai fini della presentazione del piano

## 2. Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente



4. VERIFICA SULLA VERIDICITÀ DEI DATI AZIENDALI .....	27
4.1. Le finalità della verifica sulla veridicità dei dati.....	27
4.2. Il concetto di veridicità .....	28
4.3. Il perimetro della verifica sulla veridicità .....	28
4.4. La base informativa di partenza .....	30
4.5. La valutazione dei rischi nella verifica sulla veridicità .....	31
4.6. L'utilizzo del lavoro di terzi nella verifica sulla veridicità .....	33
4.7. La verifica dei criteri di valutazione delle poste contabili .....	35
4.8. Neutralità dell'Attestatore rispetto alle vicende societarie .....	37
4.9. La valutazione dell'attività pregressa degli organi sociali .....	38
.....	39
.....	39
.....	39
.....	40



### 3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

Situazione in cui versa l'impresa e cause



Strategia di intervento

**7 punti a cura dell'imprenditore**  
**4 a cura dell'esperto**

3.1. Perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile? **(a cura dell'imprenditore)**.  
Quali sono le manifestazioni esteriori di tale stato? **(a cura dell'esperto)**.

### 3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

#### ART. 2 CCII

##### CRISI

LO STATO DI DIFFICOLTÀ ECONOMICO-FINANZIARIA CHE RENDE **PROBABILE L'INSOLVENZA DEL DEBITORE**, E CHE PER LE IMPRESE SI MANIFESTA COME **INADEGUATEZZA DEI FLUSSI DI CASSA PROSPETTICI A FAR FRONTE REGOLARMENTE ALLE OBBLIGAZIONI PIANIFICATE**

##### INSOLVENZA

LO STATO DEL DEBITORE CHE SI MANIFESTA CON **INADEMPIMENTI OD ALTRI FATTI ESTERIORI**, I QUALI DIMOSTRINO CHE **IL DEBITORE NON È PIÙ** IN GRADO DI SODDISFARE REGOLARMENTE LE PROPRIE OBBLIGAZIONI

### 3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi



La nozione di probabilità nella scienza aziendale





### 3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

probabilità matematica (o classica)

numerabile

La probabilità è calcolabile come il rapporto tra il numero dei casi favorevoli all'evento e il numero dei casi possibili, cosicché  
Indicando con una  $p$  la probabilità e con una  $E$  un evento generico, possiamo definire  $p(E)$  come la probabilità di un evento generico  $E$ .

Nel caso del dado abbiamo:

$$P(E_6) = \frac{1}{6} = \frac{1}{6} = 16,7\%$$

### 3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

la teoria frequentista (o statistica)

numerabile

In base a tale teoria è necessario ricorrere all'esperimento. Si definisce frequenza relativa di un evento in  $n$  prove effettuate nelle stesse condizioni, il rapporto fra il numero  $k$  delle prove nelle quali l'evento si è verificato e il numero  $n$  delle prove effettuate:

$$f = \frac{k}{n}$$

### 3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

Tali approcci alla probabilità però non possono essere utilizzati per analizzare tutti gli eventi casuali.

Nel primo caso (**concezione matematica o classica**) per poter applicare la definizione è necessario che:

- a) tutti i casi siano egualmente possibili (ad esempio, nel lancio della moneta le due facce devono avere eguale possibilità di presentarsi);
- b) l'insieme dei casi sia un insieme finito.

Con riferimento alla **definizione frequentista** è invece necessario che si possano eseguire quante prove si vogliono sull'evento o siano disponibili tavole con i risultati di rilevazioni statistiche.

### 3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

probabilità soggettiva

Non numerabile

In base a tale approccio si stima la probabilità in base allo stato dell'informazione.

La **probabilità**  $P(E)$  di un evento  $E$  è la misura del **grado di fiducia** che un individuo attribuisce, in base alle sue informazioni e alle sue opinioni, al verificarsi dell'evento  $E$ .



Le espressioni professionali in campo aziendali sono **GIUDIZI**

### 3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

il legislatore nel delineare le caratteristiche professionali e di indipendenza dei professionisti (attestatore/ausiliari del giudice/esperto) appare aver ben individuato quelli che sono i limiti della probabilità soggettiva:

- a) l'individuo che elabora la probabilità deve essere "coerente", cioè deve attribuire lo stesso valore di probabilità a fenomeni simili, cosa più difficoltosa se il professionista non è totalmente indipendente nel caso analizzato e può, solo potenzialmente, essere trascinato da passioni, interessi o da valutazioni personali;
- b) chi elabora deve essere in possesso del maggior numero di dati possibile e deve essere in grado di elaborarli secondo canoni tecnico-scientifici e secondo l'esperienza maturata in materia: più dati si hanno e con maggior perizia li si elaborano, meglio si può esprimere il proprio giudizio il punto di probabilità soggettiva.



**Il ruolo cruciale delle INFORMAZIONI**

### 3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

La costruzione di un piano industriale si fonda



Informazioni  
disponibili



Interpretazione  
professionale

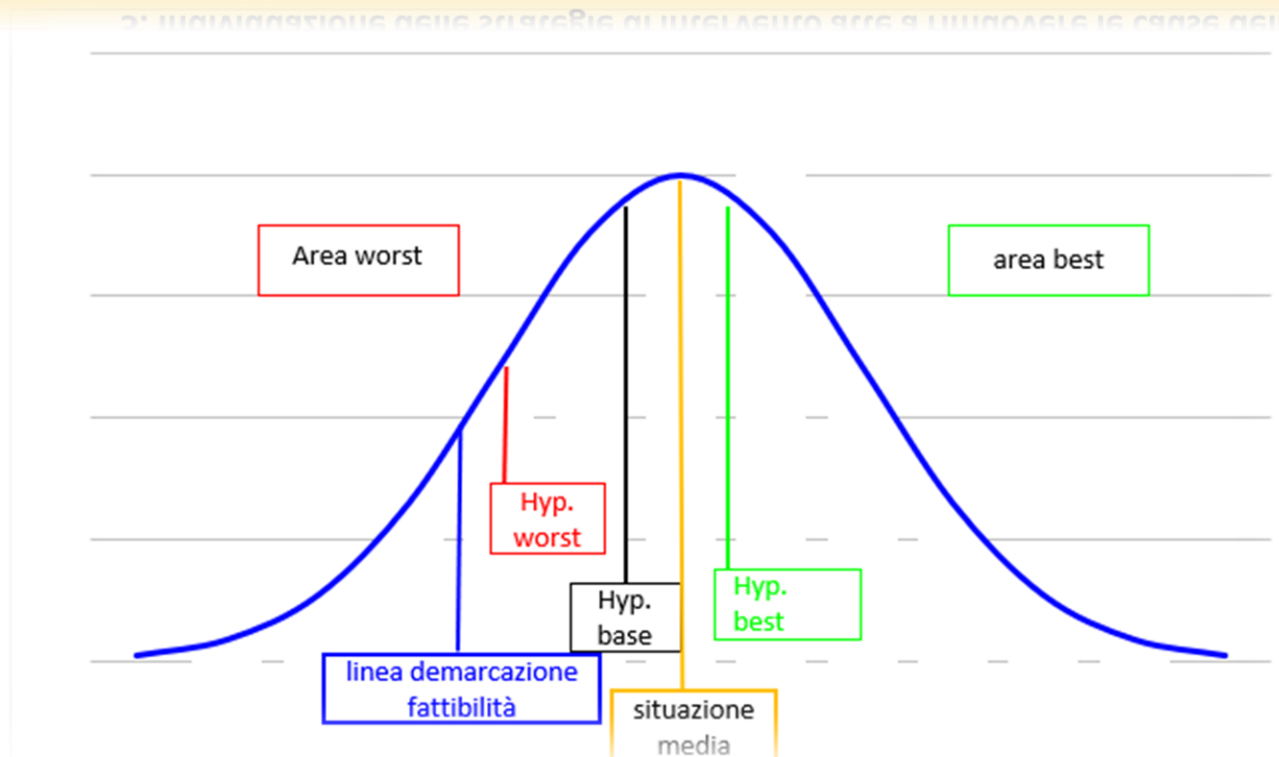


Individuazione  
vantaggi degli  
stati del mondo



Valutazione  
probabilistica

### 3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi



**I casi sono infiniti**

- **I PIANI NON SONO SCRITTI SULLA PIETRA**
- **L'ILLUSIONE DEGLI INDICI E L'IMPORTANZA DEL 2086 c.c.**

### 3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

Le figure di garanzia tra comportamenti opportunistici e Frate Indovino:  
L'esperto professionista produttore di fiducia





### 3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

- 3.2 l'eventuale incoerenza delle **manifestazioni esteriori** della crisi con le **cause individuate** deve condurre **l'esperto** a stimolare un supplemento di indagine, anche approfondendo **l'andamentale storico**;
- 3.3 **l'esperto** deve condividere le analisi con l'organo di controllo o il revisore;
- 3.4 analisi della concorrenza preliminare alla elaborazione alle strategie di intervento **(mercato)**;
- 3.5 analisi delle **capacità e competenze manageriali (organizzazione)**;
- 3.6 valutazione degli **effetti** su costi e ricavi delle iniziative da adottare e le **funzioni aziendali** deputate a ciò **(efficienza aziendale)**;
- 3.7 Iniziative alternative (piano B);
- 3.8 **coerenza** del piano con i precedenti;
- 3.9 **l'esperto**, alla luce di tutti questi elementi, pesa la **chiarezza e razionalità** delle ipotesi di piano, alla luce dello **stato attuale** dell'impresa e la loro appropriatezza per il superamento della crisi **(formazione del giudizio)**

### 3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

gli imprescindibili preliminari alla redazione della parte numerica del piano sono:

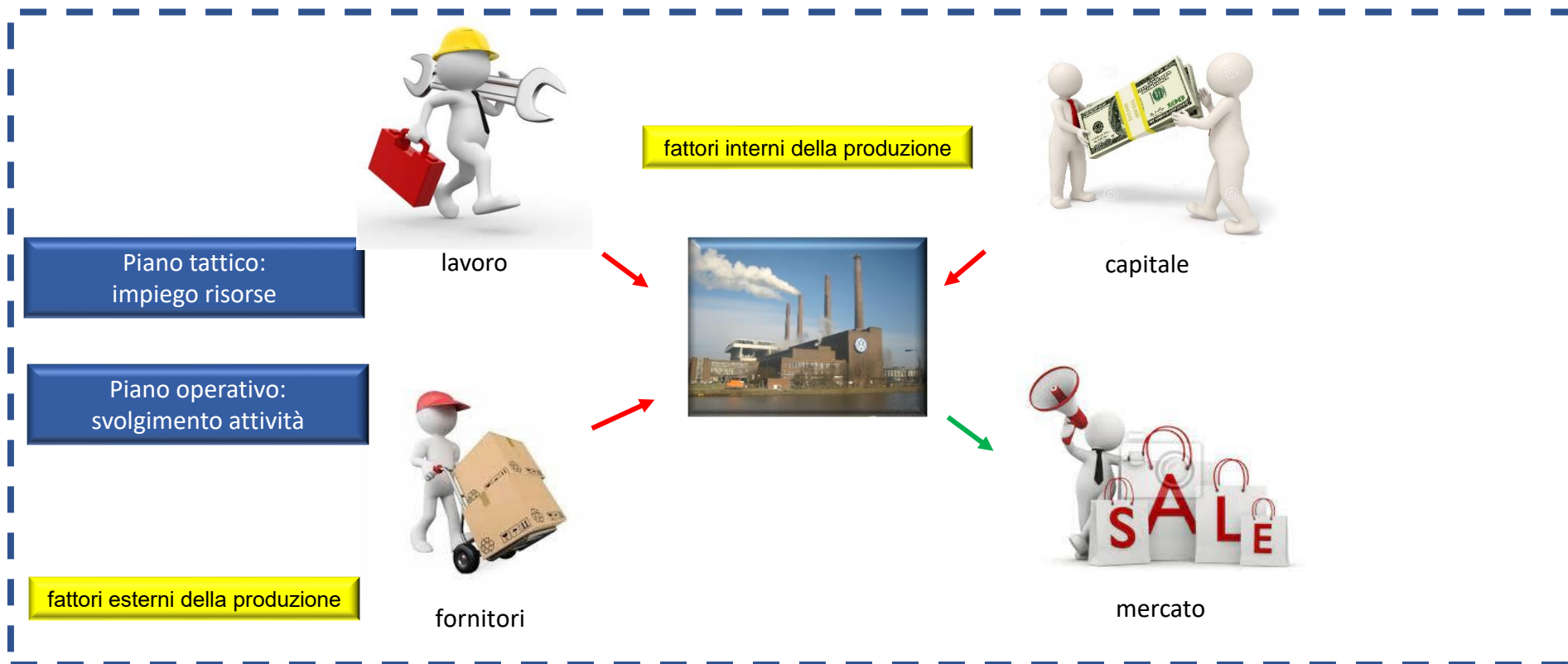
- corretta individuazione della **cause** della crisi per introdurre la opportune **discontinuità**;
- attuale **posizionamento** dell'impresa sul mercato

3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi

4. Le proiezioni dei flussi finanziari

IL PIANO:  
LE SCELTE DI GESTIONE

Piano strategico:  
struttura



#### 4. Le proiezioni dei flussi finanziari

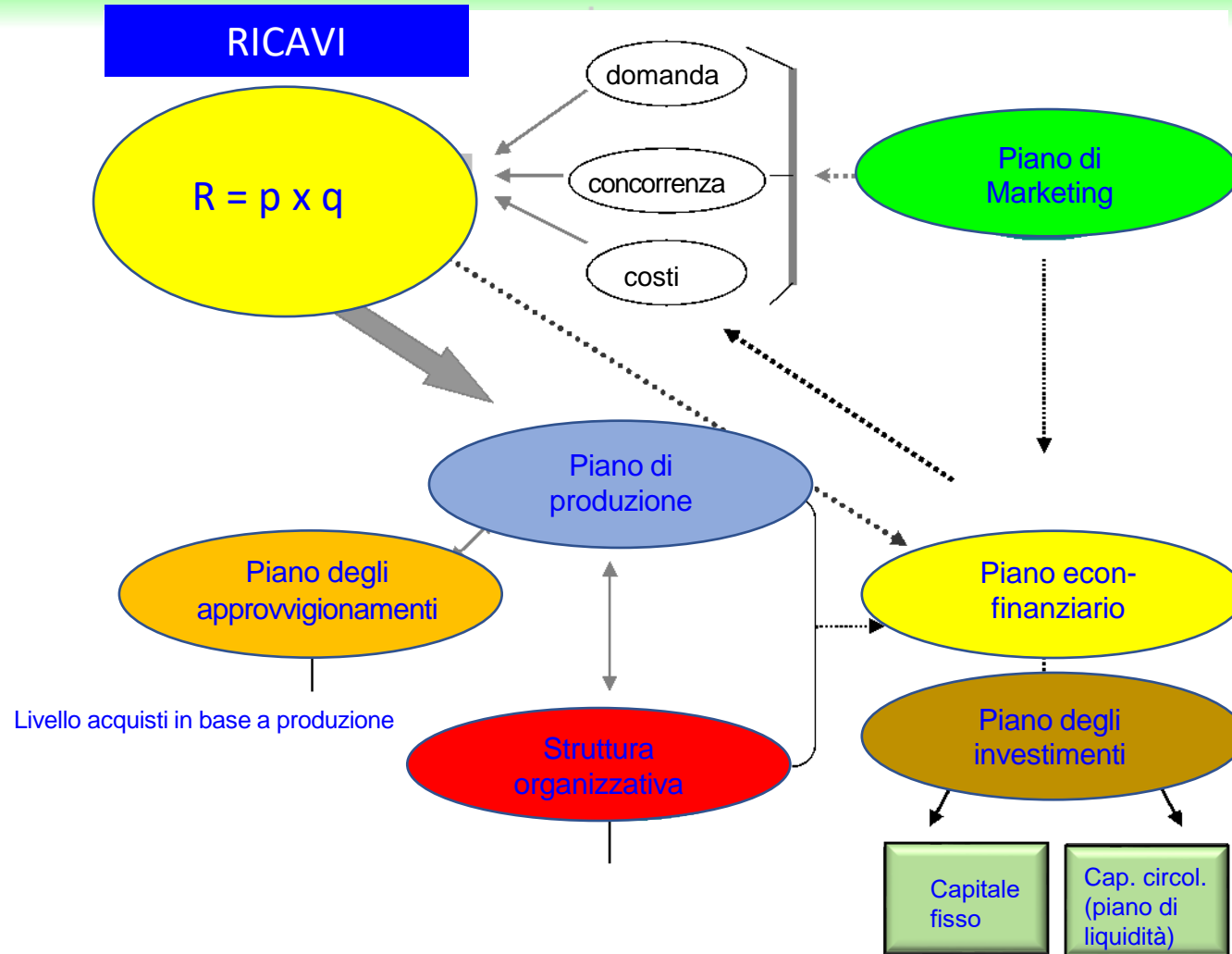
Elaborazione della parte quantitativa



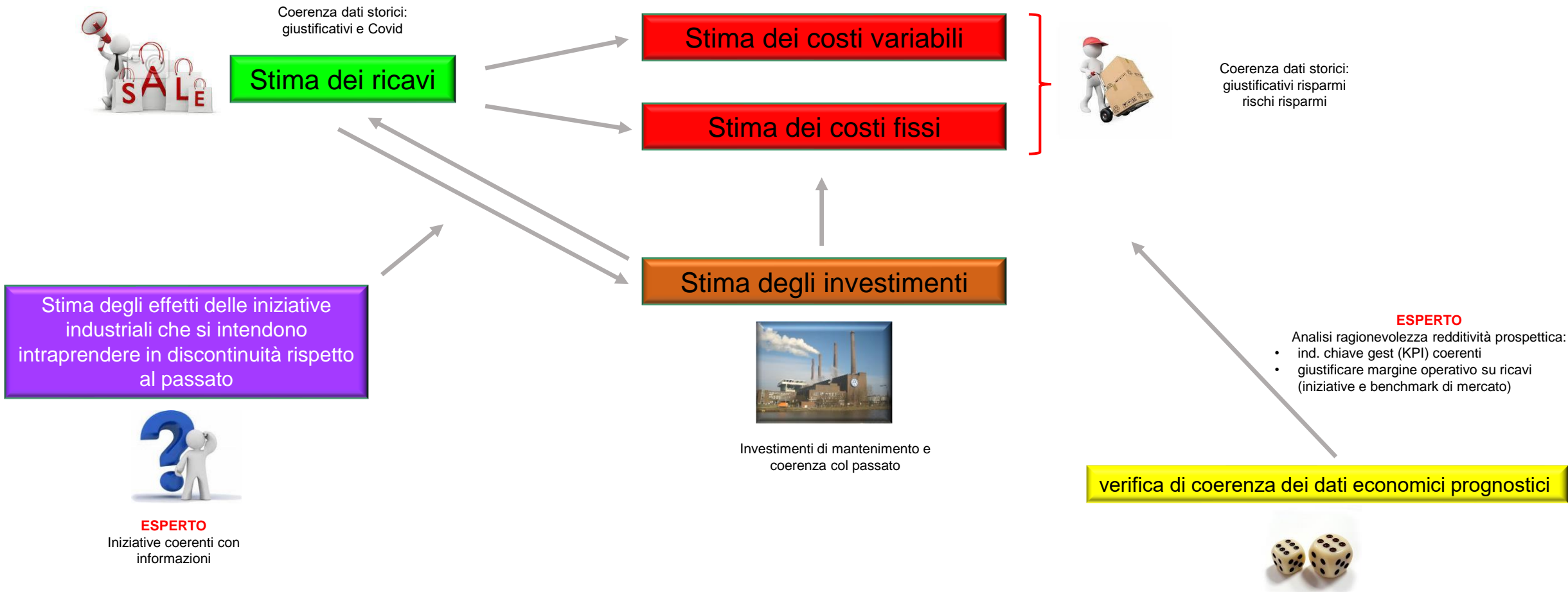
FLUSSI FINANZIARI

- ✓ La parte quantitativa del piano consegue alle strategie che si intendono adottare e segue un **ordine logico strutturato** attraverso valutazioni controllabili.
- ✓ Essa è volta a determinare i **flussi finanziari** che nelle imprese di minori dimensioni possono essere determinati in modo semplificato

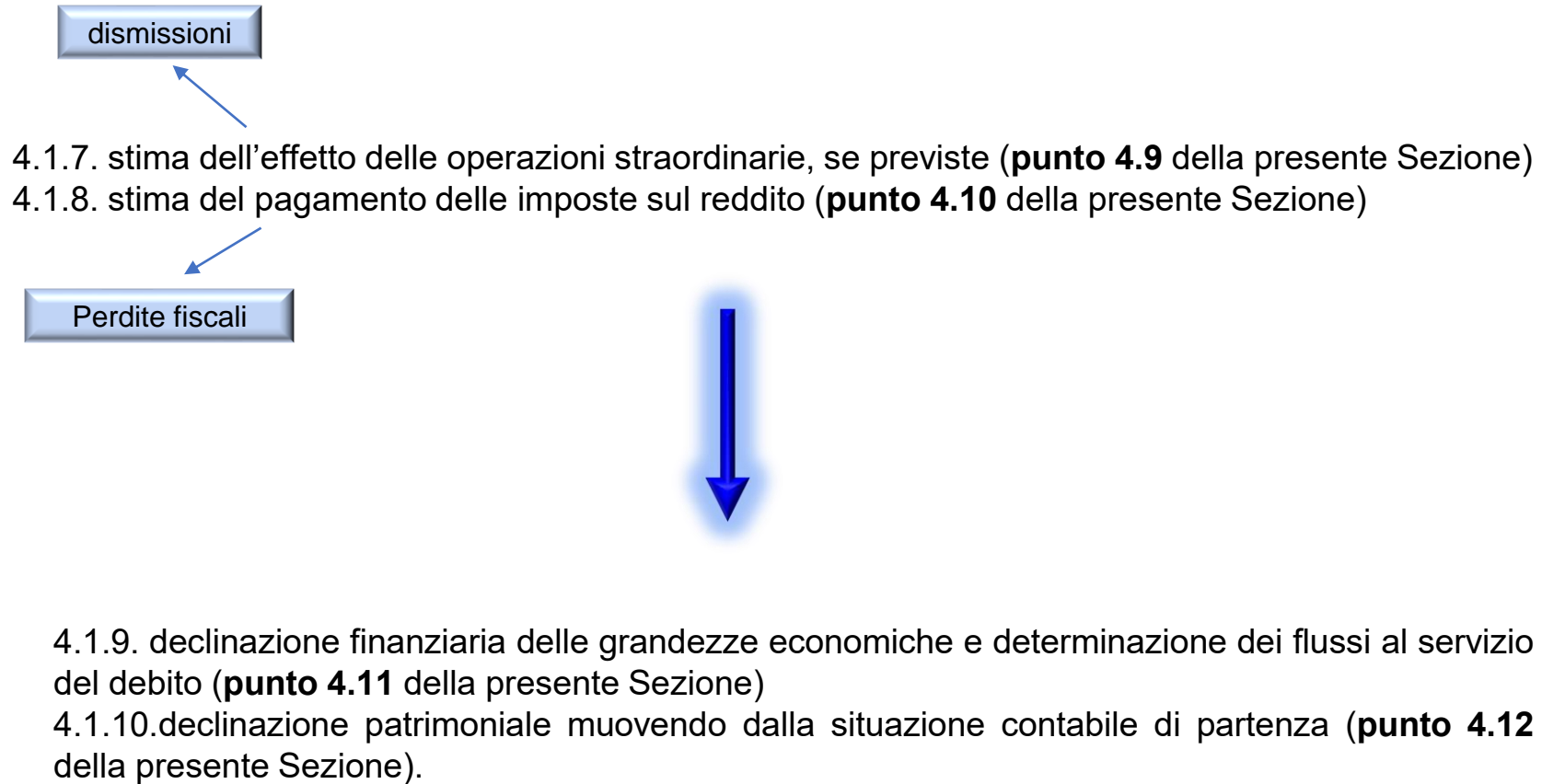
#### 4. Le proiezioni dei flussi finanziari



# 4. Le proiezioni dei flussi finanziari



## 4. Le proiezioni dei flussi finanziari



## 4. Le proiezioni dei flussi finanziari

### Ciclo conversione in flussi misurare tempi

- incasso ricavi
- pagamento costi
- rotazione magazzino  
coerenza con serie storiche
- deducendo dai flussi così determinati gli investimenti previsti (sia quelli di mantenimento che quelli relativi alle iniziative industriali) e il pagamento delle imposte
- portando in conto l'effetto delle dismissioni di cespiti d'investimento e di altre operazioni straordinarie previste

Di rilevante importanza, in questo quadro, è la variazione del capitale circolante netto.

Il **capitale circolante netto (CCN)** è dato dalla differenza tra le attività correnti e le passività correnti di stato patrimoniale. Rientrano tra le attività correnti: crediti verso clienti, rimanenze finali, cassa, ratei e risconti attivi. Le passività correnti comprendono: debiti verso fornitori, debiti di natura operativa (banche a breve), ratei e risconti passivi.





## 4. Le proiezioni dei flussi finanziari

Dal CE al FCO

### CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO

#### Ricavi netti

- (+) Altri ricavi
- (+/-) variazione rimanenze di prodotti finiti
- (+) Incrementi immobilizzazioni per lavori interni

#### A) Valore della Produzione

- (-) Acquisti di merce
- (-) Acquisti di servizi
- (-) Godimento beni di terzi (affitti/leasing)
- (-) Oneri diversi di gestione
- (+/-) variazione di rimanenze di materie prime

#### B) Costi della produzione

#### VALORE AGGIUNTO (A+B)

- (-) Salari, stipendi e contributi
- (-) Accantonamento al TFR
- (-) altri costi del personale

#### C) Costo del lavoro

#### MARGINE OPERATIVO LORDO (A+B+C) = EBITDA

- (-) Accantonamenti al FSC
- (-) Altri Accantonamenti
- (-) Ammortamento beni materiali
- (-) Ammortamento beni immateriali

#### D) Accantonamenti e ammortamenti

#### RISULTATO OPERATIVO NETTO (A+B+C+D) = EBIT





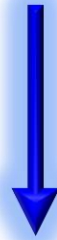
#### 4. Le proiezioni dei flussi finanziari

È opportuno che, muovendo dalle stime economiche e finanziarie, vengano determinate anche le **grandezze patrimoniali**.

- Su di esse si innesteranno le proposte alle parti interessate
- viene calcolata la stima dell'andamento del patrimonio netto al termine dei singoli anni del piano

## 5. Il risanamento del debito

Flussi della gestione caratteristica depurati



Servizio del debito

Stress test

fattori di rischio e di  
incertezza ai quali è  
maggiormente esposta  
l'impresa

12 punti a cura dell'imprenditore  
2 a cura dell'esperto

- debito scaduto;
- debito già riscadenziato o differito;
- debito interessato da moratorie ex lege;
- linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo;
- rate di mutuo e finanziamenti in scadenza

## 5. Il risanamento del debito

### Manovre sul debito

- nuovi riscadenziamenti o dilazione di una parte del debito pendente;
- stralcio di parte del debito;
- la sua conversione in *equity* o in strumenti finanziari partecipativi;
- nuove linee di credito;
- nuovi aumenti di capitale sociale a pagamento e nuovi finanziamenti anche postergati.

## 5. Il risanamento del debito

Le proposte consentono, in via prognostica, il rispetto del minimo legale del capitale sociale al momento della conclusione dell'accordo, fatte salve le disposizioni speciali

### Articolo 8.

(Sospensione di obblighi e di cause di scioglimento di cui agli articoli 2446, 2447, 2482-bis, 2482-ter, 2484 e 2545-duodecies del codice civile)

1. Con l'istanza di nomina dell'esperto, o con dichiarazione successivamente presentata con le modalità di cui all'articolo 5, comma 1, l'imprenditore può dichiarare che, sino alla conclusione delle trattative o all'archiviazione dell'istanza di composizione negoziata, non si applicano nei suoi confronti gli articoli 2446, secondo e terzo comma, 2447, 2482-bis, quarto, quinto e sesto comma, e 2482-ter del codice civile e non si verifica la causa di scioglimento della società per riduzione o perdita del capitale sociale di cui agli articoli 2484, primo comma, numero 4), e 2545-duodecies del codice civile. A tal fine, l'istanza o la dichiarazione sono pubblicate nel registro delle imprese e gli effetti di cui al primo periodo decorrono dalla pubblicazione.



GLI INDICI DELL'ALLERTA  
ex art. 13, co.2 Codice della Crisi e dell'Insolvenza

BOZZA DEL 19 OTTOBRE 2019

### 3. GLI INDICI DI CUI ALL'ARTICOLO 13

#### 3.1. Il sistema degli indici

La lettura congiunta del primo e secondo comma dell'art. 13 CCI porta all'individuazione di un sistema di indici. Gli indici di cui all'art. 13, co. 1 si applicano indistintamente a tutte le imprese. Gli indici di cui al co.2 presentano valori soglia differenti per settori economici.

Dal punto di vista logico il sistema è gerarchico e l'applicazione degli indici deve avvenire nella sequenza indicata. Il superamento del valore soglia del primo (i) rende ipotizzabile la presenza della crisi. In assenza di superamento del primo (i), si passa alla verifica del secondo (ii), e in presenza di superamento della relativa soglia è ipotizzabile la crisi. In mancanza del dato, si passa al gruppo di indici di cui all'art. 13, co.2.

Grafico 1



**Parte seconda**  
**CASI PRATICI ED ESEMPI DI MODELLI DI PIANO**  
**AVVERTENZE PER SPECIFICI SETTORI DI ATTIVITÀ**

Fase 1

Fase 2

Fase 3

Fase 4

Fase 5

Requisiti organizzativi

Situazione economico-patrimoniale

Situazione in cui versa l'impresa e cause

Strategia di intervento

stato attuale dell'impresa

1. settore e posizionamento
2. analisi dati storici e cause delle difficoltà

3. Linee-guida del piano industriale

4. Prospetti di piano e manovra finanziaria

Elaborazione della parte quantitativa

FLUSSI FINANZIARI

DEBITO ESISTENTE



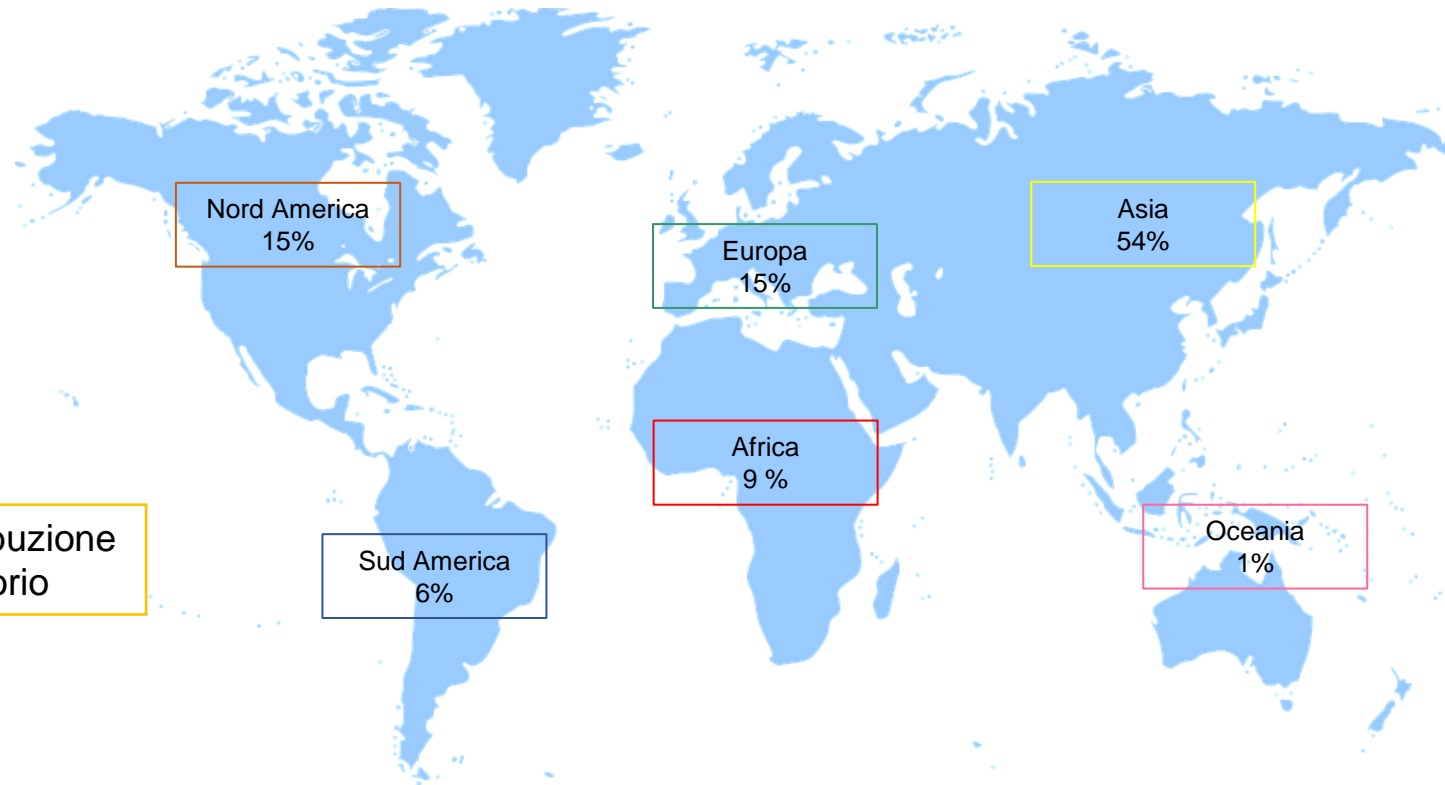


## **UN CASO TEORICO DI AZIENDA DI PRODUZIONE**

stato attuale dell'impresa

1. settore e posizionamento
2. analisi dati storici e cause delle difficoltà

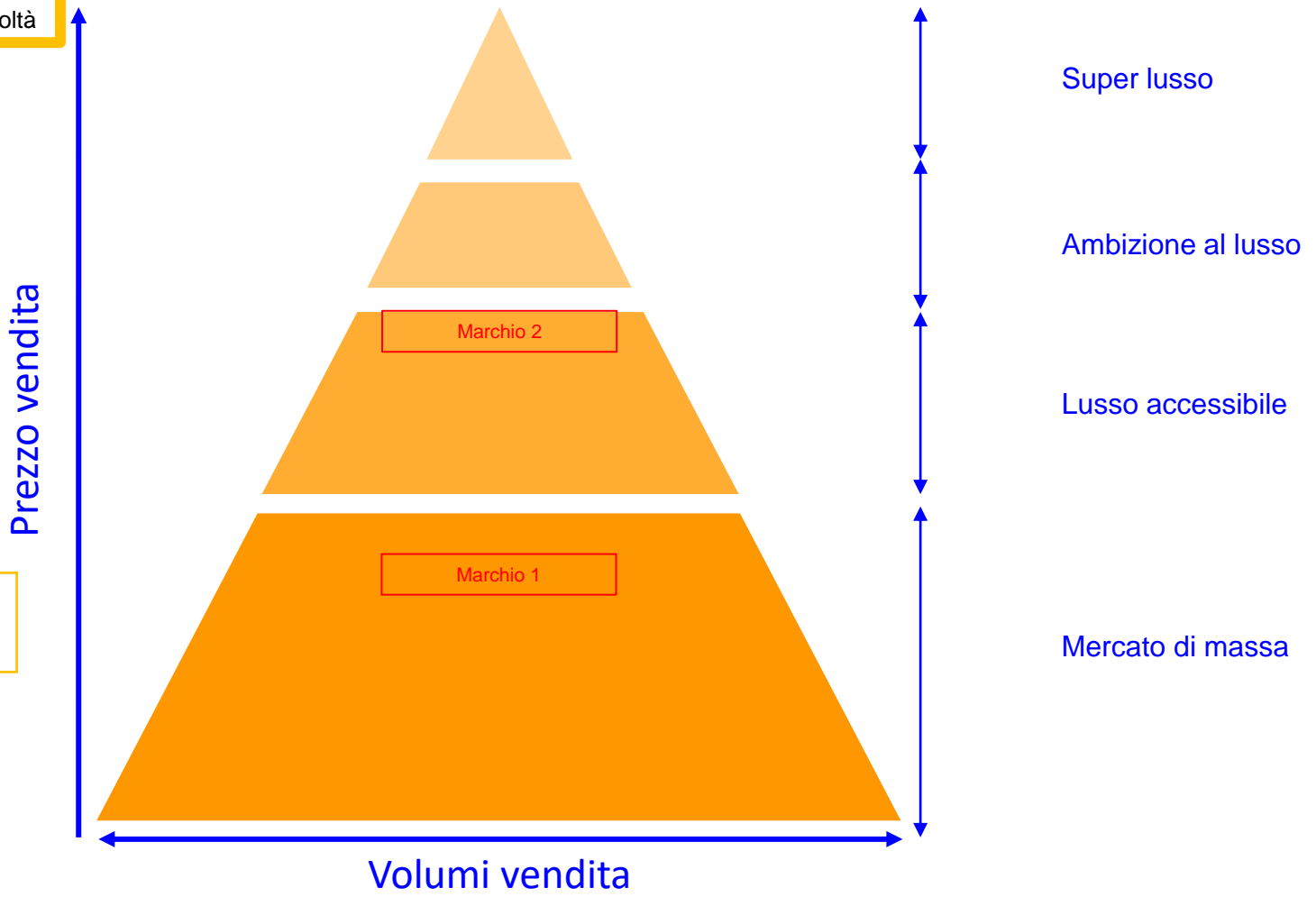
Settore di riferimento: le analisi sono affidate a soggetti specializzati



Rilevante è la distribuzione qualitativa per territorio

stato attuale dell'impresa  
1. settore e posizionamento  
2. analisi dati storici e cause delle difficoltà

Posizionamento dei marchi  
sul mercato



Super lusso

Ambizione al lusso

Lusso accessibile

Mercato di massa

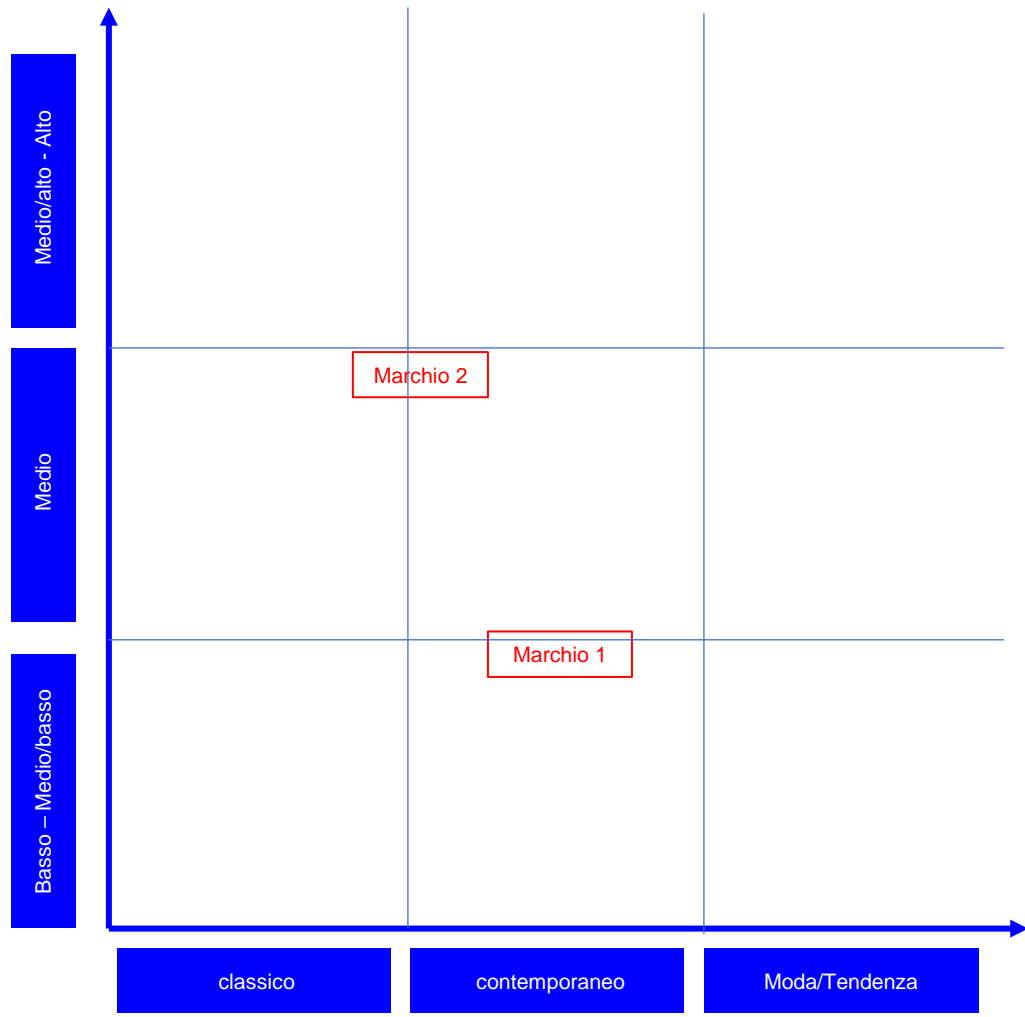
Volumi vendita

Prezzo vendita

stato attuale dell'impresa  
1. settore e posizionamento  
2. analisi dati storici e cause delle difficoltà

Posizionamento dei marchi  
sul mercato

Prezzo vendita



stato attuale dell'impresa

1. settore e posizionamento
2. analisi dati storici e cause delle difficoltà

Analizzato il posizionamento messo a confronto con i principali competitor, procedere ad un confronto:

- dimensionale
- dei principali **indicatori chiave gestionali** utilizzando i dati di bilancio

stato attuale dell'impresa

1. settore e posizionamento
2. analisi dati storici e cause delle difficoltà

## ANALISI DEI DATI STORICI

ANALISI ULTIMI TRE/CINQUE ANNI

SIGNIFICATIVITÀ

STAGIONALITÀ

SOLO EFFETTO COVID O TENDENZIALE

PERCHÉ?

ALFA S.p.A. - Conto Economico				
Migliaia di €	2017A	2018A	2019PC	2020PC
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	26.675	26.523	19.359	11.669
Sconti	-	-	-	(140)
Var. prodotti in corso di lavorazione e finiti	(932)	(306)	(720)	-
Altri ricavi e proventi	679	269	585	187
<b>Valore della produzione</b>	<b>26.422</b>	<b>26.486</b>	<b>19.224</b>	<b>11.716</b>
Materie prime e merci	(9.886)	(8.172)	(6.988)	(3.275)
Lavorazioni esterne	(2.483)	(2.817)	(2.033)	(1.206)
Prodotti finiti	(3.978)	(2.156)	(2.011)	(1.189)
Personale diretto	(5.500)	(5.249)	(4.873)	(3.157)
<b>Primo margine</b>	<b>4.575</b>	<b>8.092</b>	<b>4.221</b>	<b>2.889</b>
%	<b>17,3%</b>	<b>30,6%</b>	<b>22,0%</b>	<b>24,7%</b>
Servizi	(2.804)	(2.426)	(2.651)	(2.274)
Personale indiretto	(1.922)	(1.297)	(1.323)	(1.104)
Godimento beni di terzi	(1.039)	(252)	(156)	(100)
Oneri diversi di gestione	(1.145)	(2.370)	(2.328)	(1.314)
<b>EBITDA</b>	<b>(2.335)</b>	<b>1.748</b>	<b>(2.238)</b>	<b>(1.903)</b>
%	<b>(8,8%)</b>	<b>6,6%</b>	<b>(11,6%)</b>	<b>(16,2%)</b>
Ammortamenti	(1.073)	(729)	(679)	-
Svalutazioni	(2.845)	(21)	(27)	(99)
Accantonamenti	(500)	-	-	-
<b>EBIT</b>	<b>(6.753)</b>	<b>998</b>	<b>(2.944)</b>	<b>(2.001)</b>
Proventi / (oneri) finanziari	(1.157)	(1.090)	(750)	(538)
Proventi / (oneri) straordinari	6.396	136	(350)	(454)
<b>EBT</b>	<b>(1.514)</b>	<b>45</b>	<b>(4.043)</b>	<b>(2.994)</b>
Imposte	491	178	197	-
<b>Risultato d'esercizio</b>	<b>(1.023)</b>	<b>223</b>	<b>(3.846)</b>	<b>(2.994)</b>

IMPATTI SUL PRODOTTO?

stato attuale dell'impresa

1. settore e posizionamento
2. analisi dati storici e cause delle difficoltà

## ANALISI DEI DATI STORICI

DINAMICHE CCO-CCN

DEBITI ERARIALI E PREVIDENZIALI (confronto con certificazioni fondamentale)

DEBITO BANCARIO

### ALFA S.p.A. - Stato Patrimoniale

Migliaia di €	2017A	2018A	2019PC	2020PC
Immobilizzazioni immateriali	90	79	77	85
Immobilizzazioni materiali	9.124	8.788	8.586	8.783
Immobilizzazioni finanziarie	15.096	15.096	15.096	15.096
<b>Attivo fisso</b>	<b>24.310</b>	<b>23.963</b>	<b>23.759</b>	<b>23.964</b>
Rimanenze	8.177	8.151	7.547	7.547
Crediti commerciali	4.144	6.735	6.771	5.601
Debiti commerciali	(6.171)	(6.266)	(6.533)	(6.022)
<b>CCO</b>	<b>6.151</b>	<b>8.619</b>	<b>7.785</b>	<b>7.126</b>
Crediti tributari	1.134	1.161	1.496	1.615
Ratei e risconti attivi	128	135	60	52
Altri crediti	163	758	72	78
Debiti tributari	(5.475)	(6.570)	(8.150)	(9.909)
Ratei e risconti passivi	(364)	(274)	(307)	(308)
Altri debiti	(462)	(443)	(465)	(537)
<b>CCN</b>	<b>1.274</b>	<b>3.387</b>	<b>490</b>	<b>(1.883)</b>
Fondi	(1.220)	(1.003)	(886)	(805)
<b>CIN</b>	<b>24.365</b>	<b>26.347</b>	<b>23.363</b>	<b>21.276</b>
Disponibilità liquide	(639)	(527)	(328)	(306)
Debiti vs banche - finanziamenti esistenti	14.096	15.306	15.782	16.109
Altri Debiti vs banche	-	-	-	-
Debiti vs società di leasing	3.611	3.586	2.943	2.779
Crediti vs factor	(1.271)	(744)	-	-
<b>PFN</b>	<b>15.797</b>	<b>17.621</b>	<b>18.396</b>	<b>18.583</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>8.568</b>	<b>8.726</b>	<b>4.967</b>	<b>2.693</b>

stato attuale dell'impresa

1. settore e posizionamento
2. analisi dati storici e cause delle difficoltà

## ANALISI DELLE CAUSE

TROPPI ENFASI SULLA PANDEMIA E SCARSA ANALISI CAUSE PROFONDE ?

INTERVISTE A FIGURE APICALI: FIN DOVE SI PUÒ SPINGERE ESPERTO?



### 3. Linee-guida del piano industriale: LA MANOVRA



### 3. Linee-guida del piano industriale

CRESCITA RICAVI

Criticità nella dimostrazione

Ricavi delle vendite e delle prestazioni									
Migliaia di €	2017A	2018A	2019A	2020PC	2021P	2022P	2023P	2024P	2025P
<b>Marchio 2</b>									
Totale Marchio 2 Uomo	8.054	9.207	6.258	4.590	4.479	5.560	7.106	7.945	8.624
Totale Marchio 2 Donna	5.657	5.729	3.773	2.754	3.102	3.852	4.970	5.540	5.993
<b>Totale Marchio 2</b>	<b>13.711</b>	<b>14.935</b>	<b>10.031</b>	<b>7.344</b>	<b>7.580</b>	<b>9.412</b>	<b>12.076</b>	<b>13.485</b>	<b>14.617</b>
<b>Marchio 1</b>									
Totale Marchio 1 Uomo	-	-	-	-	1.576	2.093	2.768	3.449	4.075
Totale Marchio 1 Donna	-	-	-	-	1.271	1.690	2.228	2.783	3.295
<b>Totale Marchio 1</b>	<b>4.015</b>	<b>4.396</b>	<b>3.394</b>	<b>1.726</b>	<b>2.847</b>	<b>3.783</b>	<b>4.997</b>	<b>6.231</b>	<b>7.370</b>
<b>Produzione terziarizzata</b>									
Totale Produzione terziarizzata	4.706	4.851	3.697	760	842	842	1.135	2.269	3.121
<b>Altre voci</b>									
Totale altre voci	4.243	2.340	2.237	1.839	2.233	2.337	2.615	2.983	2.908
<b>Totale ricavi delle vendite e delle prestazioni</b>	<b>26.675</b>	<b>26.523</b>	<b>19.359</b>	<b>11.669</b>	<b>13.502</b>	<b>16.375</b>	<b>20.822</b>	<b>24.969</b>	<b>28.017</b>

Quantità di articoli venduti									
	2017A	2018A	2019A	2020PC	2021P	2022P	2023P	2024P	2025P
<b>Marchio 2 (numero articoli)</b>									
Totale Marchio 2 Uomo	68.839	78.027	57.929	40.755	38.371	47.623	60.654	67.985	74.229
Totale Marchio 2 Donna	44.102	44.382	36.575	27.295	26.093	32.389	41.461	46.400	50.562
<b>Totale Marchio 2</b>	<b>112.941</b>	<b>122.409</b>	<b>94.504</b>	<b>68.050</b>	<b>64.464</b>	<b>80.012</b>	<b>102.114</b>	<b>114.385</b>	<b>124.790</b>
<b>Marchio 1 (numero articoli)</b>									
Totale Marchio 1 Uomo	19.137	23.710	21.484	11.939	17.558	23.389	30.881	38.858	46.272
Totale Marchio 1 Donna	20.826	22.017	16.393	7.591	14.284	19.035	25.104	31.622	37.688
<b>Totale Marchio 1</b>	<b>39.963</b>	<b>45.727</b>	<b>37.877</b>	<b>19.530</b>	<b>31.842</b>	<b>42.424</b>	<b>55.986</b>	<b>70.480</b>	<b>83.960</b>
<b>Produzione terziarizzata (numero articoli)</b>									
Totale Produzione terziarizzata	58.645	55.749	39.163	9.912	5.650	5.650	7.497	14.994	20.796
<b>Altre voci (numero articoli)</b>									
Totale altre voci	22.036	16.459	14.842	12.724	20.209	22.129	24.209	26.609	26.609
<b>Totale numero articoli vendute</b>	<b>233.585</b>	<b>240.344</b>	<b>186.386</b>	<b>110.216</b>	<b>122.165</b>	<b>150.215</b>	<b>189.806</b>	<b>226.469</b>	<b>256.156</b>

### 3. Linee-guida del piano industriale

**INCREMENTO  
DEL PRIMO  
MARGINE**

**a) Ottimizzazione campionario**

**b) Industrializzazione prodotto**

**c) Incremento lavorazioni esterne**



**Impatto sulle previsioni di ricavo**

#### 4. Prospetti di piano e manovra finanziaria

Capire mercato di sbocco (incrementi nazionali o esteri ? : tempi incasso)

Canali di approvvigionamento: travaso lavoro esterno può impattare sui tempi di pagamento

Stagionalità

Si sono affrontate le cause con discontinuità?

#### ALFA S.p.A. - Conto Economico

Migliaia di €	2020PC	2021P	2022P	2023P	2024P	2025P
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	11.669	13.502	16.375	20.822	24.969	28.017
Sconti applicati	(140)	(2.214)	(2.817)	(3.087)	(3.308)	(3.575)
Var. prodotti in corso di lavorazione e finiti	-	(1.188)	463	283	(224)	(266)
Altri ricavi e proventi	187	750	-	250	250	250
<b>Valore della produzione</b>	<b>11.716</b>	<b>10.851</b>	<b>14.021</b>	<b>18.268</b>	<b>21.686</b>	<b>24.425</b>
Materie prime e merci	(3.275)	(3.904)	(5.115)	(7.436)	(7.722)	(8.686)
Lavorazioni esterne	(1.206)	(1.426)	(1.784)	(2.185)	(2.610)	(3.000)
Prodotti finiti	(1.189)	(766)	(941)	(1.324)	(2.090)	(2.476)
Personale diretto	(3.157)	(2.842)	(2.839)	(3.217)	(3.460)	(3.460)
<b>Primo margine</b>	<b>2.889</b>	<b>1.912</b>	<b>3.342</b>	<b>4.105</b>	<b>5.805</b>	<b>6.803</b>
%	<b>24,7%</b>	<b>17,6%</b>	<b>23,8%</b>	<b>22,5%</b>	<b>26,8%</b>	<b>27,9%</b>
Servizi	(2.274)	(2.106)	(2.176)	(2.199)	(2.396)	(2.566)
Personale indiretto	(1.104)	(787)	(650)	(679)	(700)	(770)
Godimento beni di terzi	(100)	(110)	(125)	(140)	(170)	(170)
Oneri diversi di gestione	(1.314)	(483)	(494)	(495)	(497)	(581)
<b>EBITDA</b>	<b>(1.903)</b>	<b>(1.575)</b>	<b>(103)</b>	<b>591</b>	<b>2.042</b>	<b>2.716</b>
%	<b>(16,2%)</b>	<b>(14,5%)</b>	<b>(0,7%)</b>	<b>3,2%</b>	<b>9,4%</b>	<b>11,1%</b>
Ammortamenti	-	(798)	(1.094)	(1.004)	(947)	(688)
Svalutazioni	(99)	(2.143)	-	-	-	-
Accantonamenti	-	(3.538)	-	-	-	-
<b>EBIT</b>	<b>(2.001)</b>	<b>(8.053)</b>	<b>(1.197)</b>	<b>(414)</b>	<b>1.095</b>	<b>2.028</b>

#### 4. Prospetti di piano e manovra finanziaria

AUMENTO CAPITALE  
SOCIALE

RISTRUTTURAZIONE  
DEBITI BANCARI

182 TER LF PER DEBITI  
ERARIALI E  
PREVIDENZIALI

REDAZIONE  
SITUAZIONE  
PATRIMONIALE A  
PARTIRE DA CE ED  
IPOTESI INVESTIMENTI  
E DI ROTAZIONE

Investimenti e disinvestimenti

Rotazione magazzino

Tempi di incasso crediti

Tempi pagamento fornitori

#### Alfa S.p.A. - Stato Patrimoniale

Migliaia di €	2020PC	2021P	2022P	2023P	2024P	2025P
Immobilizzazioni immateriali	85	26	169	143	128	73
Immobilizzazioni materiali	8.783	8.044	7.007	6.058	5.167	4.534
Immobilizzazioni finanziarie	15.096	15.096	15.096	15.096	15.096	15.096
<b>Attivo fisso</b>	<b>23.964</b>	<b>23.166</b>	<b>22.272</b>	<b>21.298</b>	<b>20.391</b>	<b>19.703</b>
Rimanenze	7.547	7.214	8.297	8.263	8.256	8.170
Crediti commerciali	5.601	4.243	5.226	5.861	7.028	7.954
Debiti commerciali	(6.022)	(3.318)	(3.533)	(5.003)	(5.713)	(6.278)
<b>CCO</b>	<b>7.126</b>	<b>8.140</b>	<b>9.989</b>	<b>9.121</b>	<b>9.571</b>	<b>9.845</b>
Crediti tributari	1.615	630	422	422	422	422
Ratei e risconti attivi	52	52	52	52	52	52
Altri crediti	78	40	40	40	40	40
Debiti tributari	(9.909)	(9.174)	(8.785)	(7.945)	(7.315)	(6.584)
Ratei e risconti passivi	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)	(308)
Altri debiti	(537)	(185)	(885)	(1.425)	(1.965)	(2.535)
<b>CCN</b>	<b>(1.883)</b>	<b>(805)</b>	<b>526</b>	<b>(42)</b>	<b>498</b>	<b>933</b>
Fondi	(805)	(2.242)	(2.234)	(2.406)	(2.348)	(2.444)
<b>CIN</b>	<b>21.276</b>	<b>20.119</b>	<b>20.565</b>	<b>18.850</b>	<b>18.540</b>	<b>18.191</b>
Disponibilità liquide	(306)	(1.228)	(1.667)	(1.440)	(1.178)	(1.722)
Debiti vs banche - finanziamenti esistenti	16.109	7.044	7.044	6.507	5.970	5.433
Debiti vs banche - nuove linee Ant. Fatt.	-	-	3.000	3.000	3.000	3.000
Debiti vs società di leasing	2.779	2.559	1.889	1.202	498	0
<b>PFN</b>	<b>18.583</b>	<b>8.375</b>	<b>10.266</b>	<b>9.269</b>	<b>8.289</b>	<b>6.711</b>
<b>Patrimonio netto</b>	<b>2.693</b>	<b>11.744</b>	<b>10.299</b>	<b>9.581</b>	<b>10.251</b>	<b>11.480</b>

#### 4. Prospetti di piano e manovra finanziaria

#### IL CASH FLOW DI PIANO

#### CAPENZA FLUSSI SU INVESTIMENTI E SERVIZIO DEBITO

ALFA S.p.A. – Flussi di cassa					
Migliaia di €	2021P	2022P	2023P	2024P	2025P
Utile (perdita) dell'esercizio	3.608	(1.445)	(718)	670	1.229
componenti straordinarie non monetarie	(9.763)	-	-	-	-
Imposte	-	89	138	280	676
Interessi passivi (attivi)	30	159	166	145	123
<b>I.Utile (perdita) prima di imposte ed interessi</b>	<b>(6.125)</b>	<b>(1.197)</b>	<b>(414)</b>	<b>1.095</b>	<b>2.028</b>
Accantonamenti TFR	266	255	273	292	296
Ammortamenti	798	1.094	1.004	947	688
<b>I.Flusso finanziario ante variazioni del CCN</b>	<b>1.064</b>	<b>1.349</b>	<b>1.277</b>	<b>1.239</b>	<b>984</b>
Var. Rimanenze	332	(1.082)	33	7	86
Var. Crediti commerciali	1.358	(983)	(635)	(1.167)	(926)
Var. Debiti commerciali	(2.454)	215	1.469	711	565
Var. Debiti tributari/previdenziali da Manovra	(250)	(500)	(750)	(750)	(1.000)
Var. Altre attività / passività	634	1.018	450	660	839
<b>I. Flusso finanziario post variazioni del CCN</b>	<b>684</b>	<b>17</b>	<b>1.845</b>	<b>700</b>	<b>549</b>
Var. Fondi	1.170	(263)	(100)	(350)	(200)
Imposte	-	(89)	(138)	(280)	(676)
Oneri finanziari	(30)	(159)	(166)	(145)	(123)
<b>I. Altre variazioni</b>	<b>1.140</b>	<b>(511)</b>	<b>(404)</b>	<b>(775)</b>	<b>(999)</b>
<b>A.Flusso finanziario della gestione reddituale</b>	<b>(4.301)</b>	<b>(1.691)</b>	<b>1.027</b>	<b>1.020</b>	<b>1.578</b>
Var. Immobilizzazioni immateriali	-	(200)	(30)	(40)	-
Var. Immobilizzazioni materiali	0	(0)	-	-	0
Var. Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-
<b>A.Flusso finanziario dall'attività di investimento</b>	<b>0</b>	<b>(200)</b>	<b>(30)</b>	<b>(40)</b>	<b>0</b>
Var. debiti vs banche esistenti da Manovra	-	-	(537)	(537)	(537)
Erogazione nuove linee di anticipo fatture	-	3.000	-	-	-
Var. debiti vs società di leasing (immobile-sede)	(220)	(670)	(687)	(704)	(498)
Var. Patrimonio Netto	5.443	0	-	(0)	-
<b>A.Flusso finanziario dall'attività di finanziamento</b>	<b>5.223</b>	<b>2.330</b>	<b>(1.224)</b>	<b>(1.241)</b>	<b>(1.034)</b>

#### 4. Prospetti di piano e manovra finanziaria

#### GLI STRESS TEST

Calo di un mercato di sbocco cruciale nel piano eccezionale

Due tipi prettamente di mercato

Crescita proporzionalmente più bassa

**UN CASO TEORICO DI AZIENDA DI SERVIZI**



stato attuale dell'impresa

1. settore e posizionamento
2. analisi dati storici e cause delle difficoltà

Considerata l'attività svolta il posizionamento è meno complesso.  
L'impresa ha tre strutture ove svolge l'attività, in questo caso l'analisi sul piano industriale va svolta come si trattasse di tre imprese separate.

stato attuale dell'impresa

1. settore e posizionamento
2. analisi dati storici e cause delle difficoltà

ANALISI ULTIMI TRE/CINQUE ANNI

SIGNIFICATIVITÀ

EFFETTO COVID HA AUMENTATO I COSTI

SOLO EFFETTO COVID O TENDENZIALE

## ANALISI DEI DATI STORICI

BETA Srl	Historic	Historic	Historic	Historic	Historic
<i>Conto economico</i>	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	30/06/2021
Ricavi unità 1	1.016.420	1.160.220	1.182.795	1.224.673	638.133
Ricavi unità 2	1.666.953	1.917.325	1.879.413	1.900.909	922.878
Ricavi unità 3	1.785.632	2.134.598	2.456.922	2.319.957	1.144.807
Altri Ricavi	380.819	127.211	144.555	135.697	87.244
<b>Ricavi Netti</b>	<b>4.849.823</b>	<b>5.339.354</b>	<b>5.663.685</b>	<b>5.581.236</b>	<b>2.793.063</b>
Costi diretti acquisti	(381.025)	(376.652)	(321.034)	(444.064)	(203.781)
Variazione rimanenze mp suss merci	(5.387)	983	(1.312)	64.244	(64.340)
<b>Totale costi diretti</b>	<b>(386.412)</b>	<b>(375.669)</b>	<b>(322.346)</b>	<b>(379.820)</b>	<b>(268.122)</b>
<b>Margine di contribuzione</b>	<b>4.463.411</b>	<b>4.963.686</b>	<b>5.341.339</b>	<b>5.201.417</b>	<b>2.524.941</b>
Costi per servizi	(1.288.702)	(1.595.844)	(1.524.747)	(1.561.764)	(664.058)
Costo Lavoro in Appalto	(1.719.799)	(2.211.859)	(2.482.497)	(2.581.257)	(1.166.000)
Costo per il Personale / Amm.ri	(237.065)	(346.568)	(306.149)	(293.792)	(130.721)
Oneri diversi di gestione	(560.943)	(105.894)	(144.142)	(33.594)	(40.881)
Godimento beni di terzi	(327.442)	(46.560)	(342.345)	(334.042)	(163.017)
<b>EBITDA</b>	<b>329.460</b>	<b>656.960</b>	<b>541.459</b>	<b>396.968</b>	<b>360.263</b>
Ammortamenti	(584.823)	(593.781)	(477.704)	(76.028)	(238.851)
Acc.to Fondi e Svalutazioni	(11.620)	-	(10.000)		
<b>EBIT</b>	<b>(266.983)</b>	<b>63.179</b>	<b>53.755</b>	<b>320.941</b>	<b>121.412</b>
Oneri Finanziari	(20.011)	(15.028)	(10.101)	(14.873)	(16.722)
Proventi Finanziari	436				
<b>Risultato corrente</b>	<b>(286.558)</b>	<b>48.151</b>	<b>43.654</b>	<b>306.068</b>	<b>104.691</b>
Oneri Straordinari	(111.180)	(14.207)	(66.664)	(333.689)	(29.162)
Proventi Straordinari	5.013.113	9.291	142.941	37.013	7.000
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>4.615.376</b>	<b>43.235</b>	<b>119.931</b>	<b>9.391</b>	<b>82.528</b>
Imposte	(82.610)	(65.768)	(115.023)	(111.016)	
<b>Utile netto</b>	<b>4.532.766</b>	<b>(22.533)</b>	<b>4.908</b>	<b>(101.625)</b>	<b>82.528</b>

stato attuale dell'impresa

1. settore e posizionamento
2. analisi dati storici e cause delle difficoltà

<i>BETA Srl</i>	Historic	Historic	Historic	Historic	Historic
Stato Patrimoniale	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	30/06/2021
Immobilizzazioni immateriali	1.670.649	1.452.525	1.321.555	1.306.039	1.293.050
Immobilizzazioni materiali	10.569.651	10.313.319	10.034.500	11.955.653	11.809.093
Immobilizzazioni finanziarie	30.962	30.962	36.527	36.527	36.527
<b>Attivo Fisso</b>	<b>12.271.262</b>	<b>11.796.806</b>	<b>11.392.582</b>	<b>13.298.220</b>	<b>13.138.670</b>
Magazzino	438.945	439.929	438.617	502.861	438.521
Crediti esigibili entro esercizio	754.938	593.385	507.850	727.190	818.122
Debiti esigibili entro esercizio	(3.268.048)	(3.144.867)	(3.376.712)	(3.987.845)	(4.069.180)
<b>CCC</b>	<b>(2.074.164)</b>	<b>(2.111.553)</b>	<b>(2.430.246)</b>	<b>(2.757.793)</b>	<b>(2.812.537)</b>
Altre attività/(passività)	(174.347)	(47.258)	170.126	37.808	134.833
<b>CCN</b>	<b>(2.248.511)</b>	<b>(2.158.812)</b>	<b>(2.260.119)</b>	<b>(2.719.985)</b>	<b>(2.677.704)</b>
TFR	(77.343)	(90.752)	(82.140)	(78.868)	(81.203)
Altri Fondi	(726.947)	(694.072)	(677.456)	(760.021)	(760.021)
<b>Capitale Investito</b>	<b>9.218.461</b>	<b>8.853.169</b>	<b>8.372.867</b>	<b>9.739.345</b>	<b>9.619.742</b>
Capitale sociale		300.000	300.000	300.000	300.000
Riserve	410.765	81.408	81.408	1.536.408	1.536.408
Utili/(perdite) esercizi prec.	(4.562.123)		(22.533)	(17.625)	(117.582)
Utile/(perdita) di esercizio	4.532.766	(22.533)	4.908	(101.625)	82.528
<b>Patrimonio netto</b>	<b>381.407</b>	<b>358.875</b>	<b>363.783</b>	<b>1.717.158</b>	<b>1.801.354</b>
Debiti finanziari	9.271.752	8.497.579	7.979.499	7.975.202	7.847.117
Revolver/(Liquidità)	(434.698)	(3.285)	29.585	46.985	(28.729)
<b>Totale Fonti</b>	<b>9.218.461</b>	<b>8.853.169</b>	<b>8.372.867</b>	<b>9.739.346</b>	<b>9.619.742</b>

stato attuale dell'impresa

1. settore e posizionamento
2. analisi dati storici e cause delle difficoltà

ANALISI ULTIMI TRE/CINQUE ANNI

SIGNIFICATIVITÀ

STAGIONALITÀ

SOLO EFFETTO COVID O TENDENZIALE

<i>BETA Srl</i>	Historic	Historic	Historic	Historic
Prospetto Flussi finanziari	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020
EBIT	(266.983)	63.179	53.755	320.941
Operating Taxes	(82.610)	(65.768)	(115.023)	(111.016)
<b>NOPLAT</b>	<b>(349.593)</b>	<b>(2.589)</b>	<b>(61.268)</b>	<b>209.924</b>
D&A + Accantonamenti	596.443	593.781	487.704	76.028
<b>Monetary NOPLAT</b>	<b>246.850</b>	<b>591.192</b>	<b>426.436</b>	<b>285.952</b>
Delta Magazzino	(438.945)	(983)	1.312	(64.244)
Delta Crediti esigibili entro esercizio	(766.558)	161.553	75.536	(219.341)
Delta Debiti esigibili entro esercizio	3.268.048	(123.180)	231.845	611.133
<b>Delta CCC</b>	<b>2.062.544</b>	<b>37.389</b>	<b>308.692</b>	<b>327.548</b>
Delta - Altre attività/(passività)	174.347	(127.088)	(217.385)	132.318
<b>Delta CCN</b>	<b>2.236.891</b>	<b>(89.699)</b>	<b>91.308</b>	<b>459.866</b>
<b>CapEx</b>	<b>(12.856.085)</b>	<b>(119.325)</b>	<b>(73.480)</b>	<b>(1.981.665)</b>
TFR	77.343	13.410	(8.613)	(3.272)
Altri fondi	726.947	(32.875)	(16.616)	82.565
<b>Operating Cash Flow</b>	<b>(9.568.054)</b>	<b>362.703</b>	<b>419.035</b>	<b>(1.156.554)</b>
Proventi/(oneri) finanziari	(19.575)	(15.028)	(10.101)	(14.873)
Proventi/(oneri) straordinari	4.901.933	(4.916)	76.277	(296.676)
<b>Free Cash Flow</b>	<b>(4.685.696)</b>	<b>342.760</b>	<b>485.211</b>	<b>(1.468.103)</b>
Liquidità a inizio periodo		434.698	3.285	(29.584)
Variazione PN	(4.122.001)	0	(0)	1.455.000
Delta Debiti finanziari	9.242.395	(774.173)	(518.080)	(4.297)
<b>Cash (Revolver)</b>	<b>434.699</b>	<b>3.285</b>	<b>(29.584)</b>	<b>(46.985)</b>

stato attuale dell'impresa

1. settore e posizionamento
2. analisi dati storici e cause delle difficoltà

Prezzi medi per unità

Rilevanza regolamentazione

Peso delle presenze (saturazione)

SOLO EFFETTO COVID O  
TENDENZIALE

<b>Unità 1 2021</b>	<b>Gen</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Apr</b>	<b>Mag</b>	<b>Giu</b>	<b>Lug</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Ott</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Totale</b>
Presenze mensili	1362	1131	1287	1309	1426	1334	1426	1397	1352	1383	1339	1250	15997
Progressivo	1362	2493	3780	5089	6515	7849	9275	10672	12025	13408	14747	15997	
Capienza Max	1426	1288	1426	1380	1426	1380	1426	1426	1380	1426	1380	1302	16666
	96%	88%	90%	95%	100%	97%	100%	98%	98%	97%	97%	96%	96%

<b>Unità 2 2021</b>	<b>Gen</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Apr</b>	<b>Mag</b>	<b>Giu</b>	<b>Lug</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Ott</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Totale</b>
Presenze mensili	1178	1071	1232	1176	1235	1200	1237	1237	1197	1224	1172	1198	14356
Progressivo	1178	2249	3481	4657	5892	7092	8329	9566	10763	11987	13158	14356	
Capienza Max	1302	1176	1302	1260	1302	1260	1302	1302	1260	1302	1260	1302	15330
	90%	91%	95%	93%	95%	95%	95%	95%	95%	94%	93%	92%	94%

<b>Unità 3 2021</b>	<b>Gen</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Apr</b>	<b>Mag</b>	<b>Giu</b>	<b>Lug</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Ott</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Totale</b>
Presenze mensili	1578	1491	1699	1673	1709	1705	1790	1790	1709	1743	1663	1695	20245
Progressivo	1578	3069	4768	6441	8150	9855	11645	13436	15145	16887	18551	20245	
Capienza Max	2387	2156	2387	2310	2387	2310	2387	2387	2310	2387	2310	2387	28105
	66%	69%	71%	72%	72%	74%	75%	75%	74%	73%	72%	71%	72%

### 3. Linee-guida del piano industriale: LA MANOVRA

#### Riqualificare le unità

#### Situazione Attuale

	Posti	Tipologia	% occupazione	Regione			Tariffa Giornaliera	
Unità 2	22	RFD Residenza Cat. 1	90%-95%	Xxxxx	Accreditato	Convenzionato	130,00 €	
	20	UP Unità Cat. 2	90%-95%	Xxxxx	Accreditato	Convenzionato	110,00 €	130,00 €
	42							
Unità 3	22	CPF Comunità Cat. 1	90%-95%	Xxxxx	Accreditato	Convenzionato	180,00 €	250,00 €
	20	RSA Residenza Sanitaria Cat. 2	90%-95%	Xxxxx	Accreditato	Convenzionato	85,00 €	
	10	RA Residenza Cat. 3	90%-95%	Xxxxx	privato		70,00 €	
	25	RA Residenza 4	45%-50%	Xxxxx	privato		60,00 €	
	77							
Unità 1	20	RSA Residenza Cat. 1	95%-98%	Xxxxx	Accreditato		85,00 €	
	26	RA Residenza Cat. 2	95%-98%	Xxxxx	Accreditato		70,00 €	
	46							

### 3. Linee-guida del piano industriale: LA MANOVRA

#### Riqualificare le unità

#### Situazione obiettivo 2022

	Posti	Tipologia	% occupazione	Regione			Tariffa Giornaliera	Medie	Ricavi
Unità 2	22	RFD Residenza Cat. 1	92%	xxxxx	Accreditato	Convenzionato	130,00 €	7.388	960.388 €
	20	UP Unità Cat. 2	92%	Xxxxx	Accreditato	Convenzionato	150,00 € 180,00 €	6.716	1.108.140 €
	42							14.104	2.068.528 €
Unità 3	22	CPF Comunità Cat. 1	90%	Xxxxx	Accreditato	Convenzionato	180,00 € 250,00 €	7.227	1.553.805 €
	31	RSA Residenza Sanitaria Cat. 2	90%	Xxxxx	Accreditato	Convenzionato	85,00 €	10.184	865.598 €
	21	RA Residenza Cat. 3	90%	Xxxxx	privato		70,00 €	6.899	482.895 €
	3	RA Residenza 4	90%	Xxxxx	privato		60,00 €	986	59.130 €
	77							25.295	2.961.428 €
Unità 1	10	RSA Residenza Cat. 1	90%	Xxxxx	Accreditato	Convenzionato	87,00 €	2.778	241.657 €
	10	RSA Residenza Cat. 2	95%	Xxxxx	Accreditato		85,00 €	2.932	249.218 €
	24	RSA Residenza Cat. 3	90%	Xxxxx	Accreditato	Convenzionato	106,00 €	6.666	706.638 €
	10	RSA Residenza Cat. 4	95%	xxxxx	Accreditato		70,00 €	2.932	205.239 €
	54							15.308	1.402.753 €

### 3. Linee-guida del piano industriale: LA MANOVRA

#### Riqualificare le unità

#### Situazione obiettivo 2023 in poi

	Posti	Tipologia	% occupazione	Regione		Tariffa Giornaliera		Medie	Ricavi
Unità 2	22	RFD Residenza Cat. 1	95%	xxxxx	Accreditato	Convenzionato	130,00 €	7.629	991.705 €
	20	UP Unità Cat. 2	95%	Xxxxx	Accreditato	Convenzionato	150,00 € 180,00 €	6.935	1.144.275 €
	42							14.564	2.135.980 €
Unità 3	22	CPF Comunità Cat. 1	95%	Xxxxx	Accreditato	Convenzionato	180,00 € 250,00 €	7.629	1.640.128 €
	42	RSA Residenza Sanitaria Cat. 2	96%	xxxxx	Accreditato	Convenzionato	85,00 €	14.717	1.250.928 €
	10	RA Residenza Cat. 3	96%	Xxxxx	privato		70,00 €	3.504	245.280 €
	3	RA Residenza 4	95%	Xxxxx	privato		60,00 €	1.040	62.415 €
	77							26.890	3.198.751 €
Unità 1	10	RSA Residenza Cat. 1	95%	Xxxxx	Accreditato	Convenzionato	87,00 €	2.932	255.082 €
	10	RSA Residenza Cat. 2	98%	Xxxxx	Accreditato		85,00 €	3.025	257.088 €
	24	RSA Residenza Cat. 3	95%	Xxxxx	Accreditato	Convenzionato	106,00 €	7.037	745.896 €
	10	RSA Residenza Cat. 4	98%	xxxxx	Accreditato		70,00 €	3.025	211.720 €
	54							16.018	1.469.787 €



3. Linee-guida del piano industriale

3. Linee-guida del piano industriale:  
LA MANOVRA

Analisi del personale in ragione della riqualificazione delle unità

		anno 2022		anno 2023		anno 2024		anno 2025						
N°		N°	1,015	N°	1,015	N°	1,015	N°	1,015					
1	Unità 1	Pulizie	1	21.130 €	21.447 €	1	21.447 €	21.769 €	1	21.769 €	22.095 €	1	22.095 €	22.427 €
17		OSS	20	450.104 €	537.477 €	20	537.477 €	545.539 €	20	545.539 €	553.722 €	20	553.722 €	562.028 €
3		Infermiere	5	103.356 €	174.844 €	5	174.844 €	177.467 €	5	177.467 €	180.129 €	5	180.129 €	182.830 €
3		Cucina	3	73.382 €	74.483 €	3	74.483 €	75.600 €	3	75.600 €	76.734 €	3	76.734 €	77.885 €
1		Impiegato	1	30.126 €	30.578 €	1	30.578 €	31.037 €	1	31.037 €	31.502 €	1	31.502 €	31.975 €
1		Animatore	1	9.234 €	9.373 €	1	9.373 €	9.513 €	1	9.513 €	9.656 €	1	9.656 €	9.801 €
1		Fisioterapista	1	10.258 €	10.412 €	1	10.412 €	10.568 €	1	10.568 €	10.727 €	1	10.727 €	10.887 €
1		Lavanderia	1	23.092 €	23.438 €	1	23.438 €	23.790 €	1	23.790 €	24.147 €	1	24.147 €	24.509 €
			<b>882.051 €</b>		<b>895.282 €</b>		<b>908.711 €</b>		<b>922.342 €</b>					
		anno 2022		anno 2023		anno 2024		anno 2025						
N°		N°	1,015	N°	1,015	N°	1,015	N°	1,015					
9	Unità 2	OSS	9	295.393 €	299.824 €	9	299.824 €	304.321 €	9	304.321 €	308.886 €	9	308.886 €	313.519 €
5		Educatore	6	133.748 €	162.905 €	6	162.905 €	165.349 €	6	165.349 €	167.829 €	6	167.829 €	170.346 €
3		Infermiere	3	104.200 €	105.763 €	3	105.763 €	107.349 €	3	107.349 €	108.960 €	3	108.960 €	110.594 €
2		Fisioterapista	2	34.518 €	35.036 €	2	35.036 €	35.561 €	2	35.561 €	36.095 €	2	36.095 €	36.636 €
1		Reception	1	16.588 €	16.837 €	1	16.837 €	17.089 €	1	17.089 €	17.346 €	1	17.346 €	17.606 €
2		Ass Sanitario	2	32.777 €	33.269 €	2	33.269 €	33.768 €	2	33.768 €	34.274 €	2	34.274 €	34.788 €
1		Ass Sociale	1	29.884 €	30.332 €	1	30.332 €	30.787 €	1	30.787 €	31.249 €	1	31.249 €	31.718 €
1		Terapista	1	32.342 €	32.827 €	1	32.827 €	33.320 €	1	33.320 €	33.819 €	1	33.819 €	34.327 €
1	Altro	1	25.126 €	25.503 €	1	25.503 €	25.885 €	1	25.885 €	26.274 €	1	26.274 €	26.668 €	
			<b>742.295 €</b>		<b>753.430 €</b>		<b>764.731 €</b>		<b>776.202 €</b>					

### 3. Linee-guida del piano industriale: LA MANOVRA

#### Analisi del personale in ragione della riqualificazione delle unità

		anno 2022		anno 2023		anno 2024		anno 2025		
N°		N°	1,015	N°	1,015	N°	1,015	N°	1,015	
6	Unità 3	Pulizie	6 137.976 €	140.046 €	6 140.046 €	142.146 €	6 142.146 €	144.279 €	6 144.279 €	146.443 €
14		OSS	17 394.612 €	486.359 €	17 486.359 €	493.655 €	17 493.655 €	501.059 €	17 501.059 €	508.575 €
1		Educatrice	2 26.074 €	52.930 €	2 52.930 €	53.724 €	2 53.724 €	54.530 €	2 54.530 €	55.348 €
1		Fisioterapista	1 11.602 €	11.776 €	1 11.776 €	11.953 €	1 11.953 €	12.132 €	1 12.132 €	12.314 €
3		Ass Sanitario	3 80.590 €	81.799 €	3 81.799 €	83.026 €	3 83.026 €	84.271 €	3 84.271 €	85.535 €
1		Ass Sociale	1 28.896 €	29.329 €	1 29.329 €	29.769 €	1 29.769 €	30.216 €	1 30.216 €	30.669 €
2		Tuttofare	2 48.858 €	49.591 €	2 49.591 €	50.335 €	2 50.335 €	51.090 €	2 51.090 €	51.856 €
4		Impiegato	4 134.022 €	136.032 €	4 136.032 €	138.073 €	4 138.073 €	140.144 €	4 140.144 €	142.246 €
1		Lavanderia	1 23.316 €	23.666 €	1 23.666 €	24.021 €	1 24.021 €	24.381 €	1 24.381 €	24.747 €
2		Infermiere	3 73.200 €	111.447 €	3 111.447 €	113.119 €	3 113.119 €	114.815 €	3 114.815 €	116.538 €
2	altro	2 48.834 €	49.567 €	2 49.567 €	50.310 €	2 50.310 €	51.065 €	2 51.065 €	51.831 €	
			<b>1.172.542 €</b>		<b>1.190.130 €</b>		<b>1.207.982 €</b>		<b>1.226.102 €</b>	

4. Prospetti di piano e manovra finanziaria

BETA Srl	Historic	Historic	Historic	Historic	FCST	FCST	FCST	FCST	FCST
<i>Conto Economico</i>	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
Ricavi Unità 1	1.016.420	1.160.220	1.182.795	1.224.673	1.300.545	1.402.753	1.469.787	1.469.787	1.469.787
Ricavi Unità 2	1.666.953	1.917.325	1.879.413	1.900.909	1.868.180	2.068.528	2.135.980	2.135.980	2.135.980
Ricavi Unità 3	1.785.632	2.134.598	2.456.922	2.319.957	2.351.807	2.961.428	3.198.751	3.198.751	3.198.751
Altri Ricavi	380.819	127.211	144.555	135.697	174.487	174.487	174.487	174.487	174.487
<b>Ricavi Netti</b>	<b>4.849.823</b>	<b>5.339.354</b>	<b>5.663.685</b>	<b>5.581.236</b>	<b>5.695.020</b>	<b>6.607.195</b>	<b>6.979.005</b>	<b>6.979.005</b>	<b>6.979.005</b>
Costi diretti acquisti	(381.025)	(376.652)	(321.034)	(444.064)	(415.602)	(474.535)	(500.465)	(500.465)	(500.465)
Variazione rimanze mp suss merci	(5.387)	983	(1.312)	64.244	-	-	-	-	-
<b>Totale costi diretti</b>	<b>- (386.412)</b>	<b>(375.669)</b>	<b>(322.346)</b>	<b>(379.820)</b>	<b>(415.602)</b>	<b>(474.535)</b>	<b>(500.465)</b>	<b>(500.465)</b>	<b>(500.465)</b>
<b>Margine di contribuzione</b>	<b>4.463.411</b>	<b>4.963.686</b>	<b>5.341.339</b>	<b>5.201.417</b>	<b>5.279.418</b>	<b>6.132.660</b>	<b>6.478.540</b>	<b>6.478.540</b>	<b>6.478.540</b>
Costi per servizi	(1.288.702)	(1.595.844)	(1.524.747)	(1.561.764)	(1.354.313)	(1.546.358)	(1.630.853)	(1.630.853)	(1.630.853)
Costo Lavoro in Appalto	(1.719.799)	(2.211.859)	(2.482.497)	(2.581.257)	(2.446.217)	(2.936.733)	(2.980.784)	(3.025.496)	(3.070.878)
Costo per il Personale / Amm.ri	(237.065)	(346.568)	(306.149)	(293.792)	(363.019)	(260.563)	(261.630)	(262.714)	(263.814)
Oneri diversi di gestione	(560.943)	(105.894)	(144.142)	(33.594)	(83.376)	(95.199)	(100.401)	(100.401)	(100.401)
Godimento beni di terzi	(327.442)	(46.560)	(342.345)	(334.042)	(326.035)	(326.035)	(326.035)	(326.035)	(326.035)
<b>EBITDA</b>	<b>- 329.460</b>	<b>656.960</b>	<b>541.459</b>	<b>396.968</b>	<b>706.459</b>	<b>967.772</b>	<b>1.178.836</b>	<b>1.133.041</b>	<b>1.086.559</b>
Ammortamenti	(584.823)	(593.781)	(477.704)	(76.028)	(590.815)	(557.996)	(566.460)	(524.675)	(514.832)
Accantonamento Fondi e Svalutazioni	(11.620)	-	(10.000)	-	-	-	-	-	-
<b>EBIT</b>	<b>(266.983)</b>	<b>63.179</b>	<b>53.755</b>	<b>320.941</b>	<b>115.644</b>	<b>409.776</b>	<b>612.376</b>	<b>608.366</b>	<b>571.727</b>
Oneri Finanziari	(20.011)	(15.028)	(10.101)	(14.873)	(23.472)	(18.900)	(13.300)	(8.109)	(7.755)
Proventi Finanziari	436	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Risultato corrente</b>	<b>(286.558)</b>	<b>48.151</b>	<b>43.654</b>	<b>306.068</b>	<b>92.172</b>	<b>390.876</b>	<b>599.076</b>	<b>600.257</b>	<b>563.972</b>
Oneri Straordinari	(111.180)	(14.207)	(66.664)	(333.689)	(58.325)	(20.000)	(20.000)	(20.000)	(20.000)
Proventi Straordinari	5.013.113	9.291	142.941	37.013	14.000	(8.500)	(8.500)	(8.500)	(8.500)
<b>Risultato ante imposte</b>	<b>4.615.376</b>	<b>43.235</b>	<b>119.931</b>	<b>9.391</b>	<b>47.847</b>	<b>362.376</b>	<b>570.576</b>	<b>571.757</b>	<b>535.472</b>
Imposte	(82.610)	(65.768)	(115.023)	(111.016)	(40.311)	(118.071)	(175.941)	(176.068)	(165.931)
<b>Utile netto</b>	<b>4.532.766</b>	<b>(22.533)</b>	<b>4.908</b>	<b>(101.625)</b>	<b>7.536</b>	<b>244.304</b>	<b>394.635</b>	<b>395.689</b>	<b>369.541</b>

## 8. Prospetti di piano e manovra finanziaria

Riqualificazione delle presenze può avere impatti finanziari oltre che economici (vincoli legge e modalità di riscossione)

Problema di eventuale esternalizzazione di alcune funzioni aziendali

Problematiche di approvvigionamento

Previsione di permanenza degli impatti della pandemia

Possibili ritardi nella implementazione delle ipotesi alla base dell'incremento fatturato

#### 4. Prospetti di piano e manovra finanziaria

<i>BETA Srl</i>	Historic	Historic	Historic	Historic	FCST	FCST	FCST	FCST	FCST	
Stato patrimoniale	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	
Immobilizzazioni immateriali	1.670.649	1.452.525	1.321.555	1.306.039	1.191.716	1.052.368	913.056	778.511	643.965	
Immobilizzazioni materiali	10.569.651	10.313.319	10.034.500	11.955.653	11.711.450	11.322.801	10.945.653	10.605.523	10.275.237	
Immobilizzazioni finanziarie	30.962	30.962	36.527	36.527	36.527	36.527	36.527	36.527	36.527	
<b>Attivo Fisso</b>	<b>12.271.262</b>	<b>11.796.806</b>	<b>11.392.582</b>	<b>13.298.220</b>	<b>12.939.693</b>	<b>12.411.697</b>	<b>11.895.236</b>	<b>11.420.561</b>	<b>-</b>	<b>10.955.729</b>
Magazzino	438.945	439.929	438.617	502.861	438.521	438.521	438.521	438.521	438.521	
Crediti esigibili entro esercizio	754.938	593.385	507.850	727.190	818.122	934.577	1.022.818	1.022.818	1.022.818	
Debiti esigibili entro esercizio	(3.268.048)	(3.144.867)	(3.376.712)	(3.987.845)	(3.829.378)	(3.610.641)	(3.375.999)	(3.267.071)	(3.158.144)	
<b>CCC</b>	<b>(2.074.164)</b>	<b>(2.111.553)</b>	<b>(2.430.246)</b>	<b>(2.757.793)</b>	<b>(2.572.735)</b>	<b>(2.237.542)</b>	<b>(1.914.660)</b>	<b>(1.805.733)</b>	<b>(1.696.806)</b>	
Altre attività/(passività)	(174.347)	(47.258)	170.126	37.808	218.996	359.771	563.305	559.628	536.922	
<b>CCN</b>	<b>(2.248.511)</b>	<b>(2.158.812)</b>	<b>(2.260.119)</b>	<b>(2.719.985)</b>	<b>(2.353.738)</b>	<b>(1.877.771)</b>	<b>(1.351.355)</b>	<b>(1.246.105)</b>	<b>(1.159.884)</b>	
TFR	(77.343)	(90.752)	(82.140)	(78.868)	(88.537)	(98.276)	(108.015)	(117.754)	(127.493)	
Altri Fondi	(726.947)	(694.072)	(677.456)	(760.021)	(760.021)	(760.021)	(760.021)	(760.021)	(760.021)	
<b>Capitale Investito</b>	<b>9.218.461</b>	<b>8.853.169</b>	<b>8.372.867</b>	<b>9.739.345</b>	<b>9.737.396</b>	<b>9.675.628</b>	<b>9.675.845</b>	<b>9.296.680</b>	<b>-</b>	<b>8.908.331</b>
Capitale sociale		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000,00	300.000,00	
Riserve	410.765	81.408	81.408	1.536.408	1.536.408	1.536.408	1.536.408	1.536.408	1.536.408	
Utili/(perdite) esercizi prec.	(4.562.123)		(22.533)	(17.625)	(35.054)	(27.518)	216.787	611.422	1.007.111	
Utile/(perdita) di esercizio	<b>4.532.766</b>	<b>(22.533)</b>	<b>4.908</b>	<b>(101.625)</b>	<b>7.536</b>	<b>244.304</b>	<b>394.635</b>	<b>395.689</b>	<b>369.541</b>	
<b>Patrimonio netto</b>	<b>381.407</b>	<b>358.875</b>	<b>363.783</b>	<b>1.717.158</b>	<b>1.808.890</b>	<b>2.053.194</b>	<b>2.447.829</b>	<b>2.843.518</b>	<b>3.213.060</b>	
Debiti finanziari	9.271.752	8.497.579	7.979.499	7.975.202	7.703.253	7.446.753	7.189.952	6.932.858	6.675.408	
Revolver/(Liquidità)	(434.698)	(3.285)	29.585	46.985	<b>225.253</b>	<b>175.681</b>	<b>38.064</b>	<b>(479.696)</b>	<b>(980.136)</b>	
<b>Totale Fonti</b>	<b>9.218.461</b>	<b>8.853.169</b>	<b>8.372.867</b>	<b>9.739.346</b>	<b>9.737.396</b>	<b>9.675.628</b>	<b>9.675.845</b>	<b>9.296.680</b>	<b>8.908.331</b>	

4. Prospetti di piano e manovra finanziaria

<i>BETA Srl</i>	Historic	Historic	Historic	Historic	FCST	FCST	FCST	FCST	FCST
Prospetto Flussi di Cassa	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019	31/12/2020	31/12/2021	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025
EBIT	(266.983)	63.179	53.755	320.941	115.644	409.776	612.376	608.366	571.727
Operating Taxes	(82.610)	(65.768)	(115.023)	(111.016)	(40.311)	(118.071)	(175.941)	(176.068)	(165.931)
<b>NOPLAT</b>	<b>(349.593)</b>	<b>(2.589)</b>	<b>(61.268)</b>	<b>209.924</b>	<b>75.332</b>	<b>291.704</b>	<b>436.435</b>	<b>432.298</b>	<b>405.796</b>
D&A + Accantonamenti	596.443	593.781	487.704	76.028	590.815	557.996	566.460	524.675	514.832
<b>Monetary NOPLAT</b>	<b>246.850</b>	<b>591.192</b>	<b>426.436</b>	<b>285.952</b>	<b>666.147</b>	<b>849.701</b>	<b>1.002.896</b>	<b>956.973</b>	<b>920.628</b>
Delta Magazzino	(438.945)	(983)	1.312	(64.244)	64.340	-	-	-	-
Delta Crediti esigibili entro esercizio	(766.558)	161.553	75.536	(219.341)	(90.932)	(116.455)	(88.240)	-	-
Delta Debiti esigibili entro esercizio	3.268.048	(123.180)	231.845	611.133	(158.467)	(218.738)	(234.642)	(108.927)	(108.927)
<b>Delta CCC</b>	<b>2.062.544</b>	<b>37.389</b>	<b>308.692</b>	<b>327.548</b>	<b>(185.059)</b>	<b>(335.193)</b>	<b>(322.882)</b>	<b>(108.927)</b>	<b>(108.927)</b>
Delta - Altre attività/(passività)	174.347	(127.088)	(217.385)	132.318	(181.188)	(140.775)	(203.534)	3.678	22.706
<b>Delta CCN</b>	<b>2.236.891</b>	<b>(89.699)</b>	<b>91.308</b>	<b>459.866</b>	<b>(366.247)</b>	<b>(475.967)</b>	<b>(526.416)</b>	<b>(105.249)</b>	<b>(86.221)</b>
<b>CapeEx</b>	<b>(12.856.085)</b>	<b>(119.325)</b>	<b>(73.480)</b>	<b>(1.981.665)</b>	<b>(232.289)</b>	<b>(30.000)</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(50.000)</b>	<b>(50.000)</b>
TFR	77.343	13.410	(8.613)	(3.272)	9.669	9.739	9.739	9.739	9.739
Altri fondi	726.947	(32.875)	(16.616)	82.565	-	-	-	-	-
<b>Operating Cash Flow</b>	<b>(9.568.054)</b>	<b>362.703</b>	<b>419.035</b>	<b>(1.156.554)</b>	<b>77.281</b>	<b>353.472</b>	<b>436.218</b>	<b>811.463</b>	<b>794.146</b>
Proventi/(oneri) finanziari	(19.575)	(15.028)	(10.101)	(14.873)	(23.472)	(18.900)	(13.300)	(8.109)	(7.755)
Proventi/(oneri) straordinari	4.901.933	(4.916)	76.277	(296.676)	(44.325)	(28.500)	(28.500)	(28.500)	(28.500)
<b>Free Cash Flow</b>	<b>(4.685.696)</b>	<b>342.760</b>	<b>485.211</b>	<b>(1.468.103)</b>	<b>9.485</b>	<b>306.072</b>	<b>394.418</b>	<b>774.854</b>	<b>757.891</b>
Liquidità a inizio periodo		434.698	3.285	(29.584)	(46.985)	(225.253)	(175.681)	(38.064)	479.696
Variazione PN	(4.122.001)	0	(0)	1.455.000	84.195	(0)	-	-	-
Delta Debiti finanziari	9.242.395	(774.173)	(518.080)	(4.297)	(271.948)	(256.500)	(256.801)	(257.094)	(257.450)
<b>Cash (Revolver)</b>	<b>434.699</b>	<b>3.285</b>	<b>(29.584)</b>	<b>(46.985)</b>	<b>(225.253)</b>	<b>(175.681)</b>	<b>(38.064)</b>	<b>479.696</b>	<b>980.136</b>

**Parte terza**

**POSSIBILI SPECIFICITÀ DEL PIANO IN CASO DI IMPRESE SOTTO-SOGLIA E PICCOLE IMPRESE**

## Art. 2214

### Libri obbligatori e altre scritture contabili

I. L'imprenditore che esercita un'attività commerciale deve tenere il libro giornale e il libro degli inventari.

II. Deve altresì tenere le altre scritture contabili che siano richieste dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa e conservare ordinatamente per ciascun affare gli originali delle lettere, dei telegrammi e delle fatture ricevute, nonché le copie delle lettere, dei telegrammi e della fatture spedite.

III. Le disposizioni di questo paragrafo non si applicano ai piccoli imprenditori.

## Articolo 18

### Contabilità semplificata per le imprese minori (1)

*In vigore dal 01/01/2017*

*Modificato da: Legge del 11/12/2016 n. 232 Articolo 1*

1. Le disposizioni dei precedenti articoli si applicano anche ai soggetti che, a norma del [codice civile](#), non sono obbligati alla tenuta delle scritture contabili di cui allo stesso codice. Tuttavia, i soggetti indicati alle lettere c) e d) del primo comma dell'articolo 13, qualora i ricavi indicati agli [articoli 57 e 85 del testo unico delle imposte sui redditi](#), di cui al [decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917](#), percepiti in un anno intero, ovvero conseguiti nell'ultimo anno di applicazione dei criteri previsti dall'[articolo 109, comma 2, del medesimo testo unico](#), non abbiano superato l'ammontare di 400.000 euro per le imprese aventi per oggetto prestazioni di servizi, ovvero di 700.000 euro per le imprese aventi per oggetto altre attività, sono esonerati per l'anno successivo dalla tenuta delle scritture contabili prescritte dai precedenti articoli, salvi gli obblighi di tenuta delle scritture previste da disposizioni diverse dal presente decreto. Per i contribuenti che esercitano contemporaneamente prestazioni di servizi e altre attività si fa riferimento all'ammontare dei ricavi relativi all'attività prevalente. In mancanza della distinta annotazione dei ricavi, si considerano prevalenti le attività diverse dalle prestazioni di servizi. Con decreto del Ministro dell'economia e delle finanze sono stabiliti i criteri per l'individuazione delle attività consistenti nella prestazione di servizi.



**Prospetto 14.1 Imprese attive e addetti**  
Anni 2001-2017

ANNI	Valori assoluti		Variazioni in valore assoluto rispetto all'anno precedente	
	Imprese	Addetti	Imprese	Addetti
2001 (a)	4.083.966	15.712.908	-	-
2002	4.224.769	15.860.072	140.803	147.164
2003	4.235.385	16.290.888	10.616	430.816
2004	4.277.875	16.461.761	42.490	170.873
2005	4.371.087	16.813.193	93.212	351.432
2006	4.410.008	17.116.750	38.921	303.557
2007	4.480.473	17.586.031	70.465	469.281
2008	4.514.022	17.875.270	33.549	289.239
2009	4.470.748	17.510.988	-43.274	-364.282
2010	4.460.891	17.305.735	-9.857	-205.253
2011 (a) (b)	4.425.950	16.424.086	-34.941	-881.649
2012	4.442.452	16.722.210	16.502	298.124
2013	4.390.513	16.426.791	-51.939	-295.419
2014	4.359.087	16.189.310	-31.426	-237.481
2015	4.338.085	16.289.875	-21.002	100.565
2016	4.390.911	16.684.518	52.826	394.643
2017	4.397.623	17.059.480	6.712	374.962

Fonte: Istat, Registro statistico delle imprese attive (ASIA - Imprese) (E)

(a) Dati puntuali di fonte censuaria.

(b) In occasione del 15° Censimento generale della popolazione del 2011 il registro Asia è stato utilizzato come base informativa per produrre i dati censuari. Con l'occasione del Censimento virtuale del 2011, sono state introdotte importanti innovazioni nel processo di aggiornamento del registro e nella stima dei caratteri delle imprese - dal punto di vista definitorio e metodologico - utili ad aumentare la qualità ed ampliare la quantità delle informazioni diffuse, con un significativo miglioramento nella futura tempistica di diffusione dei dati. Inoltre, sono state riviste le metodologie di classificazione e stima dell'occupazione, per garantire una migliore coerenza dell'intero sistema informativo delle statistiche economiche e della contabilità nazionale e una migliore coerenza con gli standard definiti in ambito Ue, adottando un framework concettuale comune e metodi armonizzati di stima.

SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA REGIONI	Imprese				
	0-9	10-49	50-249	oltre 250	Totale
<b>SETTORI DI ATTIVITÀ ECONOMICA</b>					
Industria in senso stretto	82,0	15,4	2,3	0,4	100,0
Costruzioni	96,1	3,6	0,2	0,0	100,0
Commercio, trasporto e magazzinaggio, alloggio e ristorazione	94,9	4,7	0,4	0,1	100,0
Altri servizi	97,6	2,0	0,3	0,1	100,0
<b>Totale</b>	<b>95,0</b>	<b>4,3</b>	<b>0,5</b>	<b>0,1</b>	<b>100,0</b>

	contabilità ordinaria	contabilità semplificata	regimi fiscali agevolati	TOTALI
imprese individuali	140.000,00	1.425.000,00	650.000,00	2.215.000,00
società di persone	255.000,00	415.000,00		670.000,00
società di capitali	1.200.000,00			1.200.000,00
agricoltura			250.000,00	250.000,00
<b>TOTALI</b>	<b>1.592.000,00</b>	<b>1.838.000,00</b>	<b>900.000,00</b>	<b>4.335.000,00</b>

La contabilità semplificata ed i dati extra-contabili

agricoltura

Il ruolo degli OCC in chiave di assistenza al debitore



**AIDC**

Associazione Italiana  
Dottori Commercialisti



**AIDC**

Associazione Italiana  
Dottori Commercialisti  
ed Esperti Contabili

Sezione di Taranto

*Possibili specificità  
del piano in caso di  
imprese sottosoglia  
e piccole imprese.*

17 Dicembre 2021

**A cura di Prof. Paolo Carbone**

# Art. 2, comma 1, D.L. 118/2021

## Presupposto soggettivo composizione negoziata «minore»

«L'imprenditore commerciale e agricolo che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza, può chiedere al segretario generale della camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa la nomina di un esperto indipendente quando risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa»



Requisito  
iscrizione al registro imprese  
per l'accesso alla piattaforma telematica  
(art. 3, D.L. 118/2021)

# Art. 17, comma 1, Decreto-legge del 24/08/2021 n. 118

## Estende ambito di applicazione alle imprese sotto soglia

«L'imprenditore commerciale e agricolo che possiede congiuntamente i requisiti di cui all'articolo 1, secondo comma, del regio decreto 16 marzo 1942, n. 267, (...)»



### Art. 1, comma 2, L.F.

*Imprenditore non è sottoposto alla disciplina del fallimento e del concordato preventivo se:*

- *ha avuto un attivo patrimoniale di ammontare complessivo annuo non superiore ad euro trecentomila nei tre esercizi antecedenti la data di deposito della istanza di fallimento, o dall'inizio dell'attività, se essa è stata di durata inferiore*
- *ha realizzato ricavi lordi per un ammontare complessivo annuo non superiore ad euro duecentomila, in qualunque modo risulti, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza di fallimento, o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore*
- *ha un ammontare di debiti anche non scaduti non superiore ad euro cinquecentomila*

# Art. 17, comma 2, Decreto-legge del 24/08/2021 n. 118

## PRESENTAZIONE ISTANZA DI NOMINA



nelle forme indicate dall'art. 5  
comma 1  
(tramite piattaforma telematica CCIAA)

all' OCC territorialmente  
competente  
(tramite PEC in mancanza di  
piattaforma telematica)

### DIFFERENZE?

Al momento scegliere tra l'esperto presente negli elenchi dell'OCC o nella piattaforma della CCIAA comporta per l'imprenditore la conseguenza che potrà essere assistito, a seconda dei casi, da profili professionali completamente diversi.

## DOCUMENTAZIONE DA PRESENTARE

- a) una dichiarazione circa la pendenza o meno di istanze di fallimento;
- b) il certificato unico dei debiti tributari;
- c) l'estratto della debitoria complessiva rilasciato da Agenzia Entrate - Riscossione;
- d) il certificato dei debiti contributivi, oppure, se non disponibile, il documento unico di regolarità contributiva;
- e) l'estratto delle informazioni presenti presso la Centrale Rischi gestita dalla Banca d'Italia, non anteriore di tre mesi rispetto alla presentazione dell'istanza

# Art. 17, comma 2, Decreto-legge del 24/08/2021 n. 118

## NOMINA ESPERTO

L'esperto nominato avrà peraltro un compito di ausilio dell'imprenditore più pregnante e incisivo rispetto al ruolo svolto per le imprese maggiori, avendo la legge assegnato espressamente a tale figura il compito di coadiuvare il debitore nella predisposizione della ulteriore documentazione necessaria per individuare l'eventuale soluzione della crisi, acquisendo i "bilanci dell'ultimo triennio, se disponibili", le "dichiarazioni fiscali e la documentazione contabile" per redigere una "relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale ed economico-finanziaria dell'imprenditore" nonché un "elenco aggiornato dei creditori e dei relativi diritti".

# Art. 17, comma 2, Decreto-legge del 24/08/2021 n. 118

## POSSIBILI SBOCCHI

In assenza di soluzioni praticabili



Concordato Liquidatorio Semplificato (art. 18)



# Art. 17, comma 2, Decreto-legge del 24/08/2021 n. 118

## POSSIBILI SBOCCHI

In presenza di soluzione idonea al superamento della situazione di crisi



- a) concludere un contratto privo di effetti nei confronti dei terzi idoneo ad assicurare la continuità aziendale oppure con il contenuto dell'articolo 182-octies I. fall. (convenzione di moratoria);
- b) concludere un accordo sottoscritto dall'imprenditore, dai creditori e dall'esperto, senza necessità di attestazione, idoneo a produrre gli effetti di cui all'art. 67 lett. d) I. fall.;
- c) proporre l'accordo di ristrutturazione dei debiti di cui all'articolo 7 della legge 27 gennaio 2012, n. 3;
- d) chiedere la liquidazione dei beni ai sensi dell'art.14-ter della legge 27 gennaio 2012, n. 3;
- e) proporre la domanda di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio di cui all'articolo 18 DL 118/2021

Se all'esito delle trattative non è possibile raggiungere l'accordo, il comma 6 prevede che l'esperto, su richiesta dell'imprenditore, possa svolgere i compiti di gestore della crisi di cui alla l. 3/2012.

# CHECK – LIST

## (Sezione II Decreto Dirigenziale 28.09.2021)

È utile, anche se non imprescindibile, che l'imprenditore, nel momento in cui decide di intraprendere il percorso di risanamento, abbia già redatto un piano di risanamento ovvero che tale piano venga redatto, in tempi brevi, nel corso della composizione negoziata.

A cosa serve il piano di risanamento?



ad individuare le proposte da formulare alle parti e  
la soluzione idonea per il superamento della crisi

# CHECK – LIST

## (Sezione II Decreto Dirigenziale 28.09.2021)

Le domande inserite nella check-list perseguono i seguenti obiettivi:

1. Fungere da linee guida per le indicazioni operative per la redazione del piano. Le indicazioni devono considerarsi, infatti, come recepimento delle migliori pratiche di redazione dei piani di impresa e non come precetti assoluti;
2. Consentire all'imprenditore di redigere un piano di risanamento affidabile;
3. Servire all'esperto per l'analisi di coerenza del piano.

Nel documento viene espressamente evidenziato che la redazione del piano costituisce un “processo” che “presuppone la presenza di minimi requisiti organizzativi” (par. 1 della Sezione II) e “la disponibilità di una situazione economico patrimoniale aggiornata” (par. 2 della Sezione II).

Ne consegue che il piano di risanamento deve partire dall'analisi della situazione in cui versa l'impresa e dalle sue cause (par. 3 della Sezione II), le quali devono essere individuate in maniera realistica.

Le strategie di intervento devono modellarsi sulle esigenze dell'impresa e devono essere delineate in maniera tale da consentire di rimuovere le difficoltà.

Con riferimento alla parte quantitativa del piano, essa è consequenziale alle strategie che si intendono adottare, segue un ordine logico strutturato mediante la previsione di valutazioni controllabili ed è volta a determinare i **flussi finanziari**.

# CHECK – LIST

## (Sezione II Decreto Dirigenziale 28.09.2021)

Per le imprese di **minori** dimensioni tali flussi finanziari possono essere stimati attraverso un processo **semplificato** (come indicato nel par. 4 della Sezione II).

Il debito esistente che necessita di essere rimborsato viene confrontato con i flussi finanziari derivanti dalla gestione aziendale che possono essere posti a servizio dello stesso, anche al fine di individuare la tipologia delle proposte da formulare ai creditori e alle altre parti interessate (**par. 5 della Sezione II**).

In caso di gruppo di imprese occorre tenere conto delle reciproche interdipendenze tra le imprese che ne fanno parte (**par. 6 della Sezione II**).

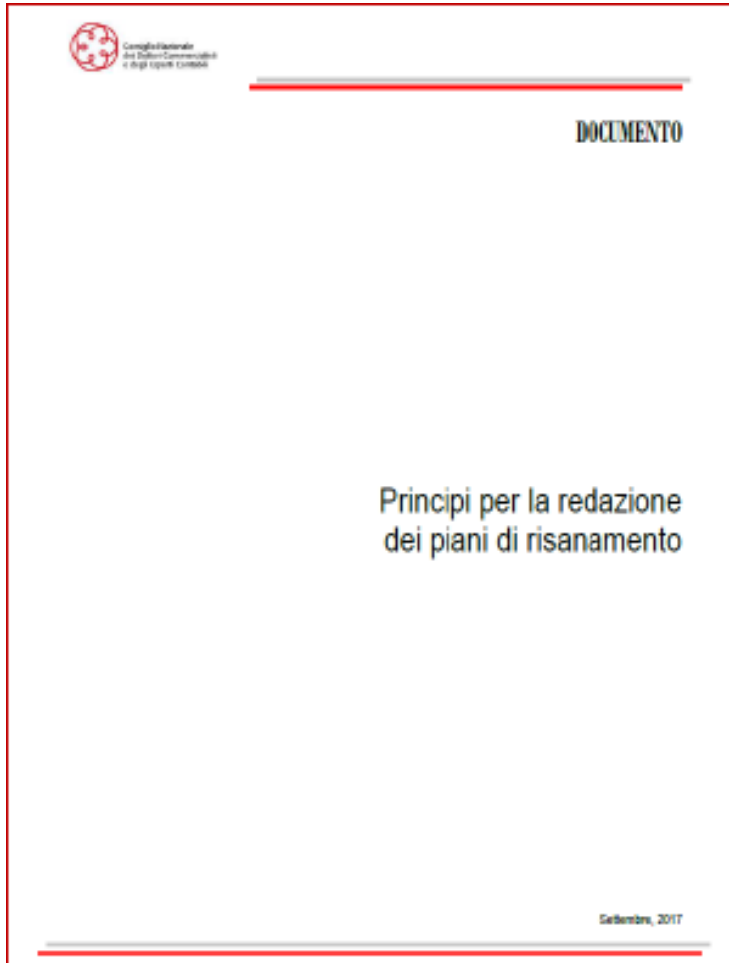
# IMPRESE DI MINORI DIMENSIONI – MPMI

Per la definizione di micro, piccole e medie imprese (MPMI) si rimanda a quanto previsto dalla normativa comunitaria :

Categoria d'impresa	Effettivi: unità lavorative-anno (ULA)	Fatturato annuo	Totale di bilancio annuo
Medie	< 250	≤ 50 milioni di EUR <small>(nel 1996: 40 milioni di EUR)</small>	≤ 43 milioni di EUR <small>(nel 1996: 27 milioni di EUR)</small>
Piccole	< 50	≤ 10 milioni di EUR <small>(nel 1996: 7 milioni di EUR)</small>	≤ 10 milioni di EUR <small>(nel 1996: 5 milioni di EUR)</small>
Micro	< 10	≤ 2 milioni di EUR <small>(precedentemente non definito)</small>	≤ 2 milioni di EUR <small>(precedentemente non definito)</small>

Raccomandazione della  
Commissione delle Comunità  
Europee n. 2003/361/CE  
(6 maggio 2003)

# I PRINCIPI DI RELAZIONE



- **Formulare principi e proporre modelli comportamentali** da prendere come riferimento nella redazione dei piani di risanamento (anche per le MPMI);
- **Consentire l'individuazione di *standard comuni*** anche in presenza di forte incertezza e carenza di fonti informative (difficoltà nel loro reperimento);
- **Ridurre le difficoltà** che incontrano i soggetti incaricati della redazione del piano di risanamento, **augmentando le certezze** sulle **modalità operative** da adottare e sui **risultati da esporre**.

Redatto a cura di:

AIDEA, Accademia Italiana Di Economia Aziendale

ANDAF, Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari APRI,

Associazione Professionisti Risanamento Imprese

OCRI, Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese AIAF, Associazione

Italiana Analisti e Consulenti Finanziari

# IMPRESE DI MINORI DIMENSIONI – MPMI

Per la definizione di micro, piccole e medie imprese (MPMI) si rimanda a quanto previsto dalla normativa comunitaria :

Categoria d'impresa	Effettivi: unità lavorative-anno (ULA)	Fatturato annuo	Totale di bilancio annuo
Medie	< 250	≤ 50 milioni di EUR <small>(nel 1996: 40 milioni di EUR)</small>	≤ 43 milioni di EUR <small>(nel 1996: 27 milioni di EUR)</small>
Piccole	< 50	≤ 10 milioni di EUR <small>(nel 1996: 7 milioni di EUR)</small>	≤ 10 milioni di EUR <small>(nel 1996: 5 milioni di EUR)</small>
Micro	< 10	≤ 2 milioni di EUR <small>(precedentemente non definito)</small>	≤ 2 milioni di EUR <small>(precedentemente non definito)</small>

Raccomandazione della  
Commissione delle Comunità  
Europee n. 2003/361/CE  
(6 maggio 2003)

# IMPRESE DI MINORI DIMENSIONI – MPMI

La grande diffusione di imprese che per limiti dimensionali rientrano nella categoria delle MPMI impone che, nell'ambito di processi di soluzione della crisi, questi aspetti debbano essere tenuti in considerazione nell'elaborazione di un Piano.

**CRITICITA'**



avendo una **struttura organizzativa semplice**, la reperibilità dei dati e le risorse aziendali rendono frequentemente difficile, o in certi casi impossibile, pervenire ad un Piano che riassume il contenuto formale ed informativo tipico dei piani delle imprese di maggiori dimensioni.



# IL PIANO DI RISANAMENTO

## IL PIANO

«documento ove si rappresentano le azioni strategiche e operative (ed i relativi impatti economici e finanziari) tramite le quali un'azienda si propone di uscire dallo stato di crisi, ripristinando le condizioni di equilibrio economico e finanziario»

## Caratteristiche

- ✓ *sistematico, coerente ed attendibile*
- ✓ *struttura e grado di dettaglio delle informazioni qualitative e quantitative inferiori*
- ✓ *modello economico-finanziario costruito su ipotesi semplificatrici*

## Elementi oggettivi

necessità di applicare i cambiamenti operativi derivanti dalle strategie previste nel Piano compatibilmente con il tipo di struttura organizzativa adottata

necessità di individuare in modo trasparente ed univoco i soggetti che hanno la responsabilità della redazione del Piano e della sua attuazione

necessità di identificare pochi ma significativi indicatori (*Key Performance Indicators – KPI*) da monitorare costantemente ai fini dell'analisi di “*delta performance*” (*Piano vs. actual*). Tali indicatori devono consentire la verifica della sostenibilità economico-finanziaria e patrimoniale e la quantificazione della continuità aziendale

# IL CONTENUTO DEL PIANO DI RISANAMENTO

- esplicitazione delle fonti utilizzate, la loro attendibilità e le eventuali criticità o carenze presenti nei dati, nonché i rischi potenziali che questi elementi rappresentano per l'attuazione del Piano, anche con riferimento alla indicazione del grado di certezza delle previsioni effettuate
- descrizione dell'azienda e dell'attività svolta, l'analisi delle strategie applicate ed in atto, in particolare in termini di combinazione prodotto/mercato/tecnologia e di posizione competitiva



Occorre dare adeguato rilievo, anche in termini di rischi potenziali, alle situazioni in cui vi siano vincoli tecnici, contrattuali o di altra natura, o problematiche di reperimento delle risorse finanziarie e umane necessarie per l'attuazione del Piano

- presentazione dei dati economico-finanziari di partenza e la diagnosi sullo stato e sulle cause della crisi

# IL CONTENUTO DEL PIANO DI RISANAMENTO

- Identificazione della strategia di risanamento in termini produttivi, commerciali ed organizzativi e la definizione del piano degli investimenti
- La manovra finanziaria
- Il piano delle azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi del Piano in termini di implementazione della strategia adottata (*action plan*)
- Il piano economico-finanziario e patrimoniale previsionale (con la specificazione del modello e delle ipotesi adottate per la sua predisposizione), composto da conto economico, stato patrimoniale e piano finanziario
- L'analisi di sensitività
- Eventuali specifiche sulla fase di applicazione e monitoraggio.

# IL CONTENUTO DEL PIANO DI RISANAMENTO

## PARTE GENERALE

### 1. NATURA E OBIETTIVI DEL PIANO DI RISANAMENTO

1. Introduzione;
2. Natura del Piano;
3. Destinatari e obiettivi del Piano;
4. Sviluppo per i diversi scenari di crisi.

### 2. PRINCIPI GENERALI DEL PIANO

1. Principi generali di redazione del Piano;
2. Principi generali sui contenuti del Piano;
3. Principi generali sulla forma del Piano.

### 3. IL PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL PIANO

1. L'utilizzo del supporto consulenziale;
2. Profili generali del processo di elaborazione del Piano;
3. Il modello economico-finanziario e patrimoniale.

# IL CONTENUTO DEL PIANO DI RISANAMENTO

## SVILUPPO DEL PIANO

### 4. IL QUADRO GENERALE DI PARTENZA

1. La parte introduttiva del Piano;
2. La descrizione della azienda;
3. Le strategie applicate e in atto;
4. Dati economici e finanziari;
5. L'organizzazione attuale;
6. Descrizione dell'attività;
7. Analisi del prodotto/servizio;
8. Analisi del settore/mercato;
9. La tecnologia impiegata;
10. La diagnosi della crisi.

### 5. LA STRATEGIA GENERALE DI RISANAMENTO

1. L'identificazione delle linee strategiche di risanamento;
2. L'identificazione della strategia di risanamento;
3. L'assetto industriale;
4. L'assetto finanziario.

# IL CONTENUTO DEL PIANO DI RISANAMENTO

## SVILUPPO DEL PIANO

### 6. L'IMPATTO SPECIFICO DELLA STRATEGIA DI RISANAMENTO

1. Vendite e commercializzazione;
2. Produzione;
3. Organizzazione e personale;
4. Investimenti/disinvestimenti.

### 7. LA MANOVRA FINANZIARIA

1. Definizione e obiettivi della manovra finanziaria;
2. Patrimonio netto;
3. Debito;
4. Gestione della fiscalità nella manovra finanziaria.

### 8. L'ACTION PLAN

### 9. I DATI PROSPETTICI

1. Introduzione;
2. Il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale;
3. Le analisi di sensitività.

# IL CONTENUTO DEL PIANO DI RISANAMENTO

## ESECUZIONE e MONITORAGGIO - CONSULENTI

### 10. ESECUZIONE E MONITORAGGIO DEL PIANO

#### 11. IL RUOLO DEI CONSULENTI

1. La preparazione del Piano;
2. L'advisor industriale/strategico;
3. L'advisor finanziario;
4. Altri consulenti.

## PRINCIPALI SEMPLIFICAZIONI PER PMPI

Dove si prevede un *"un sistema amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari"*, appare evidente che nel caso di una micro impresa è difficoltoso, se non impossibile, trovare questa disponibilità al proprio interno.



Può essere semplicemente inserito il riferimento al sistema amministrativo-contabile, sia esso di tipo interno o esterno.



# IL CONTENUTO DEL PIANO DI RISANAMENTO

## PRINCIPALI SEMPLIFICAZIONI PER PMPI

Per ciascuna linea di prodotto/servizio è opportuno dare informazioni in merito alle principali caratteristiche, alla funzionalità/sostituibilità per i clienti, alla fase del ciclo di vita, alle ultime innovazioni apportate ed alle possibilità di ulteriore evoluzione.



Può essere omessa l'effettuazione di approfondite analisi di segmentazione del mercato e di posizionamento rispetto ai concorrenti.

# IL CONTENUTO DEL PIANO DI RISANAMENTO

## PRINCIPALI SEMPLIFICAZIONI PER PMPI

Un'analisi di mercato è sempre consigliata anche se con un grado di dettaglio sicuramente inferiore rispetto a quello nel quale possono addentrarsi imprese più strutturate da un punto di vista amministrativo e commerciale.

Eventuali analisi indipendenti commissionati a specialisti della materia, possono essere sostituite dalle analisi della direzione commerciale o dei professionisti incaricati della redazione del piano.

Possono essere omesse approfondite analisi di contesti quali le modalità competitive rilevanti all'interno del mercato di riferimento, così come la reazione dei concorrenti (RILCON) alle iniziative recenti dell'impresa.

E' sicuramente fondamentale, tuttavia, procedere alla descrizione del **rapporto di interdipendenza con alcuni fornitori** e l'evoluzione dell'esposizione negli ultimi tre esercizi.

Può essere focalizzata l'attenzione sul tipo di **rapporto (forza/dipendenza) in essere con alcuni dei propri clienti**, in particolare quelli strategici, in quanto potenziale elemento di rischiosità gestionale.

# IL CONTENUTO DEL PIANO DI RISANAMENTO

## PRINCIPALI SEMPLIFICAZIONI PER PMPI

La difficoltà di trovare applicato un adeguato sistema di contabilità analitica rende molto difficile l'elaborazione di **conti economici dal forte contenuto gestionale** e di quelle riclassificazioni che presuppongono la registrazione dei fatti aziendali con l'applicazione del criterio di "destinazione" e non per "natura".

Può essere utile procedere con l'elaborazione di un conto economico riclassificato con il criterio del "**valore aggiunto**", ottenibile con la disponibilità della sola contabilità generale, può essere ritenuto assolutamente sufficiente.

Il conto economico "a valore aggiunto" è probabilmente il modello di riclassificazione maggiormente utilizzato perché si presta ad essere impiegato con una certa facilità anche da un soggetto esterno all'impresa, in quanto non richiede informazioni ulteriori rispetto a quelle contenute nel bilancio di esercizio.

Il Conto economico a valore aggiunto, pur ricalcando lo schema previsto dall'art. 2425 c.c., prevede che l'area operativa contenga tre margini intermedi:

- il valore aggiunto;
- il MOL (margine operativo lordo), anche EBITDA (earnings before interests, taxes, depreciation and amortization); il MON (margine operativo netto), o anche EBIT (earning before interests and taxes).

# IL CONTENUTO DEL PIANO DI RISANAMENTO

## PRINCIPALI SEMPLIFICAZIONI PER PMPI

### Conto Economico

Anni	2021		2022		2023		2024		2025		2026	
	€		€		€		€		€		€	
(+) Ricavi da BU abbigliamento	150.000	100,00%	200.000	100,00%	220.000	100,00%	242.000	100,00%	266.200	100,00%	292.820	
(+) Ricavi da BU impiantistica	74.591	49,73%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	
(+) Altri Ricavi e proventi	0	0,00%	51.720	25,86%	25.860	11,75%	0	0,00%	0	0,00%	0	
(+/-) Variazione rim. prod. in corso di lavoraz. (BU imp.)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	
<b>Valore della produzione operativa</b>	<b>224.591</b>	<b>149,73%</b>	<b>251.720</b>	<b>125,86%</b>	<b>245.860</b>	<b>111,75%</b>	<b>242.000</b>	<b>100,00%</b>	<b>266.200</b>	<b>100,00%</b>	<b>292.820</b>	
(-) Acquisti BU abbigliamento	(90.000)	-60,00%	(83.000)	-41,50%	(91.300)	-41,50%	(100.430)	-41,50%	(110.473)	-41,50%	(121.520)	
(+/-) Variazione rimanenze merci abbigliamento	(3.760)	-2,51%	(50.405)	-25,20%	(29.498)	-13,41%	(1.751)	-0,72%	825	0,31%	908	
(-) Acquisti BU impiantistica	(6.361)	-4,24%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	
(+/-) Variazione rimanenze mat. prime (BU imp.)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	
(-) Trasporti su acquisti BU abbigliamento	(5.400)	-3,60%	(4.980)	-2,49%	(5.478)	-2,49%	(6.026)	-2,49%	(6.628)	-2,49%	(7.291)	
(-) Provvigioni agenti BU abbigliamento	(12.360)	-8,24%	(12.702)	-6,35%	(12.772)	-5,81%	(12.849)	-5,31%	(12.934)	-4,86%	(13.028)	
(-) Altri servizi BU impiantistica	(33.474)	-22,32%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	
<b>Totale costi variabili</b>	<b>(151.356)</b>	<b>-100,90%</b>	<b>(151.087)</b>	<b>-75,54%</b>	<b>(139.049)</b>	<b>-63,20%</b>	<b>(121.056)</b>	<b>-50,02%</b>	<b>(129.210)</b>	<b>-48,54%</b>	<b>(140.931)</b>	
<b>Margine di contribuzione</b>	<b>73.235</b>	<b>48,82%</b>	<b>100.633</b>	<b>50,32%</b>	<b>106.811</b>	<b>48,55%</b>	<b>120.944</b>	<b>49,98%</b>	<b>136.990</b>	<b>51,46%</b>	<b>151.889</b>	
(-) Personale indiretto	(39.917)	-26,61%	(37.164)	-18,58%	(37.536)	-17,06%	(37.911)	-15,67%	(38.291)	-14,38%	(38.673)	
(-) Compensi amministratore	(39.000)	-26,00%	(23.000)	-11,50%	(23.230)	-10,56%	(23.462)	-9,70%	(23.697)	-8,90%	(23.934)	
(-) Costi per servizi	(23.000)	-15,33%	(15.000)	-7,50%	(15.150)	-6,89%	(15.302)	-6,32%	(15.455)	-5,81%	(15.609)	
(-) Beni di terzi	(3.111)	-2,07%	(3.142)	-1,57%	(3.173)	-1,44%	(3.205)	-1,32%	(3.237)	-1,22%	(3.269)	
(-) Costi di procedura	(102.170)	-68,11%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	
(-) Spese generali	(2.546)	-1,70%	(2.571)	-1,29%	(2.597)	-1,18%	(2.623)	-1,08%	(2.649)	-1,00%	(2.676)	
<b>Totale costi fissi</b>	<b>(209.744)</b>	<b>-139,83%</b>	<b>(80.878)</b>	<b>-40,44%</b>	<b>(81.686)</b>	<b>-37,13%</b>	<b>(82.503)</b>	<b>-34,09%</b>	<b>(83.328)</b>	<b>-31,30%</b>	<b>(84.162)</b>	
<b>MARGINE OPERATIVO LORDO (EBITDA)</b>	<b>(136.509)</b>	<b>-91,01%</b>	<b>19.755</b>	<b>9,88%</b>	<b>25.125</b>	<b>11,42%</b>	<b>38.441</b>	<b>15,88%</b>	<b>53.661</b>	<b>20,16%</b>	<b>67.727</b>	
(-) Ammortamenti	(9.470)	-6,31%	(9.470)	-4,74%	(7.959)	-3,62%	(7.959)	-3,29%	(4.261)	-1,60%	0	
(-) Accanton. e sval. attivo corrente	(456.999)	-304,67%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	
<b>RISULTATO OPERATIVO (EBIT)</b>	<b>(602.978)</b>	<b>-401,99%</b>	<b>10.285</b>	<b>5,14%</b>	<b>17.166</b>	<b>7,80%</b>	<b>30.482</b>	<b>12,60%</b>	<b>49.401</b>	<b>18,56%</b>	<b>67.727</b>	
(-) Oneri finanziari	(4.853)	-3,24%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	(0)	
(+/-) Gestione straordinaria	521.027	347,35%	0	0,00%	66.518	30,24%	0	0,00%	0	0,00%	0	
<b>RISULTATO PRIMA IMPOSTE</b>	<b>(86.804)</b>	<b>-57,87%</b>	<b>10.285</b>	<b>5,14%</b>	<b>83.684</b>	<b>38,04%</b>	<b>30.482</b>	<b>12,60%</b>	<b>49.401</b>	<b>18,56%</b>	<b>67.727</b>	
(-) Imposte sul reddito	0	0,00%	(2.870)	-1,43%	(20.754)	-9,43%	(8.504)	-3,51%	(13.783)	-5,18%	(18.896)	
<b>RISULTATO NETTO</b>	<b>(86.804)</b>	<b>-57,87%</b>	<b>7.416</b>	<b>3,71%</b>	<b>62.931</b>	<b>28,60%</b>	<b>21.977</b>	<b>9,08%</b>	<b>35.618</b>	<b>13,38%</b>	<b>48.831</b>	

# IL CONTENUTO DEL PIANO DI RISANAMENTO

## PRINCIPALI SEMPLIFICAZIONI PER PMPI

Può essere omessa l'elaborazione del **piano di tesoreria** qualora sia prodotto un adeguato piano finanziario previsionale e un aggiornato scadenziario clienti/fornitori, almeno a 13 settimane, il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo

Infine, **l'analisi di sensitività** (a cura dell'esperto) può essere effettuata in maniera estremamente semplice attraverso una tabella che mostri l'effetto sui flussi finanziari della variazione di alcune variabili, repute maggiormente rischiose.

Incr./Decr. Fatturato

	-3%	-2%	-1%	0%	1%	2%	3%
Costi	(79.705)	(64.833)	(49.563)	(33.885)	(17.790)	(1.269)	15.688
3%	(69.338)	(54.164)	(38.585)	(22.590)	(6.170)	10.686	28.145
2%	(58.970)	(43.496)	(27.607)	(11.295)	5.451	22.870	40.853
1%	(48.602)	(32.827)	(16.629)	0	17.416	35.287	53.624
0%	(38.234)	(22.157)	(5.547)	11.748	29.496	47.708	66.395
-1%	(27.811)	(11.290)	5.877	23.496	41.577	60.129	79.166
-2%	(17.213)	(181)	17.302	35.244	53.657	72.551	91.936
-3%							

Differenza di liquidità al termine del piano (5 anni) al variare del fatturato e dei costi