



La redazione di un piano di risanamento

17 Dicembre 2021

A cura di Prof. Paolo Carbone

Agenda

- Introduzione
- Il quadro di partenza (definizione, diagnosi e cause della crisi di impresa)
- Natura, obiettivi e principi dei piani di risanamento
- Il processo di elaborazione del Piano
 - L'assetto industriale
 - L'assetto finanziario
- Le indicazioni contenute nella *check list*
 - *L'organizzazione dell'impresa*
 - *Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*
 - *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi*
 - *Le proiezioni dei flussi finanziari*
 - *Il risanamento del debito*
 - *Gruppi di imprese*

Introduzione

Il DL 118/2021, recante misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale, nonché ulteriori misure urgenti in materia di giustizia, convertito nella L. 147/2021, prevede all'art. 3 quanto segue: «[...] **Sulla piattaforma sono disponibili una lista di controllo particolareggiata, adeguata anche alle esigenze delle micro, piccole e medie imprese, che contiene indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento [...]**»



Secondo il Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28 settembre 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. 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**



Il «**DOCUMENTO ALLEGATO**» al **Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021**, alla Sezione II, prevede una **check-list per la redazione del Piano di risanamento**, strutturata tramite un **questionario** suddiviso in sei paragrafi corrispondenti alle diverse fasi nelle quali si concretizza «**il processo**» di **elaborazione del Piano** stesso.

FOCUS

Secondo il Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28 settembre 2021, «**la redazione del piano di risanamento è un processo**» (cfr. sez. II del Documento Allegato al Decreto Dirigenziale)

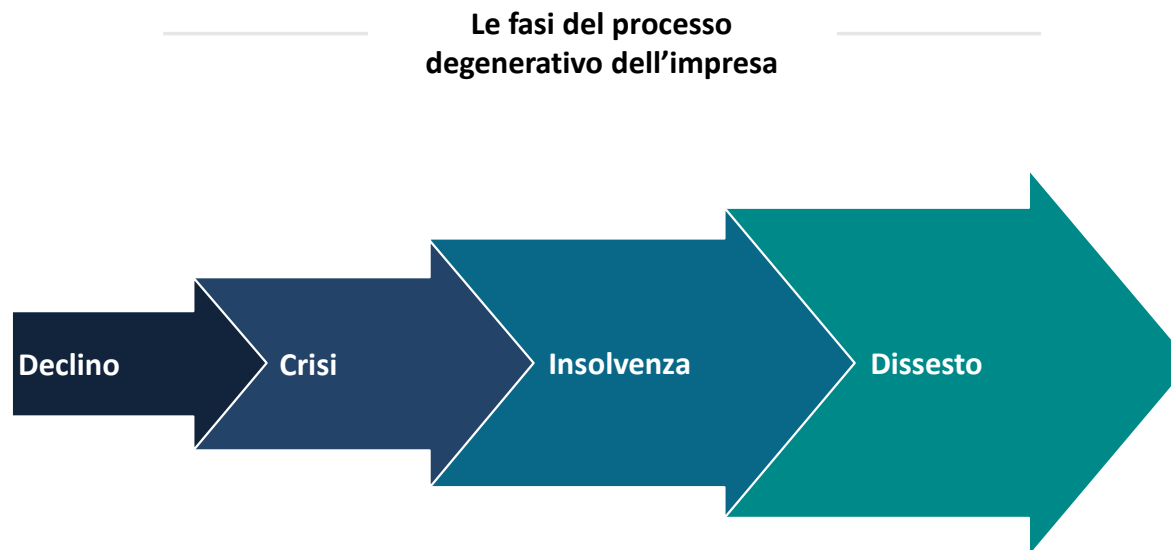
Agenda

- Introduzione
- Il quadro di partenza (definizione, diagnosi e cause della crisi di impresa)
- Natura, obiettivi e principi dei piani di risanamento
- Il processo di elaborazione del Piano
 - L'assetto industriale
 - L'assetto finanziario
- Le indicazioni contenute nella *check list*
 - *L'organizzazione dell'impresa*
 - *Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*
 - *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi*
 - *Le proiezioni dei flussi finanziari*
 - *Il risanamento del debito*
 - *Gruppi di imprese*

La Crisi di Impresa – il processo degenerativo (1/2)

L'espressione «crisi di impresa» si riferisce ad uno **stato di grave perturbazione delle condizioni di salute aziendale**, che solitamente si associa alla perdurante **perdita di valore economico del capitale** e all'**incapacità dell'organismo aziendale di sopravvivere**.

Il piano industriale, da sempre impiegato strumento di pianificazione strategica, ha assunto un ruolo particolarmente rilevante nei contesti di crisi, anche in virtù dei richiami normativi operati dalla riformata legge fallimentare.



La Crisi di Impresa – il processo degenerativo (2/2)

Il Declino



Il declino può essere collegato a una fase di diminuzione del valore del capitale economico dell'impresa; l'intensità del declino è misurata dall'entità di tale diminuzione in un definito arco temporale.

La Crisi



La crisi rappresenta un'ulteriore degenerazione rispetto alle condizioni del declino. Si tratta di uno stato di instabilità originato da rilevanti perdite economiche (e di valore del capitale), da conseguenti squilibri nei flussi finanziari, dalla caduta della capacità di credito per perdita di fiducia (da parte dei clienti, dei fornitori, del personale, della comunità finanziaria in genere), dalla temporanea o stabile incapacità di far fronte regolarmente ai pagamenti in scadenza.

L'Insolvenza



I flussi di cassa generati nell'unità di tempo presa in considerazione sono insufficienti a far fronte alle obbligazioni in essere.

Il Dissesto



Il dissesto rappresenta la fase terminale della vita dell'azienda, misurato in termini di stock.

Le definizioni di crisi e di insolvenza nella legislazione

Le definizioni di crisi e di insolvenza nella legislazione differiscono da quelle proposte dalla scienza aziendale.

L'insolvenza

«Lo stato d'insolvenza 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» (ex art. 5, comma 2, L.F.).

Secondo la giurisprudenza: “... ai fini dell'accertamento dello stato di insolvenza, è irrilevante uno stato patrimoniale caratterizzato dalla eccedenza delle poste attive su quelle passive, quando l'incapacità di adempimento regolare e, quindi, a scadenza e con mezzi normali, delle obbligazioni assunte si esprima, comunque, sul piano della carenza di liquidità”
(Cass. Civ. sez. I – sentenza 9/5/1992 n. 5525)

“lo stato di insolvenza di un imprenditore commerciale, che si identifica in una situazione di illiquidità tale da impedire di far fronte alle proprie obbligazioni con mezzi normali di pagamento, può prescindere dalla circostanza che l'attivo patrimoniale sia superiore all'ammontare del passivo e dalle ragioni che in concreto possono aver determinato la situazione di dissesto.”
(Tribunale di Roma – sentenza 28 dicembre 1987)

La 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.» (ex art. 2, comma 1, C.C.I.I.)

Nozione di “genus” (crisi) rispetto alla “species” (insolvenza). Pre-insolvenza, rischio di insolvenza... Evoca la distinzione fra temporanea difficoltà di adempiere (crisi reversibile) e definitiva impossibilità di adempiere (crisi irreversibile).

Art. 2 del D.L. 118/2021

«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** (...)»

La diagnosi della crisi

Svolgimento analisi preliminare :

- comprensione dello scenario macroeconomico, delle dinamiche di settore e del contesto aziendale;
- diagnosi preliminare delle cause della crisi,
- analisi delle fasi della crisi (declino, crisi, insolvenza e dissesto)
- definizioni

Solo **dopo un'analisi preliminare e una chiara comprensione delle ragioni della crisi** è possibile individuare le opportune **intenzioni strategiche su cui fondare il Piano.**

La diagnosi della crisi

L'ANALISI DELLE CAUSE DELLA CRISI DI UN COMPLESSO AZIENDALE E' FONDAMENTALE PER UNA CORRETTA PROGRAMMAZIONE E PER LA RIMOZIONE DEI FATTORI PATOLOGICI

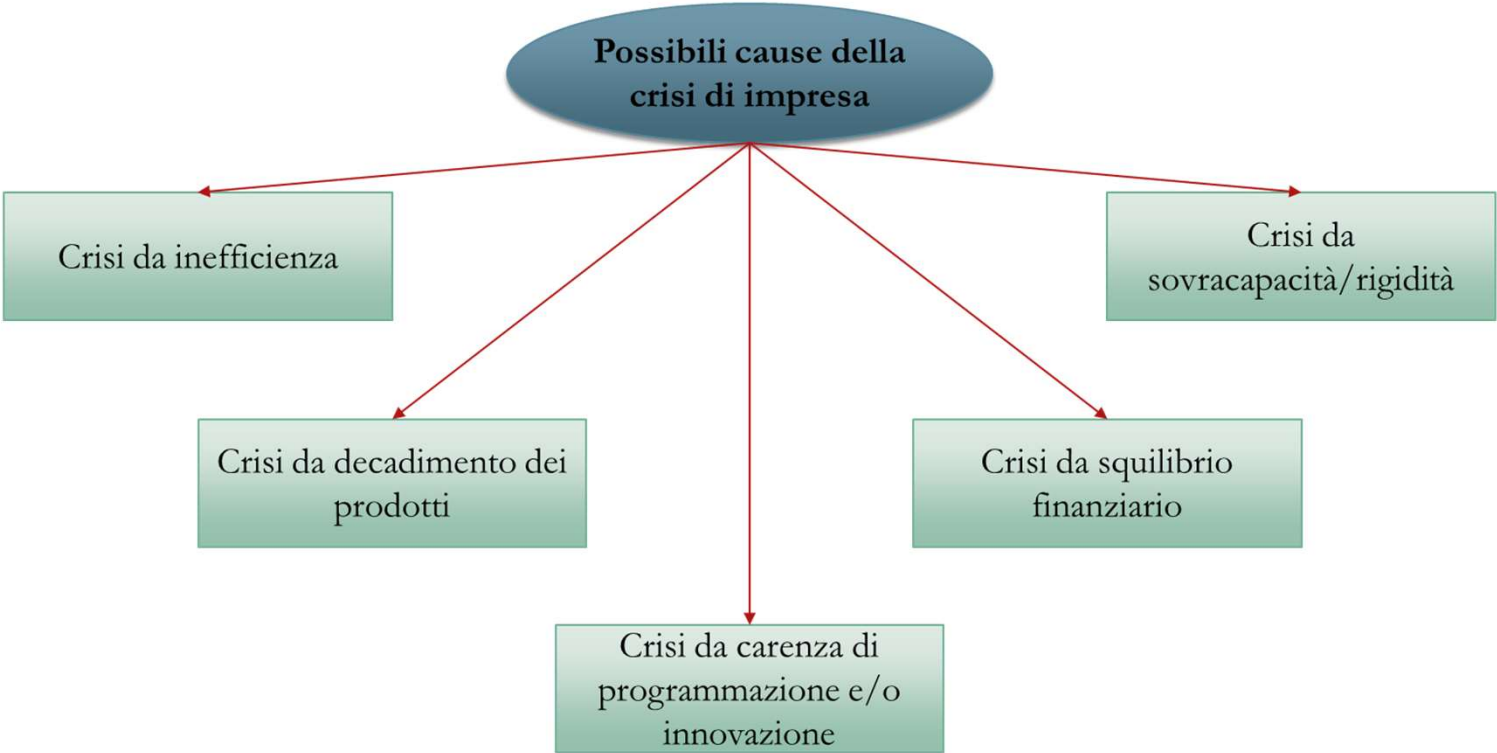


La comprensione delle cause della crisi permette di individuare possibili elementi di discontinuità nella gestione utili/necessari al risanamento o alla ristrutturazione della debitoria



SOLO ATTRAVERSO TALI PASSAGGI È POSSIBILE INDAGARE IL GRADO DI REVERSIBILITÀ DELLA CRISI E IL PERCORSO DI RISANAMENTO PIÙ APPROPRIATO

Le cause della crisi



Le cause della crisi

POSSIBILI CAUSE DELLA CRISI (1/3):

CRISI DA INEFFICIENZA

- **Nell'area della produzione**, l'inefficienza può essere ricondotta, per esempio, alla disponibilità di strumenti totalmente o parzialmente obsoleti, alla mancanza di competenza della manodopera, all'utilizzo di tecnologie superate o ad un'allocazione non ottimale degli impianti.
- **Nell'area commerciale**, l'inefficienza può essere causata da una sproporzione tra i costi di marketing (compresi quelli sostenuti per la creazione e la gestione delle reti di vendita) e i risultati che ne derivano.
- **Nell'area amministrativa**, l'inefficienza può derivare da eccessi di burocratizzazione, da gravi carenze nel sistema informativo, da carenza di know-how, ecc., tali da impedire o pregiudicare una corretta e piena informazione ai gestori dell'impresa.

CRISI DA DECADIMENTO PRODOTTI

- Se il **prodotto non risulta più attraente** agli occhi dei consumatori si ha conseguentemente una **perdita delle quote di mercato** e una riduzione dei margini tra prezzi e costi al di sotto del limite necessario per la copertura dei costi fissi o comuni e per garantire una sufficiente misura di utile.
- Il declino e la crisi possono inoltre essere dovuti a **errori di marketing**, un **mix di prodotti errato**, non in grado di soddisfare le esigenze della clientela target, in una **caduta dell'immagine dell'impresa**, in una scarsa conoscenza del nome del produttore, delle marche e dei prodotti, in **errori nella scelta dei mercati**, del target di clientela o delle nicchie, nello **scadimento dei servizi offerti alla clientela** e, infine, in **carenze ed eccessiva onerosità dell'apparato distributivo**.

Le cause della crisi

POSSIBILI CAUSE DELLA CRISI (2/3):

CRISI DA CARENZA DI PROGRAMMAZIONE E/O INNOVAZIONE

- La carenza di innovazione è riferita **all'incapacità di sviluppare nuove idee** che permettano all'azienda di essere continuamente profittevole e, come conseguenza diretta, di porre le basi per la sopravvivenza e lo sviluppo nel lungo periodo.
- **L'incapacità a programmare** è riferita sia alla **manca di abilità nell'adattare le condizioni della gestione alle variazioni dell'ambiente esterno**, sia alle difficoltà di predisporre programmi a lungo termine individuando con precisione gli obiettivi da raggiungere.
- Gli errori nella strategia che possono determinare una distruzione di valore sono molteplici e tra questi rientrano:
 - a) il mantenimento di attività che generano risultati negativi e che non presentano probabilità di inversione di tendenza;
 - b) l'entrata in nuovi settori/mercati lontani dal proprio core business e per i quali l'azienda non possiede competenze adeguate per sostenere lo scontro competitivo.

CRISI DA SQUILIBRIO FINANZIARIO

Gli squilibri finanziari possono derivare da:

- una grave carenza di mezzi propri;
- una marcata prevalenza di debiti a breve termine rispetto ai debiti a medio/lungo termine;
- una mancata correlazione tra investimenti duraturi e finanziamenti stabili;
- limitate o nulle riserve di liquidità;
- scarsa capacità di contrattare le condizioni del credito;
- difficoltà nel rispettare i pagamenti alle scadenze definite.

Le cause della crisi

POSSIBILI CAUSE DELLA CRISI (3/3):

CRISI DA SOVRACAPACITÀ / RIGIDITÀ

- **Le crisi da sovracapacità e rigidità** sono determinate da un eccesso di capacità produttiva, collegato all'impossibilità di adattamento nel breve termine dei costi fissi, quali i costi delle immobilizzazioni tecniche, i costi di struttura e quelli per la manodopera, che vanno pertanto parzialmente sprecati.
 1. **La sovracapacità** può collegarsi all'incapacità di ottenere economie di scala, dall'ingresso nel mercato di riferimento di nuove correnti d'importazione, da errori di previsione della domanda, dall'esistenza di elevate barriere all'uscita o da politiche manageriali inadeguate (o da una combinazione di tali fattori).
 2. **La rigidità** può essere dovuta anche a un aumento dei costi non controbilanciato da corrispondenti variazioni dei prezzi, soprattutto se soggetti a controllo pubblico.

Agenda

- Introduzione
- Il quadro di partenza (definizione, diagnosi e cause della crisi di impresa)
- Natura, obiettivi e principi dei piani di risanamento
- Il processo di elaborazione del Piano
 - L'assetto industriale
 - L'assetto finanziario
- Le indicazioni contenute nella *check list*
 - *L'organizzazione dell'impresa*
 - *Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*
 - *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi*
 - *Le proiezioni dei flussi finanziari*
 - *Il risanamento del debito*
 - *Gruppi di imprese*

Il Piano Pluriennale (Business Plan)

Il Business Plan è uno strumento di pianificazione strategica predisposto dalla società per differenti finalità.

Finalità interne (Esempi)

- lancio di nuovi prodotti;
- ingresso in nuovi mercati;
- nuovi investimenti;
- spiegazioni agli shareholders.

Finalità Esterne (Esempi)

- ingresso nuovo socio industriale o finanziario;
- quotazione in borsa;
- ottenimento di finanziamenti dal sistema bancario;
- spiegazioni agli stakeholders;
- risanamento ovvero ripristino di condizioni di equilibrio economico e finanziario.

Fonti e *best practices* di riferimento

- I. Principi per la redazione dei piani di risanamento (CNDCEC), settembre 2017;
- II. Principi di attestazione dei piani di risanamento (AIDEA-IRDCEC-ANDAF-APRI-OCRI), 2014, 2020;
- III. Linee Guida Informativa e valutazione nella crisi d'impresa (CNDCEC), 2015.
- IV. Linee guida sul finanziamento alle imprese in crisi (CNDCEC in collaborazione con l'Università degli Studi di Firenze e Assonime), (2010 e 2014);
- V. Linee Guida alla redazione del Business Plan (CNDCEC), 2011;
- VI. Osservazioni sul contenuto delle relazioni del professionista nella composizione negoziale della crisi d'impresa (CNDCEC), 2009;
- VII. Guida al Piano Industriale (Borsa Italiana), 2003;

Il Piano di Risanamento – Definizioni e Responsabilità

Principio di Redazione n. 1.2.1

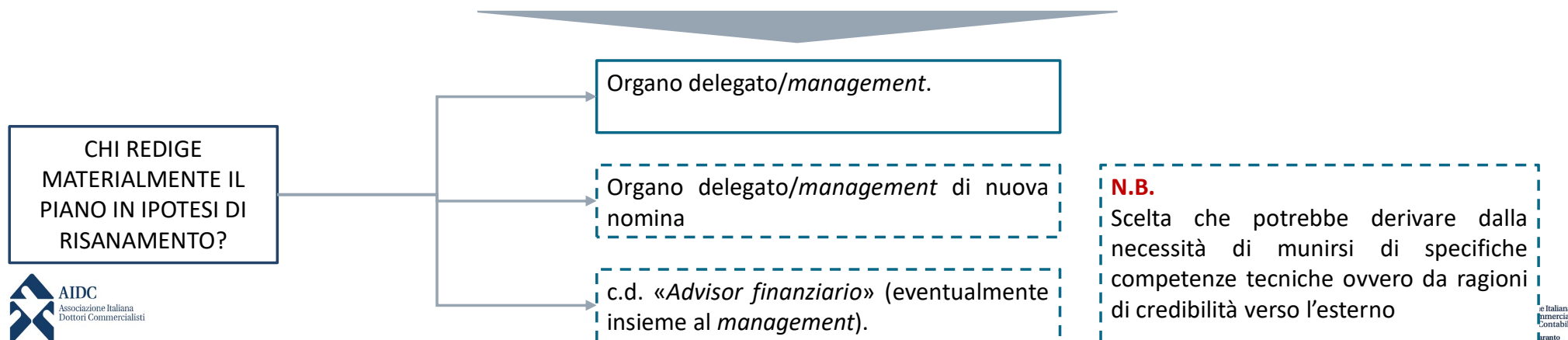
PIANO DI RISANAMENTO (DEFINIZIONE)

«Il Piano è un documento [...] approvato dall'organo amministrativo ai sensi dell'art. 2381, terzo comma, c.c., ove si rappresentano le azioni strategiche e operative (ed i relativi impatti economici e finanziari) tramite le quali un'azienda intende uscire dallo stato di crisi, ripristinando le condizioni di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale».

Principio di Redazione n. 1.2.2

LA RESPONSABILITÀ DEL PIANO

La **Responsabilità del Piano** è dell'**organo amministrativo** anche nel caso in cui vi sia il supporto dei consulenti. Tale responsabilità si estende non solo ai contenuti, ma anche al rispetto delle forme e tecniche di redazione eventualmente imposte e degli obblighi di comunicazione.



Il Piano di Risanamento – Gli Obiettivi

Principio di Redazione n. 1.3.2

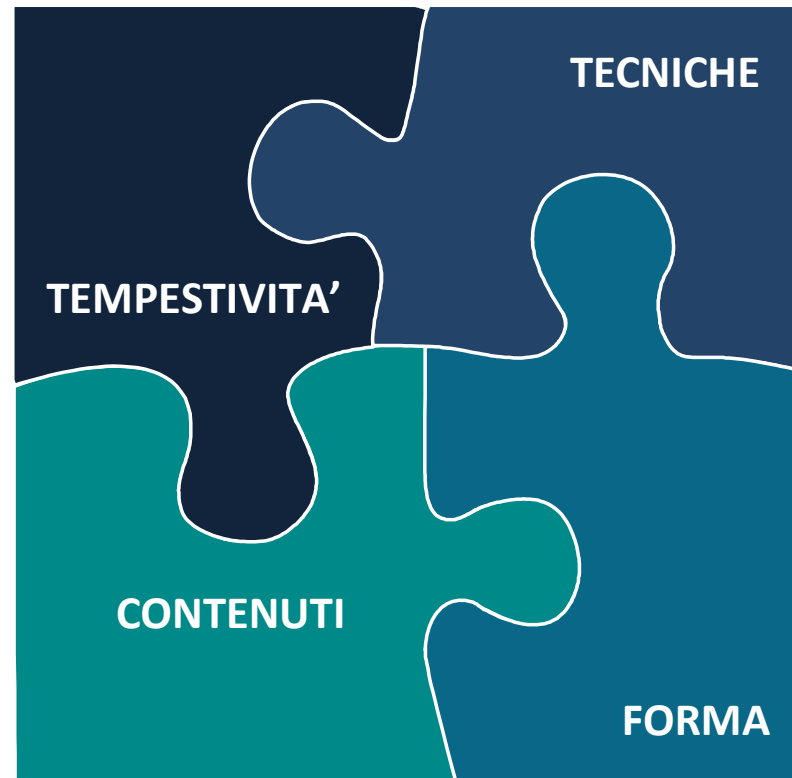
GLI OBIETTIVI

«il fine principale del Piano è quello di **far convergere il consenso degli stakeholders** verso la deliberata azione di risanamento affinché aderiscano al progetto, contribuendo con risorse operative o finanziarie ovvero con l'adesione ai sacrifici richiesti Il Piano rappresenta anche una guida per l'azione futura, sia per il Management, sia per gli interlocutori coinvolti. Il Piano deve consentire a tutti i soggetti interessati di confrontare gli esiti attesi con i risultati consuntivi, onde permettere, in caso di scostamenti, rimodulazioni delle azioni ancora da intraprendere o cambiamenti nel Piano stesso.».

Quindi, il Piano di risanamento rappresenta:

- una **guida per l'azione futura**;
- uno strumento di **confronto tra esiti attesi e risultati consuntivi** (anche al fine – in caso di scostamenti – di rimodulare le azioni ancora da intraprendere o proporre cambiamenti nella strategia perseguita).

I PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO



I PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO

Principio di Redazione n. 2.1.2

A) TEMPESTIVITA'

Tempistica nella redazione e nella comunicazione

«Il Piano deve, anzitutto, essere **tempestivo in relazione alla gravità della crisi**.

Un Piano redatto e comunicato tempestivamente presuppone un attento monitoraggio ed un **atteggiamento consapevole del Management**, finalizzato a rimuovere le cause della crisi prima che assumano intensità tale da non rendere attuabile il risanamento[...]

Principio di Redazione n. 2.1.3

B) TECNICHE 1/3

«La redazione di un Piano richiede necessariamente la disponibilità di alcune risorse, informazioni e conoscenze **teorico/ pratiche** di base quali:

- un **sistema amministrativo - contabile** che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari;
- un processo di acquisizione ed **elaborazione di dati contabili e gestionali** di qualità adeguata all'incidenza degli effetti del Piano sulla gestione aziendale;
- **competenze manageriali di natura finanziaria, tecnica, giuridica, commerciale e amministrativa** di chi redige il Piano. Nel caso in cui il Piano preveda il ricorso a una procedura concorsuale, o ad un istituto di composizione della crisi previsto dalla legge occorreranno anche competenze in materia;
- **esperienza nella pianificazione aziendale e nel successivo controllo**.

Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali»

I PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO

Principio di Redazione n. 2.1.4

B) TECNICHE 2/3

Disponibilità di tempo per la redazione e la condivisione del Piano di risanamento (c.d. «processo iterativo»)

«La redazione di un Piano è un **processo iterativo che procede per approfondimenti successivi**, interagendo con i vari stakeholder di riferimento e adoperando una valutazione critica dei passaggi compiuti. Lo sviluppo delle assunzioni porta a rivedere le ipotesi iniziali e/o la strategia di risanamento.

Per tali motivi, **la redazione di un Piano richiede disponibilità di tempo adeguato**»

Principio di Redazione n. 2.1.6

B) TECNICHE 3/3

Controllo della fase interinale durante il processo iterativo necessario alla redazione del Piano di risanamento

«Considerato il lasso temporale tra il momento diagnostico e la fase attuativa, il Piano deve tenere conto degli **effetti della gestione interinale** che può risentire, anche in modo rilevante, della situazione di incertezza caratteristica del periodo»

I PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO

Principio di Redazione n. 2.2

C) CONTENUTI 1/2

Il Piano di Risanamento deve essere:

Sistematico (punto di partenza e punto di arrivo):

«Il Piano deve **descrivere la situazione attuale e quella obiettivo al termine del Piano, con riferimento all'azienda nel suo complesso e nelle sue principali aree di attività, ai processi operativi più significativi, alla struttura organizzativa e manageriale, alle risorse disponibili e alle obbligazioni assunte**».

Coerente:

«Il Piano deve basarsi su un **sistema di ipotesi logicamente connesse**. La coerenza costituisce un presupposto dell'attendibilità. I nessi causali che legano le variabili tecnico- operative con quelle economiche, finanziarie e patrimoniali devono essere evidenziati e devono essere coerenti tra loro».

«La coerenza deve anche riguardare il rapporto tra la strategia di risanamento e l'evoluzione dello scenario competitivo ed ambientale di riferimento, tenendo conto dell'andamento storico dell'impresa e della situazione attuale».

I PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO

Principio di Redazione n. 2.2

C) CONTENUTI 2/2

Attendibile:

«Tale requisito presuppone che **l'andamento ipotizzato delle variabili considerate sia ragionevole e dimostrabile**. Ipotizzare, ad esempio, un forte incremento di fatturato in presenza di mercato in recessione costituisce un aspetto critico e la giustificazione fornita dovrebbe essere fortemente persuasiva; così pure prevedere andamenti di ricavi basati esclusivamente su ipotesi di acquisizione di nuovi clienti, di ingresso in nuovi mercati o di lancio di nuovi prodotti/servizi. Assume rilevanza anche il «track record» degli estensori del Piano e di chi dovrà curarne l'applicazione, inteso come capacità dimostrata in passato di conseguire gli obiettivi».

Garantire il raggiungimento di un equilibrio finanziario, economico e patrimoniale sostenibile:

«A tal fine, merita particolare attenzione il fatto che a regime vi sia la **capacità di conseguire flussi di cassa operativi, al netto di quanto occorrente per permettere gli investimenti di mantenimento e per l'assolvimento delle imposte sul reddito, atti ad assicurare il servizio del debito**. In tali situazioni, l'obiettivo del risanamento aziendale può dirsi raggiunto». «Nell'arco temporale di Piano, **non è necessario che si verifichi un'estinzione di tutti i debiti**. Il risanamento dell'esposizione debitoria può considerarsi raggiunto allorché il debito sia sostenibile e coerente con i flussi di cassa liberi al servizio del debito e con il livello di patrimonializzazione».

N.B.

Centrale è la scelta della data contabile di riferimento, che deve essere quanto più prossima alla data di redazione del Piano (è opportuno che la distanza tra la data di riferimento contabile e la data di redazione del Piano non superiore al limite di 4 mesi).

I PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO

Principio di Redazione n. 2.3

D) FORMA 1/2

«Il Piano deve essere un documento redatto in **forma scritta** e per esteso e non un semplice assieme di slide senza contenuto analitico ; Deve prevedere un **indice e una parte descrittiva** [...];

[...] è opportuno che si evidenzino:

- l'oggetto del Piano;
- l'intervallo temporale del Piano;
- la data di redazione;
- la data di riferimento contabile e la stima delle ipotesi sullo sviluppo della gestione futura;
- La sua approvazione da parte dell'organo amministrativo;
- L'eventuale strumento giuridico di composizione della crisi per la quale il Piano è stato redatto;
- Se si tratta di una sua prima versione o di successivo aggiornamento;
- Eventuali limitazioni nella circolazione del documento.»

Principio di Redazione n. 2.3.3

D) FORMA 2/2

«Il Piano deve presentare i dati e le operazioni attese in **modo analitico** e con un **grado di dettaglio** tale da consentire di **valutare l'avanzamento e il grado di raggiungimento degli obiettivi** e di svolgere comparazioni con i corrispondenti dati storici»

Agenda

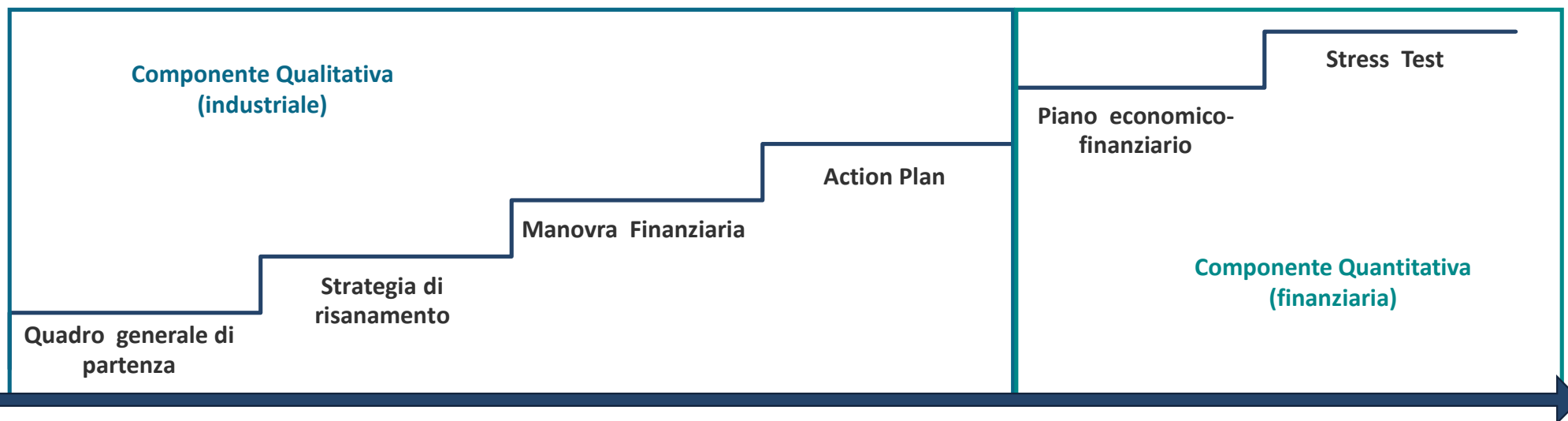
- Introduzione
- Il quadro di partenza (definizione, diagnosi e cause della crisi di impresa)
- Natura, obiettivi e principi dei piani di risanamento
- Il processo di elaborazione del Piano
 - L'assetto industriale
 - L'assetto finanziario
- Le indicazioni contenute nella *check list*
 - *L'organizzazione dell'impresa*
 - *Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*
 - *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi*
 - *Le proiezioni dei flussi finanziari*
 - *Il risanamento del debito*
 - *Gruppi di imprese*

Gli step del processo di elaborazione

Una volta appurata la possibilità di risanamento economico-finanziario e patrimoniale si definisce l'assetto industriale e poi quello economico, finanziario e patrimoniale sostenibile.

Principio di Redazione n. 3.2.2

«[...] Ancorché le due parti possano essere redatte contestualmente, **la parte industriale precede la parte economico-finanziaria e patrimoniale**. Nel caso di Piani che prevedano una continuità aziendale, i risultati industriali dovranno essere assunti, unitamente alle risorse esterne, quale base per le proiezioni economico-finanziarie e patrimoniali [...]»



Agenda

- Introduzione
- Il quadro di partenza (definizione, diagnosi e cause della crisi di impresa)
- Natura, obiettivi e principi dei piani di risanamento
- Il processo di elaborazione del Piano
 - L'assetto industriale
 - L'assetto finanziario
- Le indicazioni contenute nella *check list*
 - *L'organizzazione dell'impresa*
 - *Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*
 - *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi*
 - *Le proiezioni dei flussi finanziari*
 - *Il risanamento del debito*
 - *Gruppi di imprese*

L'assetto industriale - Il Quadro Generale di Partenza

- A. Sintetica descrizione del piano e degli obiettivi
- B. Descrizione dell'azienda
- C. Analisi strategica
- D. Organizzazione attuale
- E. Descrizione dell'attività

L'assetto industriale - Il Quadro Generale di Partenza

A. Sintetica descrizione del piano e degli obiettivi

Principio di
Redazione n. 4.1.4

«Dovranno essere indicati i **tempi** necessari per l'esecuzione del Piano, tenendo presente che durate che eccedono un orizzonte temporale medio- lungo (generalmente **da tre a cinque anni**) si scontrano con problemi di prevedibilità analitica»

L'assetto industriale - Il Quadro Generale di Partenza

B. Descrizione dell'azienda

La comprensione del Piano necessita di un inquadramento della realtà aziendale cui il Piano si riferisce.

Principio di Redazione n. 4.2.2

«(...) è opportuno che siano indicati:

- *la denominazione, la sede legale e la forma giuridica assunta;*
- *l'**assetto proprietario**, informazioni sull'appartenenza ad un gruppo e una sintesi sui principali **rapporti infragruppo**, ove rilevanti, eventualmente rinviando la trattazione di dettaglio ad apposita sezione del Piano;*
- *la cronistoria degli **avvenimenti societari degli ultimi anni rilevanti ai fini del Piano**, compresi gli avvicendamenti intervenuti nella governance. È opportuno menzionare eventuali **operazioni straordinarie**;*
- *i principali **dati** economici, finanziari e patrimoniali **storici**;*
- *la **struttura organizzativa**: numero dei dipendenti (eventualmente con indicazione dell'evoluzione recente); collocazione geografica degli stabilimenti produttivi e delle eventuali sedi secondarie;*
- *una **descrizione dell'attività**, considerando i processi ed i prodotti attuali; dei **mercati di riferimento** (principali clienti e fornitori, analisi della concorrenza e delle principali forze competitive);*
- *indicazione degli eventuali marchi e diritti di privativa industriale critici utilizzati;*
- *i principali **motivi che hanno determinato la crisi**»*

L'assetto industriale - Il Quadro Generale di Partenza

C. Analisi strategica storica ovvero funzionale alle comprensioni della causa della crisi

SINTESI DELLE STRATEGIE precedentemente formulate dal management e di come esse si raccordino con l'attuale situazione della Società.

Principio di Redazione n. 4.3

«[...]Poiché lo stato di crisi e la conseguente necessità di redazione del **Piano potrebbero intervenire in una fase intermedia dell'implementazione della strategia precedente**, può essere utile indicare se il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati sia dovuto ad un **ritardo nell'esplicarsi degli effetti di tale strategia, ovvero se la strategia non risulti più adeguata al mutato contesto di mercato**»

OBBIETTIVO/SCOPO

ANALISI STORICA DEI DATI
ECONOMICI, FINANZIARI E
PATRIMONIALI DELL'AZIENDA.



- A. illustrare andamento economico-finanziario e i suoi riflessi sul patrimonio;
- B. identificare i fattori determinanti di business

N.B.

Scelta del periodo di osservazione dei dati storici va motivata

L'assetto industriale - Il Quadro Generale di Partenza

D. Organizzazione Attuale

Descrizione e analisi di:

- organigramma aziendale;
- composizione quantitativa e qualitativa del personale dipendente.

N.B.

Rappresentazione di collegamenti (di natura stabile o giuridicamente rilevanti) con altri operatori economici, anche in ragione di particolari vincoli contrattuali e/o eventuali attività di direzione e coordinamento

L'assetto industriale - Il Quadro Generale di Partenza

E. Descrizione dell'attività – (1/3)

Funzionale a una maggiore comprensione degli aspetti rilevanti per il risanamento.

Principio di
Redazione n. 4.6

Descrizione dell'attività

«(...)

- *la descrizione dei principali **processi e funzioni operative**;*
- *la descrizione degli **impianti e strutture produttive**, loro localizzazione, stato di manutenzione, capacità **produttiva**, ecc;*
- *rilevanza e consistenza dei **magazzini** e, se esistenti, **dei lavori in corso di esecuzione**; l'eventuale stagionalità ovvero sensibilità a variazioni in determinate e individuate variabili esogene quali il prezzo degli input*
- *Il grado di **evoluzione tecnologica a supporto dell'attività aziendale**, **esistenza di brevetti, licenze d'uso e marchi**;*
- *La **normativa di riferimento** che ha, o che potrebbe avere in caso di sua evoluzione, un impatto significativo;*
- *I **principali clienti** a cui l'azienda si rivolge o potrebbe potenzialmente rivolgersi;*
- *I **principali fornitori** e, tra questi, quelli eventualmente riconosciuti come «strategici»*

L'assetto industriale - Il Quadro Generale di Partenza

E. Descrizione dell'attività – (2/3)

Funzionale a una maggiore comprensione degli aspetti rilevanti per il risanamento.

Principio di Redazione n. 4.7

Analisi del prodotto/ servizio

«Per ciascuna linea di prodotto/servizio, è opportuno dare informazioni in merito alle principali:

- **Caratteristiche;**
- **Funzionalità / sostituibilità** per i clienti;
- **Posizionamento** rispetto ai concorrenti;
- **Fase del ciclo di vita;**
- *Ultime innovazioni apportate;*
- *Possibilità di **ulteriore evoluzione.**»*

Principio di Redazione n. 4.8

Analisi del settore/ mercato

«[...] È opportuno che il Piano includa:

- *Un'analisi indipendente sul **mercato di riferimento** e sulle sue evoluzioni;*
- *Un'analisi dei **punti di forza e di debolezza** e delle **opportunità e minacce** riferite all'azienda, eventualmente distinte per aree strategiche;*
- *Un'analisi delle **modalità competitive rilevanti** nell'ambito del mercato (o della nicchia) di riferimento, evidenziando i **fattori critici competitivi e la reazione dei concorrenti** rispetto alle iniziative recenti dell'azienda;*
- *Un'analisi dei **rapporti di forza con i clienti e fornitori**, anche al fine di fornire informazioni rispetto al rischio di interruzioni di fornitura e ai loro impatti sulla continuità dell'offerta;*
- *Un'analisi dei **canali distributivi** e dei relativi vantaggi/svantaggi»*

L'assetto industriale - Il Quadro Generale di Partenza

E. Descrizione dell'attività – (3/3)

Funzionale a una maggiore comprensione degli aspetti rilevanti per il risanamento.

Principio di Redazione n. 4.9

Analisi della TECNOLOGIA impiegata

Qualora rilevante nel settore di appartenenza dell'azienda è opportuno che il Piano descriva:

- **Le fonti della tecnologia impiegata;**
- **L'impatto industriale**, competitivo ed economico- finanziario dell'impiego della tecnologia impiegata.

L'assetto industriale - La strategia di risanamento

LA STRATEGIA DI RISANAMENTO:

Principio di Redazione n. 5.1

L'identificazione delle c.d. Linee Guida del piano di risanamento

«[...]Nel Piano dovranno essere esplicitate **le ipotesi che il Management pone a fondamento della strategia di risanamento, sia essa finalizzata al proseguimento della gestione aziendale o alla dismissione di elementi del patrimonio.**

*Le ipotesi alla base della strategia di risanamento dovranno essere **formulate in modo coerente con il contesto in cui opera l'azienda**, con la sua struttura organizzativa, con la sua capacità produttiva, con la storia e con le attese macroeconomiche. **La coerenza deve essere riferita anche al rispetto dei nessi causali tra le diverse azioni previste dalla strategia, alla stima dei tempi e delle risorse necessarie per la realizzazione degli interventi.** [...]*»

Principio di Redazione n. 5.2

L'identificazione della strategia di risanamento

«Nel Piano dovrà essere descritta la strategia di risanamento da adottare in termini di azioni di medio termine in grado di definire un assetto industriale e finanziario sostenibile e di creare i presupposti per il risanamento dell'impresa.

*Al fine di predisporre correttamente l'analisi, è **opportuno affrontare distintamente l'assetto industriale e l'assetto finanziario** che possono, congiuntamente o singolarmente, creare i presupposti per la crisi»*

L'assetto industriale - La manovra finanziaria

LA MANOVRA FINANZIARIA:

Principio di Redazione n. 7

DEFINIZIONE

«[...] l'insieme degli interventi finalizzati al riequilibrio della situazione patrimoniale e al risanamento economico e finanziario».

OBIETTIVO PRINCIPALE

- Portare il debito a livello sostenibile

OBIETTIVI SUBORDINATI AL PRINCIPALE

- Rispondere al fabbisogno finanziario del capitale circolante
- Rispondere al fabbisogno finanziario sotteso a eventuali specifiche scelte industriali

La definizione del fabbisogno e il grado di coinvolgimento delle parti dipendono dalla gravità dello stato di crisi e dalla struttura e tipologia dell'indebitamento.

L'assetto industriale - La manovra finanziaria

LE FASI DELLA MANOVRA FINANZIARIA (1/2):

FASE 1: DETERMINAZIONE FABBISOGNO FINANZIARIO

- emerge dal Piano;
- è frutto anche delle scelte industriali (ad es., investimenti, politiche di immediata riduzione del personale...);
- va individuato puntualmente.

FASE 2: INDIVIDUAZIONE FONTI DI COPERTURA (COSTRUZIONE MANOVRA FINANZIARIA)

- margini di cassa generati dalla gestione operativa;
- verifica disponibilità di nuove risorse finanziarie (da parte di soci o altri soggetti interessati a investire nella società);
- verifica possibilità di cessione di beni accessori (ad es., immobili non strumentali);
- verifica disponibilità di negoziazione con il ceto bancario per nuove erogazioni;
- verifica disponibilità di fornitori a stralci e/o dilazioni di pagamento;
- verifica disponibilità Erario ed Enti Previdenziali a stralci e/o dilazioni di pagamento;
- emissione prestiti obbligazionari;
- altro.

L'assetto industriale - La manovra finanziaria

LE FASI DELLA MANOVRA FINANZIARIA (2/2):

FASE 3 (eventuale): MANCATA INDIVIDUAZIONE FONTI DI COPERTURA

Se le fonti di copertura si rivelano insufficienti al processo di risanamento, è necessario definire nuovamente il fabbisogno attraverso l'applicazione di diverse ipotesi alla base del piano industriale e della strategia di risanamento (**PROCESSO ITERATIVO**).

FASE 4 (eventuale): SE POSSIBILE, FORULAZIONE NUOVA STRATEGIA DI RISANAMENTO

In tal caso, la strategia di risanamento deve essere rivista alla luce della carenza di coperture finanziarie. Ciò allo scopo di contenere il fabbisogno finanziario necessario al processo di risanamento. Se possibile, è pertanto necessario introdurre ipotesi tese a ridurre il fabbisogno, purché sempre compatibili con uno scenario di risanamento, quali a esempio:

- *Lease back* su immobili;
- Cessioni di ramo (o rami) di azienda;
- Cessazione di parte dell'attività;
- Ricorso a strumenti negoziali di composizione delle crisi di cui alla l.f.

FASE 5 (eventuale): APPLICAZIONE PROCESSO ITERATIVO E VERIFICA ESITI

Se il processo di modifica delle strategie di risanamento consente di determinare un fabbisogno finanziario sostenibile e condiviso con gli stakeholder, è possibile porre in esecuzione il piano; viceversa, è necessario prendere atto della mancanza di continuità aziendale.

L'assetto industriale – L'action Plan

Piano di azione delle intenzioni strategiche: principali azioni da porre in essere al fine di realizzare la strategia di risanamento individuata nel Piano

Componenti/attività:

- individuazione delle azioni che consentono la realizzazione delle intenzioni strategiche;
- impatto economico, finanziario e patrimoniale;
- impatto sull'organizzazione aziendale;
- funzione aziendale responsabile dell'esecuzione delle azioni;
- investimenti/disinvestimenti previsti;
- tempistica prevista per l'esecuzione;
- contingency: azioni ulteriori o alternative da porre in essere;
- monitoraggio: milestone per verificare il grado di raggiungimento degli obiettivi.

L'assetto finanziario – Il piano economico finanziario

Il Piano deve comprendere una sintesi economica, finanziaria e patrimoniale nella forma di **schemi prospettici previsionali**.

IL MODELLO ECONOMICO, FINANZIARIO E PATRIMONIALE PREVISIONALE

È composto da:

- **Conto economico**
- **Stato patrimoniale**
- **Rendiconto finanziario**

N.B. è opportuna anche la redazione di un **Piano di tesoreria**

Agenda

- Introduzione
- Il quadro di partenza (definizione, diagnosi e cause della crisi di impresa)
- Natura, obiettivi e principi dei piani di risanamento
- Il processo di elaborazione del Piano
 - L'assetto industriale
 - L'assetto finanziario
- Le indicazioni contenute nella *check list*
 - *L'organizzazione dell'impresa*
 - *Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*
 - *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi*
 - *Le proiezioni dei flussi finanziari*
 - *Il risanamento del debito*
 - *Gruppi di imprese*

L'assetto finanziario – Il conto economico

IL CONTO ECONOMICO

Contenuto:

Tutte le componenti di reddito che concorrono alla formazione dei risultati attesi.

Forma:

Si raccomanda una configurazione in **forma scalare** per dare evidenza:

- dei risultati reddituali intermedi fino alla formazione del reddito netto;
- del contributo alla sua formazione delle diverse aree gestionali.

Alfa S.p.A. - Conto Economico 20XX - 20XX					
€000	20XX Consuntivo	20XX Previsionale	20XX Piano	20XX Piano	20XX Piano
Ricavi caratteristici	-	-	-	-	-
Altri ricavi e/o ricavi non ricorrenti	-	-	-	-	-
Ricavi	-	-	-	-	-
Costi variabili diretti	-	-	-	-	-
Margine di contribuzione	-	-	-	-	-
Costi del personale	-	-	-	-	-
Costi per servizi	-	-	-	-	-
Costi per godimento beni di terzi	-	-	-	-	-
Altri costi generali e amministrativi	-	-	-	-	-
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	-	-	-	-	-
Ammortamenti e svalutazioni	-	-	-	-	-
Acc.to rischi e oneri	-	-	-	-	-
Reddito Operativo (EBIT)	-	-	-	-	-
Proventi e oneri finanziari	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-
Reddito Ante Imposte (EBT)	-	-	-	-	-
Imposte	-	-	-	-	-
Reddito Netto	-	-	-	-	-

Schema di CE

L'assetto finanziario – Lo stato patrimoniale

LO STATO PATRIMONIALE

Contenuto:

Tutte le attività e passività prospettiche, oltre che all'evoluzione di patrimonio netto, per determinare le fonti interne ed esterne e gli impieghi previsionali.

Forma:

Si raccomanda una configurazione secondo il criterio di **pertinenza gestionale** per dare evidenza:

- della composizione ed evoluzione delle fonti di finanziamento e del loro impiego;
- della posizione finanziaria netta nell'arco temporale del Piano del contributo alla sua formazione delle diverse aree gestionali.

Alfa S.p.A. - Stato Patrimoniale 31dicXX - 31dicXX					
€000	31dicXX Consuntivo	31dicXX Previsionale	31dicXX Piano	31dicXX Piano	31dicXX Piano
Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-
Attivo fisso	-	-	-	-	-
Rimanenze	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	-	-	-	-	-
Debiti commerciali	-	-	-	-	-
Capitale Circolante Operativo	-	-	-	-	-
Crediti diversi e altre attività	-	-	-	-	-
Debiti diversi e altre passività	-	-	-	-	-
Capitale Circolante Netto	-	-	-	-	-
TFR	-	-	-	-	-
Fondi rischi ed oneri	-	-	-	-	-
Capitale Investito Netto	-	-	-	-	-
Patrimonio Netto	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a breve termine	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a medio lungo termine	-	-	-	-	-
Fonti di finanziamento	-	-	-	-	-

Schema di SP

L'assetto finanziario – Il rendiconto finanziario

IL RENDICONTO FINANZIARIO

Contenuto:

Tutte le previsioni dei fabbisogni finanziari necessari per la realizzazione del Piano, congiuntamente con le previsioni di copertura di tali fabbisogni per ciascuno dei periodi di previsione considerati.

Forma:

Il piano deve essere strutturato in modo da dare evidenza del:

- Flusso finanziario della gestione operativa;
- Flusso finanziario della gestione investimenti;
- Flusso finanziario della gestione dei finanziamenti e dei mezzi propri.

Il piano deve dare evidenza dei flussi in entrata e in uscita derivanti dalle singole componenti positive e negative di conto economico alle quali si aggiungono le previsioni di flussi finanziari in entrata e in uscita derivanti dalla gestione patrimoniale (investimenti, disinvestimenti, finanziamenti e rimborsi), ovvero in modo indiretto, partendo dal reddito netto o dal reddito operativo lordo, al quale sono aggiunti i flussi finanziari delle variazioni patrimoniali.

Alfa S.p.A. - Flusso di cassa 20XX - 20XX €000	20XX Consuntivo	20XX Previsionale	20XX Piano	20XX Piano
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	-	-	-	-
Imposte	-	-	-	-
Variazione Rimanenze	-	-	-	-
Variazione Crediti commerciali	-	-	-	-
Variazione Debiti commerciali	-	-	-	-
Variazione Capitale Circolante Operativo	-	-	-	-
Variazione crediti diversi e altre attività	-	-	-	-
Variazione debiti diversi e altre passività	-	-	-	-
Variazione fondo TFR e fondi rischi e oneri	-	-	-	-
Variazione altre attività / passività	-	-	-	-
Flusso di cassa operativo	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-
Investimenti	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-
Variazioni di PN	-	-	-	-
Flusso di cassa a servizio del debito	-	-	-	-
Proventi e oneri finanziari	-	-	-	-
Variazione debiti finanziari a breve termine	-	-	-	-
Variazione debiti finanziari a medio lungo termine	-	-	-	-
Flusso di cassa netto del periodo	-	-	-	-
Disponibilità liquide iniziali	-	-	-	-
Disponibilità liquide finali	-	-	-	-
Variazione delle disponibilità liquide	-	-	-	-

Schema di
Rendiconto Fin.

N.B.

Si raccomanda l'elaborazione dello schema di Piano finanziario in **forma scalare** (Si può fare riferimento allo schema di Rendiconto Finanziario come proposto dall'OIC 10)

L'assetto finanziario – Il piano di tesoreria

IL PIANO DI TESORERIA

Contenuto:

Tutte le dinamiche di breve periodo relative alle entrate e le uscite.

NB

Si raccomanda:

- una **scansione temporale mensile**, almeno nel primo anno di stesura del Piano;
- un **aggiornamento periodico** per garantire un controllo dell'attendibilità del modello e una corretta rappresentazione dei flussi a breve termine.

Alfa S.p.A. - Piano di tesoreria Anno 20XX											
€000											
	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov
Saldo iniziale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entrate											
Inc. crediti verso clienti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
di cui scaduti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. da dismissioni immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. da finanziamenti a m/l termine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immissione equity	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale entrate	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Uscite											
Pag. debiti verso fornitori	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
di cui scaduti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. debiti verso fornitori per investimenti in immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. debiti verso dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. indennità di anzianità	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. debiti verso Erario e Istituti Previdenziali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. finanziamenti a m/l termine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. leasing (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. spese bancarie e oneri finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale Pagamenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo finale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(*) se non compresi nei pagamenti a fornitori											

SCHEMA DI
TESOREIRA

L'assetto finanziario – Stress Test

IL PIANO SI FONDA SU DATI PREVISIONALI → VALUTAZIONE PROGNOTICA È CONNATURATA DA UN PROPRIO GRADO DI RISCHIO DI AVVERAMENTO

Principio di attestazione n. 6.6.3.

COS'È L'ANALISI DI SENSITIVITÀ?

Le analisi di sensitività si estrinsecano nello stimare come si modifichino i valori del Piano al verificarsi di variazioni nelle ipotesi di fondo (what-if-analysis), al fine di comprendere se il Piano conservi o meno la propria tenuta prospettica sotto il profilo della sostenibilità economico-finanziaria. L'analisi assume rilevanza anche sotto il profilo della «bancabilità» con particolare riferimento al rispetto dei covenants di solito presenti negli accordi di ristrutturazione.

Principio di attestazione n. 6.6.4.

COS'È L'ANALISI DI SENSITIVITÀ?

La sensitività dei risultati è valutata modificando lo scenario di base in funzione di assunti maggiormente conservativi rispetto ai valori del Piano. Gli scenari conservativi devono riguardare sia il piano economico sia quello finanziario, in modo da comprendere quale dimensione risulterebbe maggiormente sensibile, e quindi pregiudicata, al verificarsi di un peggioramento del contesto

L'Analisi di sensitività serve a valutare le modifiche che si verificherebbero sul piano al variare di *key driver* o assunzioni.

L'assetto industriale – Stress test

Pertanto, è importate procedere con:

- lo svolgimento di attività di verifica e monitoraggio con riesame periodico delle ipotesi di base del Piano;
- l'individuazione e misurazione dei fattori di rischio ai quali sono esposti l'impresa e il Piano;
- lo svolgimento dell'analisi di sensitività sulle assunzioni ipotetiche di base.

Esempi di analisi di sensitività (su input di piano):

- Scostamenti dei volumi
- Scostamenti rispetto alle stime dei prezzi di vendita
- Variazione del mix produttivo
- Livello degli invenduti e dei resi
- Scostamenti nella produttività dei fattori produttivi
- Grado di efficacia delle azioni relative alla produttività degli impianti e del lavoro
- Scostamenti rispetto alle stime di insoluti a regime
- Tempi di raggiungimento dei risparmi di costo derivanti dalle azioni previste
- Scostamenti rispetto alle stime dei corsi di cambio, dei tassi di interesse o del tasso di inflazione
- Eventi straordinari che, ad esito della analisi condotta, presentano un rischio rilevante di avveramento
- Scostamenti dei tempi di incasso dei crediti commerciali, dei tempi di pagamento dei fornitori, di rotazione del magazzino (ciclo del circolante)

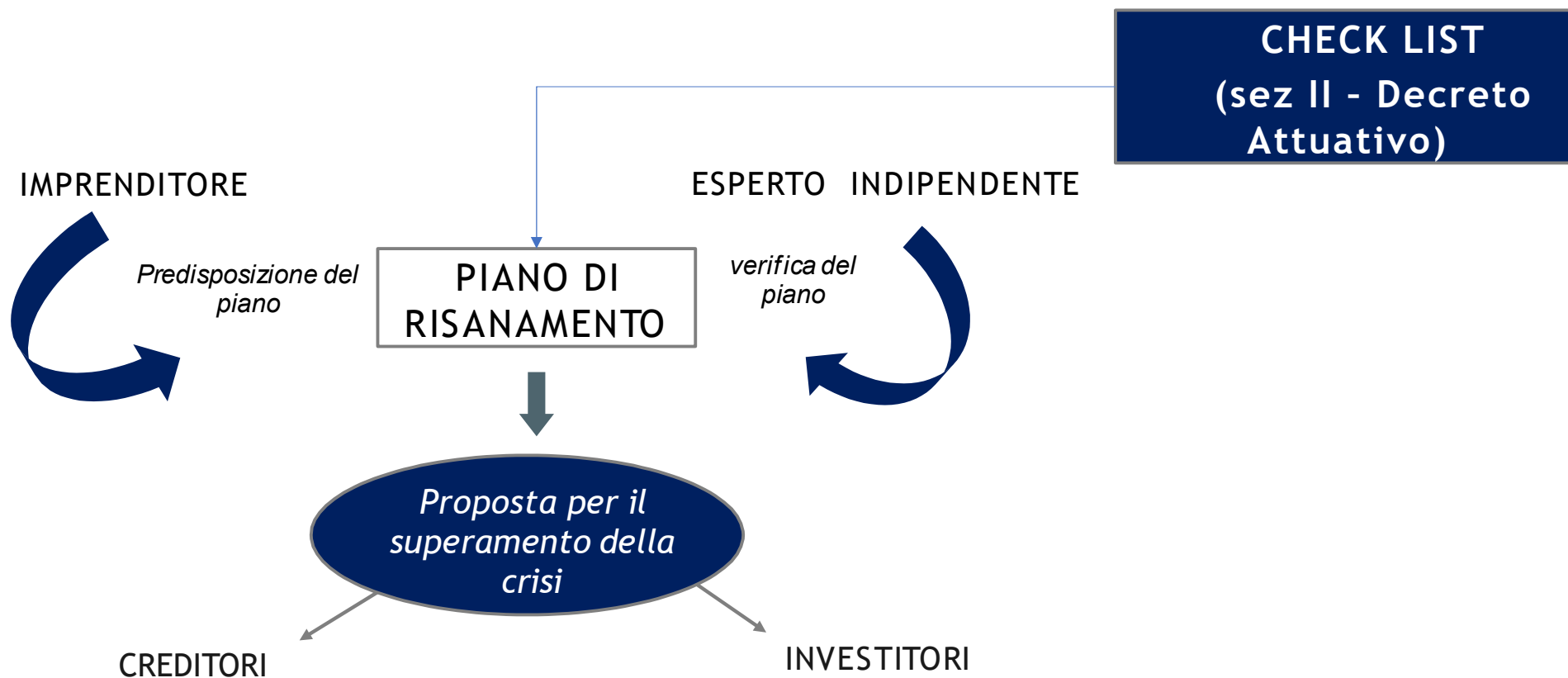
Agenda

- Introduzione
- Il quadro di partenza (definizione, diagnosi e cause della crisi di impresa)
- Natura, obiettivi e principi dei piani di risanamento
- Il processo di elaborazione del Piano
 - L'assetto industriale
 - L'assetto finanziario
- Le indicazioni contenute nella *check list*
 - *L'organizzazione dell'impresa*
 - *Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*
 - *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi*
 - *Le proiezioni dei flussi finanziari*
 - *Il risanamento del debito*
 - *Gruppi di imprese*

Le indicazioni contenute nella check list

IL CONTENUTO DEL DECRETO ATTUATIVO	
Sezione I	Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento – disponibile on line
Sezione II	Check-list (lista di controllo) particolareggiata per la redazione del piano di risanamento per la analisi della sua coerenza
Sezione III	Protocollo di conduzione della composizione negoziata
Sezione IV	La formazione degli esperti
Sezione V	La piattaforma e relativi allegati
Allegato 1	Indicazioni per la formulazione delle proposte alle parti interessate
Allegato 2	Istanza on line
Allegato 3	Dichiarazione di accettazione della nomina di esperto di composizione negoziata

Le indicazioni contenute nella check list



Le indicazioni contenute nella check list

Il «DOCUMENTO ALLEGATO» al Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28/09/2021, alla Sezione II, prevede una **check-list per la redazione del Piano di risanamento**, strutturata tramite **un questionario suddiviso in sei paragrafi corrispondenti alle diverse fasi nelle quali si concretizza «il processo» di elaborazione del Piano** stesso.

In corrispondenza di ogni fase sono previste un certo numero di domande che coinvolgono l'imprenditore e l'esperto indipendente:

- **le domande rivolte all'imprenditore** hanno la finalità di acquisire e verificare gli elementi necessari alla predisposizione di un affidabile Piano di risanamento;
- **le domande rivolte all'esperto indipendente** sono, invece, funzionali alla verifica della coerenza da parte dello stesso esperto.

N.B.

Le domande contenute nella check-list sono definite come indicazioni operative per la redazione del piano che devono intendersi come recepimento delle migliori pratiche di redazione dei piani d'impresa.

Le indicazioni contenute nella check list

CRITERI E CONTENUTI CHECK LIST (di cui alla sez. II del Documento Allegato al Decreto Dirigenziale)

- ➔ Check list per la redazione del piano di risanamento, strutturata sotto forma di **questionario in sei paragrafi corrispondenti alle singole fasi del “processo” di creazione del piano** di rilancio dell’impresa individuate dal decreto dirigenziale
- ➔ Per ogni paragrafo sono previste una serie di domande con indicazione del soggetto competente, individuato tra l’imprenditore e l’esperto indipendente
- ➔ Le domande rivolte all’imprenditore sono finalizzate ad acquisire ed esporre tutti gli elementi necessari per la predisposizione di un completo, valido e attendibile piano di risanamento.
- ➔ Le domande rivolte all’esperto sono invece funzionali alle successive attività di verifica che il professionista dovrà svolgere sulla coerenza ed attuabilità del piano.

Le indicazioni contenute nella check list - premessa

Secondo la Sezione II del Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28.09.2021, il Piano:

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

Paragrafo	CONTENUTO
1	Organizzazione dell'impresa
2	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente
3	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi
4	Le proiezioni dei flussi finanziari
5	Il risanamento del debito
6	Gruppi di imprese

Agenda

- Introduzione
- Il quadro di partenza (definizione, diagnosi e cause della crisi di impresa)
- Natura, obiettivi e principi dei piani di risanamento
- Il processo di elaborazione del Piano
 - L'assetto industriale
 - L'assetto finanziario
- Le indicazioni contenute nella *check list*
 - *L'organizzazione dell'impresa*
 - *Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*
 - *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi*
 - *Le proiezioni dei flussi finanziari*
 - *Il risanamento del debito*
 - *Gruppi di imprese*

Sezione 1: L'organizzazione dell'impresa

		A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
1	Organizzazione dell'impresa		
1.1	L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività? <i>In difetto, l'impresa deve individuare il modo di procurarsele</i>	X	
1.2	L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? <i>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</i>	X	
1.3	L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale? <i>In mancanza, l'impresa deve quanto meno aver attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta</i>	X	
1.4	L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentono valutazioni rapide in continuo? <i>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</i>	X	
1.5	L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi? <i>In difetto, l'impresa predisporre un prospetto delle stime delle entrate e uscite finanziarie almeno a 13 settimane, il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo</i>	X	

Sezione 1: L'organizzazione dell'impresa

1.1

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

**Principio di
Redazione n. 4.5**

«[...] È opportuno che il piano comprenda:

- *la descrizione dell'organigramma aziendale (per lo meno per le funzioni apicali);*
- *una sintetica descrizione della componente quantitativa e qualitativa del personale dipendente.»*

Sezione 1: L'organizzazione dell'impresa

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.

**Principio di
Redazione n. 6.3**

- descrizione degli obiettivi riconducibili alla struttura organizzativa, con evidenza di ruoli e responsabilità chiave e dimensionamento dell'organico, con evidenziazione dei principali cambiamenti rispetto alla situazione di riferimento;
- descrizione dell'eventuale nuovo modello organizzativo;
- descrizione dei profili professionali delle nuove risorse inserite o da inserire (discontinuità gestionale);
- descrizione degli interventi sull'organico, con riferimento alle linee di attività/settori operativi/funzioni aziendali coinvolte;
- descrizione dei costi/benefici e del profilo temporale di efficacia qualora il Piano preveda la riduzione dell'organico, mediante l'utilizzo dei diversi strumenti messi a disposizione dalla normativa di riferimento.

Sezione 1: L'organizzazione dell'impresa

1.3

L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?

In mancanza, l'impresa deve quanto meno aver attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta

Sezione 1: L'organizzazione dell'impresa

1.4

L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentono 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.

**Principio di
Redazione n. 10.3**

*«Dal piano di azione (action plan) [...] dovrebbe derivare la configurazione di **un sistema di rappresentazione di «Delta-KPI»** [...] sia di natura economica, finanziaria e patrimoniale (ad es. ricavi, EBITDA, FCFO, Patrimonio Netto, CCN, Posizione Finanziaria Netta, PN/EBITDA, PFN/EBITDA, ecc.) sia di natura qualitativa, da porre in relazione all'aspetto industriale ed organizzativo descritto nel Piano (ad es. cambi di strategia commerciale, andamento della concorrenza, variazioni nell'assetto organizzativo interno, ecc.)»*

**Principio di
Redazione n. 10.4**

«Nello svolgimento del processo di monitoraggio del Piano è utile l'adozione di un cruscotto aziendale nel quale annotare, con adeguata periodicità, l'andamento delle performance riconducibili ai KPI individuati e lo scostamento rispetto a quanto pianificato».

Sezione 1: L'organizzazione dell'impresa

1.5

L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi?

In difetto, l'impresa predisporre un prospetto delle stime delle entrate e uscite finanziarie almeno a 13 settimane, il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo

Principio di
Redazione n. 9.7

«Il Piano deve esporre il piano di tesoreria evidenziante la **dinamica di breve periodo delle entrate e delle uscite**. È opportuno che il piano di tesoreria sia rappresentato con una **scansione temporale mensile nel primo anno di Piano**, a meno che il settore di riferimento non richieda aggregazioni temporali differenti. [...] è opportuno che il piano di tesoreria sia aggiornato periodicamente al fine di garantire un controllo dell'attendibilità del modello di tesoreria, nonché una **corretta rappresentazione dei flussi di breve termine**. Considerata la natura del piano di tesoreria, è normale che si verifichino degli scostamenti e non necessariamente questi implicano un venir meno della realizzabilità del Piano »

Agenda

- Introduzione
- Il quadro di partenza (definizione, diagnosi e cause della crisi di impresa)
- Natura, obiettivi e principi dei piani di risanamento
- Il processo di elaborazione del Piano
 - L'assetto industriale
 - L'assetto finanziario
- Le indicazioni contenute nella *check list*
 - *L'organizzazione dell'impresa*
 - *Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*
 - *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi*
 - *Le proiezioni dei flussi finanziari*
 - *Il risanamento del debito*
 - *Gruppi di imprese*

Sezione 2: Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

		A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
2	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente		
2.1	<p>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 a 120 giorni?</p> <p><i>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</i></p>	X	
2.2	<p>La situazione debitoria è completa ed affidabile? Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quello di mercato?</p> <p><i>in difetto, occorre quanto meno appostare con prudenza adeguati fondi rischi e fondi per l'adeguamento delle attività e delle passività</i></p>	X	
2.3	<p>E' disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso?</p> <p><i>In difetto, è opportuno che i crediti commerciali siano suddivisi in relazione alla loro anzianità. Per gli scaduti che superano la fisiologia (tempi ordinari di pagamento, pur oltre la scadenza contrattuale, che caratterizzano il settore) occorre che la stima del momento dell'incasso sia particolarmente prudente.</i></p>	X	
2.4	<p>È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione?</p> <p><i>In caso contrario, è opportuno che l'imprenditore isoli le giacenze di magazzino a lenta rotazione per consentire una stima corretta degli approvvigionamenti necessari</i></p>	X	

Sezione 2: Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

		A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
2	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente		
2.5	I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi? <i>In caso contrario, è necessario individuare le cause delle differenze significative</i>	X	
2.6	Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse? <i>In difetto, anche con l'aiuto dei professionisti che assistono l'impresa, occorre stimare entità e momento del pagamento di eventuali passività potenziali.</i>	X	
2.7	L'organo di controllo ed il revisore legale, quando in carica, dispongono di informazioni in base alle quali la situazione contabile di cui al punto 2.1. risulti inaffidabile o inadeguata per la redazione di un piano? <i>In caso affermativo, occorre che l'imprenditore rimuova le criticità quanto meno con l'appostazione di passività ulteriori o rettificando i flussi economico-finanziari attesi</i>	X	X
2.8	Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari? È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio?	X	

Sezione 2: Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

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 a 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

Principio di
Redazione n. 2.3.1

«(...) Allo scopo è opportuno che evidenzi:

(...) - le situazioni patrimoniali, economiche e finanziarie che rappresentano i dati di partenza del Piano (di seguito anche la "Base dati contabile") e la stima delle ipotesi sullo sviluppo della gestione futura

- La sua approvazione da parte dell'organo amministrativo (...)»

Sezione 2: Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

2.2

La situazione debitoria è completa ed affidabile? Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quello di mercato?

In difetto, occorre quanto meno appostare con prudenza adeguati fondi rischi e fondi per l'adeguamento delle attività e delle passività

Principio di
Redazione n. 4.10.2

«Per un maggior livello di dettaglio con particolare riferimento alla situazione finanziaria, si dovranno evidenziare l'ammontare dei debiti scaduti e, se esistenti, un riepilogo (anche sintetico) delle azioni esecutive individuali intraprese dai creditori. È opportuno inoltre evidenziare gli altri significativi impatti negativi della crisi aziendale, come ad esempio la perdita di importanti clienti e fornitori, le uscite di personale, le interruzioni dell'attività produttiva»

Sezione 2: Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

2.3

E' disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso?

In difetto, è opportuno che i crediti commerciali siano suddivisi in relazione alla loro anzianità. Per gli scaduti che superano la fisiologia (tempi ordinari di pagamento, pur oltre la scadenza contrattuale, che caratterizzano il settore) occorre che la stima del momento dell'incasso sia particolarmente prudente.

2.4

È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione?

In caso contrario, è opportuno che l'imprenditore isoli le giacenze di magazzino a lenta rotazione per consentire una stima corretta degli approvvigionamenti necessari.

2.5

I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi?

In caso contrario, è necessario individuare le cause delle differenze significative.

Sezione 2: Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

2.6

Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse?

In difetto, anche con l'aiuto dei professionisti che assistono l'impresa, occorre stimare entità e momento del pagamento di eventuali passività potenziali.

2.7

L'organo di controllo ed il revisore legale, quando in carica, dispongono di informazioni in base alle quali la situazione contabile di cui al punto 2.1. risulta inaffidabile o inadeguata per la redazione di un piano

In caso affermativo, occorre che l'imprenditore rimuova le criticità quanto meno con l'appostazione di passività ulteriori o rettificando i flussi economico-finanziari attesi

2.8

Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari? È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio?

Agenda

- Introduzione
- Il quadro di partenza (definizione, diagnosi e cause della crisi di impresa)
- Natura, obiettivi e principi dei piani di risanamento
- Il processo di elaborazione del Piano
 - L'assetto industriale
 - L'assetto finanziario
- Le indicazioni contenute nella *check list*
 - *L'organizzazione dell'impresa*
 - *Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*
 - *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi*
 - *Le proiezioni dei flussi finanziari*
 - *Il risanamento del debito*
 - *Gruppi di imprese*

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

		A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
3	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi		
3.1	Perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile? Quali sono le manifestazioni esteriori di tale stato?	X	
			X
3.2	Tenuto conto delle manifestazioni sub 3.1, quali ne sono le cause? <i>Qualora non siano individuate cause coerenti con le manifestazioni esteriori dello stato di crisi o dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile è quantomeno opportuno che l'imprenditore predisponga la comparazione storica degli stati patrimoniali e dei conti economici di un numero adeguato di anni; la comparazione dei dati economici dovrebbe essere svolta anche sulla base dei rendiconti gestionali, se disponibili.</i>	X	
	<i>Da tale comparazione l'esperto, anche attraverso l'intervista delle principali funzioni aziendali (commerciale, operativa, risorse umane, contabile), si forma il convincimento sulle cause del declino dell'andamento</i>		X
3.3	L'organo di controllo ed il revisore, quando in carica, ritengono che il quadro fornito dall'imprenditore sia completo e adeguato?		X
3.4	Quali sono le strategie di intervento e quali le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? Nel caso in cui l'imprenditore non sia in grado di individuarle, quali sono le strategie adottate dalle imprese concorrenti che hanno maggiore successo? Esse sono replicabili dall'imprenditore?	X	

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

		A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
3	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi		
3.5	L'impresa dispone delle capacità e delle competenze manageriali per realizzare le iniziative industriali?	X	
3.6	Quali sono i tempi e i relativi effetti in termini di ricavi, di costi e di investimenti delle iniziative da adottare e quali le relative funzioni aziendali responsabili?	X	
3.7	Sono prospettabili iniziative alternative nel caso in cui le iniziative dovessero dimostrarsi inefficaci e si manifestassero scostamenti tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti?	X	
3.8	Il piano è coerente con i piani redatti in precedenza? Quali sono le differenze? Nel caso ve ne siano, a cosa sono dovute?	X	
3.9	Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare?		X

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

3.1

Perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile?

Quali sono le manifestazioni esteriori di tale stato? (a cura dell'esperto)

L'imprenditore deve descrivere i sintomi di una situazione di squilibrio economico, finanziario e patrimoniale o di crisi vera e propria descrivendone le manifestazioni che hanno alimentato quanto percepito (es. fragilità della struttura finanziaria e/o redditività negativa).

**Principio di
Redazione n. 4.10.1**

«Nella rappresentazione dello stato di crisi vanno descritti i sintomi di criticità della situazione finanziaria, economica e patrimoniale, tramite gli opportuni indicatori tipici dell'analisi di bilancio. Può essere utile un confronto tra i valori alla data di formazione del Piano, quelli dei periodi precedenti e dati medi di settore, se disponibili»

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

3.2

Tenuto conto delle manifestazioni sub 3.1, quali ne sono le cause?

Qualora non siano individuate cause coerenti con le manifestazioni esteriori dello stato di crisi o dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile è quantomeno opportuno che l'imprenditore predisponga la comparazione storica degli stati patrimoniali e dei conti economici di un numero adeguato di anni; la comparazione dei dati economici dovrebbe essere svolta anche sulla base dei rendiconti gestionali, se disponibili.

Da tale comparazione l'esperto, anche attraverso l'intervista delle principali funzioni aziendali (commerciale, operativa, risorse umane, contabile), si forma il convincimento sulle cause del declino dell'andamento (a cura dell'esperto)

Principio di Redazione n. 4.10.3

«Le cause della crisi debbono essere ricercate valutando sistematicamente i diversi profili della gestione aziendale e non porgendo attenzione alla sola situazione finanziaria, che della crisi costituisce l'evidenza ultima in ordine temporale, ancorché la più tangibile»

Principio di Redazione n. 4.10.4

« Nella individuazione delle cause è opportuno distinguere, per ciascun fattore di crisi, l'influenza di dinamiche del settore e dello scenario macro-economico dall'influenza di specifici comportamenti aziendali»

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

3.3

L'organo di controllo ed il revisore, quando in carica, ritengono che il quadro fornito dall'imprenditore sia completo e adeguato? *(a cura dell'esperto)*

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

3.4

Quali sono le strategie di intervento e quali le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? Nel caso in cui l'imprenditore non sia in grado di individuarle, quali sono le strategie adottate dalle imprese concorrenti che hanno maggiore successo? Esse sono replicabili dall'imprenditore?

Principio di
Redazione n. 5.3

«[...] Nel Piano dovranno essere descritti i correttivi da intraprendere e le conseguenti azioni **strategiche e operative** da implementare (es. definizione mercati da servire, la revisione delle linee di prodotto, la definizione della piattaforma produttiva target, le decisioni di make or buy, la revisione della struttura di costo/servizio, la diversificazione del portafoglio prodotti se rilevante, la correzione dell'assetto organizzativo al fine di renderlo coerente con gli obiettivi di medio termine)»

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

3.5

L'impresa dispone delle capacità e delle competenze manageriali per realizzare le iniziative industriali?

**Principio di
Redazione n. 2.1.3**

«La redazione di un Piano richiede necessariamente la disponibilità di alcune risorse, informazioni e conoscenze teorico/pratiche di base, quali:

- [...] Competenze manageriali di natura finanziaria, tecnica, giuridica, commerciale e amministrativa di chi redige il Piano. Nel caso in cui il Piano preveda il ricorso ad una procedura concorsuale, o ad un istituto di composizione della crisi previsto dalla legge, occorreranno anche competenze in materia;
- Esperienza nella pianificazione aziendale e nel successivo controllo

Se tali risorse e competenze e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali.»

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

3.6

Quali sono i tempi e i relativi effetti in termini di ricavi, di costi e di investimenti delle iniziative da adottare e quali le relative funzioni aziendali responsabili? (1/2)

Principio di
Redazione n. 8.1

«L'**Action Plan** rappresenta la descrizione, anche sintetica, delle principali azioni da porre in essere al fine di realizzare la strategia di risanamento individuata nel Piano. Il suo scopo è quello di rendere concrete le intenzioni strategiche e favorire l'esplicitazione della valutazione di coerenza storico-inerziale tra obiettivi, strategie identificate e modalità operative per il loro raggiungimento».

Principio di
Redazione n. 8.2

«[...] deve descrivere:

- **attività, ambiti e modalità** di esecuzione;
- **impatto delle azioni** sull'organizzazione aziendale;
- **responsabilità**, intesa come indicazione dei soggetti ai quali compete l'esecuzione delle azioni;
- **investimenti/disinvestimenti** previsti;
- **coerente tempistica** di esecuzione;
- **allocazione delle risorse** necessarie per lo sviluppo delle azioni previste».

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

3.6

Quali sono i tempi e i relativi effetti in termini di ricavi, di costi e di investimenti delle iniziative da adottare e quali le relative funzioni aziendali responsabili? (2/2)

Principio di
Redazione n. 8.3

«Le azioni identificate nella parte operativa del Piano, distinte in base alle aree sulle quali impattano, sono sintetizzate all'interno dell'**Action plan**. In particolare, lo stesso dovrà descrivere, tra le altre:

- le **azioni sui ricavi**, finalizzate a rendere possibile gli incrementi di fatturato eventualmente previsti;
- **azioni che prevedono il risparmio o la razionalizzazione di costi**, volte ad ottimizzare l'intera struttura di costo dell'impresa;
- **azioni sulle attività immobilizzate**, dirette alla realizzazione del piano di investimento;
- **azioni sul capitale circolante**, finalizzate all'ottimizzazione dello stesso da ottenersi tramite il miglioramento delle sue componenti».

N.B.

Uno strumento come il **diagramma di Gantt** consente un'efficace rappresentazione grafica dei tempi stimati per la realizzazione del Piano (asse orizzontale) e delle azioni necessarie per la sua effettiva implementazione (asse verticale).

Il diagramma di Gantt consente sia di **pianificare, coordinare e illustrare lo stato di avanzamento e l'interdipendenza delle specifiche attività previste, sia di associare alle singole attività le risorse, i tempi e i costi previsti.**

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

3.7

Sono prospettabili iniziative alternative nel caso in cui le iniziative dovessero dimostrarsi inefficaci e si manifestassero scostamenti tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti?

3.8

Il piano è coerente con i piani redatti in precedenza? Quali sono le differenze? Nel caso ve ne siano, a cosa sono dovute?

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

3.9

Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario, quali sarebbero quelle da adottare? (a cura dell'esperto)

**Principio di
Redazione n. 2.1 e
2.2**

Il Piano di risanamento deve essere:

- Tempestivo
- Sistematico
- Coerente
- Attendibile

Agenda

- Introduzione
- Il quadro di partenza (definizione, diagnosi e cause della crisi di impresa)
- Natura, obiettivi e principi dei piani di risanamento
- Il processo di elaborazione del Piano
 - L'assetto industriale
 - L'assetto finanziario
- Le indicazioni contenute nella *check list*
 - *L'organizzazione dell'impresa*
 - *Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*
 - *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi*
 - *Le proiezioni dei flussi finanziari*
 - *Il risanamento del debito*
 - *Gruppi di imprese*

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

		A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
4	Le proiezioni dei flussi finanziari		
4.1	La stima delle proiezioni dei flussi finanziari del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive così articolate:	X	
4.1.1	Stima dei ricavi (punto 4.3 della presente Sezione)		
4.1.2	Stima dei costi variabili correlati ai ricavi (punto 4.4 della presente Sezione)		
4.1.3	stima dei costi fissi (punto 4.4 della presente Sezione)		
4.1.4	stima degli investimenti (punto 4.6 della presente Sezione)		
4.1.5	stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato (punto 4.7 della presente Sezione)		
4.1.6	verifica di coerenza dei dati economici prognostici (punto 4.8 della presente Sezione)		
4.1.7	stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste (punto 4.9 della presente Sezione)		
4.1.8	stima del pagamento delle imposte sul reddito (punto 4.10 della presente Sezione)		
4.1.9	declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito (punto 4.11 della presente Sezione)		
4.1.10	declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza (punto 4.12 della presente Sezione)		
4.2	Le proiezioni fondate su previsioni coprono un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore sia giustificato	X	
4.3	Le proiezioni dei ricavi sono coerenti con i dati storici e quelli correnti?	X	
4.3.1	Le variazioni dei ricavi prospettici rispetto al dato corrente dell'esercizio in corso devono essere giustificate dall'imprenditore		
4.3.2	Le variazioni dei ricavi del piano è opportuno che siano confrontate con le prospettive del settore, anche ad esito della pandemia Covid-19		
4.4	La stima dei costi variabili e dei costi di struttura è coerente con la situazione in atto e con i dati storici? Quali sono i risparmi dei costi variabili e fissi e come l'imprenditore intende conseguirli? Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo e come intende mitigarli l'imprenditore?	X	

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

		A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
4	Le proiezioni dei flussi finanziari		
4.5	Nel caso di svolgimento di più attività, la stima dei costi e dei ricavi è stata effettuata separatamente per ciascuna di esse?	X	
4.6	Il piano tiene conto in misura adeguata degli investimenti di mantenimento occorrenti?	X	
4.7	La stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) è coerente con le informazioni disponibili ed è ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali?		X
4.8	È stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica quale risulta dai paragrafi precedenti?		
4.8.1	<i>La redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI) (*) prospettici, prima dell'effetto delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, devono essere coerenti con l'andamento storico</i>		X
4.8.2	<i>è importante che sia giustificata ogni differenza tra l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi, anche a seguito delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, ed i benchmark di mercato disponibili.</i>		
4.9	Se è stata prevista la dismissione di cespiti d'investimento, si è tenuto conto delle effettive prospettive di realizzo in termini di ammontare (al netto dei costi di dismissione) e tempi? Le relative stime sono adeguatamente suffragate?	X	
4.10	Nella stima del pagamento delle imposte si è tenuto conto dell'effetto delle perdite fiscali a nuovo e del periodo di imputazione fiscale dei costi e dei ricavi?	X	
4.11	La determinazione dei flussi finanziari al servizio del debito deve essere effettuata muovendo dai dati economici	X	
4.12	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 di cui al successivo punto 5.5 della presente Sezione e viene calcolata la stima dell'andamento del patrimonio netto al termine dei singoli anni del piano.	X	

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

4.1

La stima delle proiezioni dei flussi finanziari del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive così articolate:

1. Stima dei ricavi
2. Stima dei costi variabili correlati ai ricavi
3. stima dei costi fissi
4. stima degli investimenti
5. stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato
6. verifica di coerenza dei dati economici prognostici
7. stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste
8. stima del pagamento delle imposte sul reddito
9. declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito
10. declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

4.2

Le proiezioni fondate su previsioni coprono un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore sia giustificato

Principio di
Redazione n. 4.1.4

*«Dovranno essere indicati i tempi necessari per l'esecuzione del Piano, tenendo presente che **durate che eccedono un orizzonte temporale medio-lungo (generalmente da tre a cinque anni) si scontrano con problemi di prevedibilità analitica**»*

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

4.3

Le proiezioni dei ricavi sono coerenti con i dati storici e quelli correnti?

Le variazioni dei ricavi prospettici rispetto al dato corrente dell'esercizio in corso devono essere giustificate dall'imprenditore

Le variazioni dei ricavi del piano è opportuno che siano confrontate con le prospettive del settore, anche ad esito della pandemia Covid-19

**Principio di
Redazione n. 6.1.1**

«Il Piano dovrebbe descrivere:

- l'analisi del mercato di riferimento, evidenziandone attrattività, trend e prevista evoluzione;
- Le strategie commerciali e di marketing da adottare;
- Il piano delle vendite, con le previsioni analitiche riguardo l'arco di Piano e le eventuali azioni sulla struttura commerciale»

**Principio di
Redazione n. 6.1.2**

«Qualora la strategia presenti una forte discontinuità con il passato e/o la necessità di nuovi investimenti, questi elementi dovranno essere esplicitati. Ulteriore elemento che può essere oggetto di approfondimento è la strategia di comunicazione, indicando gli investimenti previsti, se significativi»

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

4.4

La stima dei costi variabili e dei costi di struttura è coerente con la situazione in atto e con i dati storici? Quali sono i risparmi dei costi variabili e fissi e come l'imprenditore intende conseguirli? Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo e come intende mitigarli l'imprenditore?

**Principio di
Redazione n. 6.2.3**

«Il Piano dovrebbe descrivere l'eventuale ottimizzazione dei processi produttivi prevista al fine di ottenere miglioramenti in relazione ad elementi quali il costo, la qualità e la tempistica di realizzazione del bene o servizio»

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

4.5

Nel caso di svolgimento di più attività, la stima dei costi e dei ricavi è stata effettuata separatamente per ciascuna di esse?

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

4.6

Il piano tiene conto in misura adeguata degli investimenti di mantenimento occorrenti?

L'ammontare degli investimenti di mantenimento previsti nel piano è opportuno che sia quantomeno coerente con quello del passato.

Principio di
Redazione n. 6.4.1

*«Il Piano deve indicare gli investimenti e i disinvestimenti, sia operativi che finanziari, programmati, mostrando in chiave comparativa anche i corrispondenti dati storici (ad esempio dei tre esercizi precedenti). Le previsioni e i dati storici possono essere aggregati nella forma più opportuna al fine di garantirne un'adeguata fruibilità, anche in funzione delle specifiche caratteristiche del Piano. **Potrebbe inoltre risultare utile un confronto tra gli investimenti annui e gli ammortamenti, in quanto gli investimenti di mantenimento dovrebbero essere teoricamente in linea con gli ammortamenti a regime**»*

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

4.7

La stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) è coerente con le informazioni disponibili ed è ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali? *(a cura dell'esperto)*

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

4.8

È stata svolta una verifica di ragionevolezza della redditività prospettica quale risulta dai paragrafi precedenti? (a cura dell'esperto)

1. *La redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI) (*) prospettici, prima dell'effetto delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, devono essere coerenti con l'andamento storico*
2. *è importante che sia giustificata ogni differenza tra l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi, anche a seguito delle iniziative di cui al punto 4.7 della presente Sezione, ed i benchmark di mercato disponibili.*

(*) Ad esempio: per le **imprese manifatturiere**, unità di prodotto per addetto, per la **grande distribuzione**, redditività per metro quadro. Vedi anche punto 1.4 della presente Sezione.

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

4.9

Se è stata prevista la dismissione di cespiti d'investimento, si è tenuto conto delle effettive prospettive di realizzo in termini di ammontare (al netto dei costi di dismissione) e tempi? Le relative stime sono adeguatamente suffragate?

Principio di
Redazione n. 6.4.3

«Il Piano deve inoltre definire il perimetro delle attività oggetto di disinvestimento, riassumendo motivazioni, tempistiche e impatti economico-finanziari. In taluni casi, e in particolare se le dismissioni hanno un ruolo chiave nella realizzazione del Piano, i valori di realizzo previsti possono essere confermati o determinati anche sulla base di perizie di soggetti terzi rispetto ai redattori del Piano stesso, i cui estremi andranno sinteticamente richiamati».

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

4.10

Nella stima del pagamento delle imposte si è tenuto conto dell'effetto delle perdite fiscali a nuovo e del periodo di imputazione fiscale dei costi e dei ricavi?

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

4.11

La determinazione dei flussi finanziari al servizio del debito deve essere effettuata muovendo dai dati economici.

Essa può avere luogo:

1. attraverso il ciclo di conversione in flussi di cassa che tiene conto dei tempi di incasso dei ricavi, di pagamento dei costi e di rigiro del magazzino. I tempi devono essere coerenti con la serie storica dell'impresa e occorre che questa sia stata correttamente calcolata;
2. deducendo dai flussi così determinati gli investimenti previsti (sia quelli di mantenimento che quelli relativi alle iniziative industriali) e il pagamento delle imposte;
3. portando in conto l'effetto delle dismissioni di cespiti d'investimento e di altre operazioni straordinarie previste;
4. per semplicità, in luogo di quanto sopra indicato, le micro e le piccole imprese possono ricorrere alle sole grandezze economiche senza convertirle in flussi di cassa. In tal caso occorre comunque:
 - I. verificare che l'ammontare degli investimenti di mantenimento sia adeguatamente espresso dagli ammortamenti (portando una rettifica in caso contrario);
 - II. portare in conto l'effetto delle iniziative industriali previste;
 - III. tenere conto della dismissione di cespiti e delle operazioni straordinarie programmate.

Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

4.12

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 di cui al successivo punto 5.5 della presente Sezione e viene calcolata la stima dell'andamento del patrimonio netto al termine dei singoli anni del piano.

Principio di
Redazione n. 9.5

Contenuto e forma dello stato
patrimoniale

Alfa S.p.A. - Stato Patrimoniale 31dicXX - 31dicXX					
€000	31dicXX	31dicXX	31dicXX	31dicXX	31dicXX
	Consuntivo	Previsionale	Piano	Piano	Piano
Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-
Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-
Attivo fisso	-	-	-	-	-
Rimanenze	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	-	-	-	-	-
Debiti commerciali	-	-	-	-	-
Capitale Circolante Operativo	-	-	-	-	-
Crediti diversi e altre attività	-	-	-	-	-
Debiti diversi e altre passività	-	-	-	-	-
Capitale Circolante Netto	-	-	-	-	-
TFR	-	-	-	-	-
Fondi rischi ed oneri	-	-	-	-	-
Capitale Investito Netto	-	-	-	-	-
Patrimonio Netto	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a breve termine	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a medio lungo termine	-	-	-	-	-
Fonti di finanziamento	-	-	-	-	-

Agenda

- Introduzione
- Il quadro di partenza (definizione, diagnosi e cause della crisi di impresa)
- Natura, obiettivi e principi dei piani di risanamento
- Il processo di elaborazione del Piano
 - L'assetto industriale
 - L'assetto finanziario
- Le indicazioni contenute nella *check list*
 - *L'organizzazione dell'impresa*
 - *Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*
 - *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi*
 - *Le proiezioni dei flussi finanziari*
 - *Il risanamento del debito*
 - *Gruppi di imprese*

Sezione 5: il risanamento del debito

		A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
5	Il risanamento del debito		
5.1	L'impresa, alla luce del par. 4 della presente Sezione, è in grado in futuro di generare risorse al servizio del debito ed il risultato delle proiezioni finanziarie di cui al punto 4.10 della presente Sezione tende ad essere positivo?	X	
5.2	Il piano tiene conto, anche attraverso prove di resistenza (stress test), dei fattori di rischio e di incertezza ai quali è maggiormente esposta l'impresa? È opportuno che tali prove siano coerenti con i rischi emersi ad esito dell'intervista delle diverse funzioni aziendali e comunque avendo riguardo alle prospettive di mercato		X
5.3	La generazione di flussi positivi al servizio del debito dipende solo dalle iniziative industriali? In caso affermativo, è opportuno che l'esito atteso delle iniziative industriali sia sottoposto a prove di resistenza (stress test) specifiche	X	
5.4	A quanto ammonta il debito che deve essere servito nei singoli anni del piano? Il debito da servire corrisponde a: - debito scaduto - debito già riscadenziato o differito - debito interessato da moratoria ex lege; - linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo - rate di mutuo e finanziamenti in scadenza	X	
5.5	Come l'imprenditore intende fronteggiare il debito che deve essere coperto nei diversi anni attraverso i flussi al servizio dello stesso? Impatto nelle singole annualità del piano di risanamento delle proposte alle parti interessate quali: - 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	X	
5.6	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?	X	

Sezione 5: il risanamento del debito

5.1

L'impresa, alla luce del par. 4 della presente Sezione, è in grado in futuro di generare risorse al servizio del debito ed il risultato delle proiezioni finanziarie di cui al punto 4.10 della presente Sezione tende ad essere positivo?

Principio di Redazione n. 9.6

«Il piano finanziario dovrà contenere le previsioni dei fabbisogni finanziari necessari per la realizzazione del Piano, congiuntamente con le previsioni di copertura di tali fabbisogni per ciascuno dei periodi di previsione considerati. Il piano finanziario deve indicare, per ciascuno di tali periodi, le informazioni necessarie a comprendere i fabbisogni e le fonti di copertura così sintetizzabili:

- *Flusso finanziario della gestione operativa;*
- *Flusso finanziario della gestione investimenti;*
- *Flusso finanziario della gestione dei finanziamenti e dei mezzi propri.»*

«Il piano finanziario deve essere strutturato in modo tale da dare evidenza, anno per anno, dei flussi al servizio del debito esistente e di quello derivante dalla nuova finanza, con separata evidenza del debito nei confronti dei creditori eventualmente non aderenti all'accordo sottostante al Piano, tenuto conto dell'impatto delle uscite finanziarie di natura fiscale, anche in relazione all'insorgenza di un eventuale contenzioso»

Sezione 5: il risanamento del debito

5.2

Il piano tiene conto, anche attraverso prove di resistenza (stress test), dei fattori di rischio e di incertezza ai quali è maggiormente esposta l'impresa?
È opportuno che tali prove siano coerenti con i rischi emersi ad esito dell'intervista delle diverse funzioni aziendali e comunque avendo riguardo alle prospettive di mercato (a cura dell'esperto)

**Principio di
Redazione n. 9.8**

«Ogni valutazione prognostica è intrinsecamente connotata da un proprio grado di rischio di avveramento. È opportuno perciò che le assunzioni ipotetiche siano sottoposte ad analisi di sensitività. Le analisi di sensitività presuppongono l'individuazione e la misurazione dei fattori di rischio ai quali sono soggetti l'impresa e il Piano. Tale individuazione si pone a valle di una argomentata valutazione della situazione aziendale e del contesto in cui opera l'azienda. I rischi inerenti devono essere assunti in termini di rischio residuo dopo le azioni di mitigazione che il Management potrà al bisogno attivare. Le analisi di sensitività possono essere concorrenti ovvero alternative a seconda della natura dei fattori di rischio sottostanti e alla loro correlazione diretta. (...)»

Sezione 5: il risanamento del debito

5.3

La generazione di flussi positivi al servizio del debito dipende solo dalle iniziative industriali? In caso affermativo, è opportuno che l'esito atteso delle iniziative industriali sia sottoposto a prove di resistenza (stress test) specifiche

Principio di
Redazione n. 9.8

*«(...) Le prove di resistenza (**stress test**) rappresentano un particolare caso di analisi di sensitività nell'ambito delle quali il fattore incertezza delle assunzioni ipotetiche è considerato prevalentemente secondo un'accezione negativa e pessimistica. Obiettivo dello stress test è analizzare gli effetti sui principali dati economici patrimoniali e finanziari del Piano al variare, in senso negativo, di una o più delle assunzioni considerate critiche. Tale analisi permette di verificare la sostenibilità del Piano e la tenuta dei covenants nell'ipotesi di scenari peggiorativi.»*

Sezione 5: il risanamento del debito

5.4

A quanto ammonta il debito che deve essere servito nei singoli anni del piano?

Il debito da servire corrisponde a:

- *Debito scaduto*
- *Debito già riscadenzato o differito*
- *Linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo*
- *Rate di mutuo e finanziamenti in scadenza (*)*

(*) Per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni. Per i contratti di leasing, i relativi canoni concorreranno alla determinazione del debito da servire se nella costruzione dei dati economici è stata data rilevanza alla natura finanziaria del contratto.

Sezione 5: il risanamento del debito

5.5

Come l'imprenditore intende fronteggiare il debito che deve essere coperto nei diversi anni attraverso i flussi al servizio dello stesso? Impatto nelle singole annualità del piano di risanamento delle proposte alle parti interessate quali:

- *Nuovi riscadenzamenti o dilazione di una parte del debito pendente;*
- *Stralcio di parte del debito;*
- *Conversione in equity o in strumenti finanziari partecipativi;*
- *Nuove linee di credito;*
- *Nuovi aumenti di capitale sociale a pagamento e nuovi finanziamenti anche postergati*

Allegato 1

documento fornisce indicazioni utili, ma puramente indicative, all'imprenditore per la formulazione di proposte alle parti interessate

Potenziali soggetti interessati

1. Soci e altre società del gruppo
2. Fornitori strategici e fornitori più rilevanti
3. Locatori ed affittanti
4. Agenzia delle entrate
5. INPS
6. Banche e intermediari finanziari
7. Clienti
8. Rapporti di lavoro subordinato

Sezione 5: il risanamento del debito

Principio di Redazione n. 7.1

«Il Piano deve contenere una sezione dedicata alla illustrazione della manovra finanziaria, intesa come l'insieme degli interventi finalizzati al riequilibrio della situazione patrimoniale e al risanamento economico e finanziario»

Principio di Redazione n. 7.1.2

« La manovra finanziaria persegue il duplice scopo di:

- *portare il debito a livello sostenibile*
- *rispondere al fabbisogno finanziario del capitale circolante»*

Principio di Redazione n. 7.1.7

«Il ceto bancario può partecipare alla manovra finanziaria mediante interventi solitamente calibrati in termini di onerosità a seconda della gravità della crisi e del grado di garanzia che assiste il credito. In questa sezione del Piano vanno descritti gli interventi richiesti al ceto bancario [...]»

Principio di Redazione n. 7.1.8

«La manovra finanziaria può richiedere il supporto di altri creditori quali fornitori, erario ed enti previdenziali. Gli interventi a carico di altri creditori è opportuno che siano descritti distinguendo la natura dei singoli creditori»

Sezione 5: il risanamento del debito

Principio di Redazione n. 7.3

La manovra finanziaria sul debito tiene conto:

- *Degli effetti della manovra finanziaria relativa al patrimonio netto;*
- *Del **livello di indebitamento massimo sostenibile** per ricostituire la condizione di equilibrio economico-finanziario nell'arco del Piano;*
- *Del **fabbisogno al servizio del circolante**;*
- *Della necessità di rendere le forme tecniche di **indebitamento coerenti** con la struttura del fabbisogno».*

Principio di Redazione n. 7.3.3

«Il fabbisogno compatibile con indebitamento a breve termine è fronteggiato con forme tecniche coerenti con le dinamiche del circolante»

Sezione 5: il risanamento del debito

5.6

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

Principio di
Redazione n. 7.2.1

«Il fabbisogno di patrimonio è fronteggiato prima dall'utilizzo delle componenti di patrimonio netto, fino alla perdita dell'intero capitale sociale. Nel caso di ulteriore fabbisogno lo stesso potrà essere coperto:

- *Con **nuovo capitale** apportato dai soci esistenti e/o da terzi*
- *Con una **manovra su debito**, sotto forma di conversione e/o stralcio»*

Agenda

- Introduzione
- Il quadro di partenza (definizione, diagnosi e cause della crisi di impresa)
- Natura, obiettivi e principi dei piani di risanamento
- Il processo di elaborazione del Piano
 - L'assetto industriale
 - L'assetto finanziario
- Le indicazioni contenute nella *check list*
 - *L'organizzazione dell'impresa*
 - *Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente*
 - *Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi*
 - *Le proiezioni dei flussi finanziari*
 - *Il risanamento del debito*
 - *Gruppi di imprese*

Sezione 6: Gruppi di imprese

		A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
6	Gruppi di imprese		
6.1	Il piano è redatto per le singole imprese?	X	
6.2	Il piano dà evidenza dei rapporti economici, finanziari e patrimoniali infragruppo?	X	
6.3	Vi sono altre imprese del gruppo che presentano difficoltà economico-finanziarie o patrimoniali? Come si intende agire per affrontarle?	X	
6.4	Quali sono le altre imprese del gruppo la cui continuità aziendale dipende da quella dell'impresa?	X	
6.5	Le operazioni infragruppo previste nel piano possono arrecare un pregiudizio per i creditori di un'altra impresa del gruppo?		X

Sezione 6: Gruppi di imprese

Nel caso di piano redatto per gruppi di imprese occorre:

- I. La redazione del piano per ogni singola impresa;
- II. L'evidenza dei rapporti intercompany (economici, finanziari e patrimoniali);
- III. la verifica se altre imprese del gruppo presentano difficoltà economico-finanziarie o patrimoniali;
- IV. L'individuazione delle imprese del gruppo la cui continuità aziendale dipende da quella dell'impresa che accede alla CNC;
- V. la verifica eventuale pregiudizio per i creditori di un'altra impresa (responsabilità da direzione e coordinamento).