

FONDAZIONE FULVIO CROCE

I NUOVI STRUMENTI DI REGOLAZIONE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA

PREDISPOSIZIONE ED ATTESTAZIONE DEL PIANO

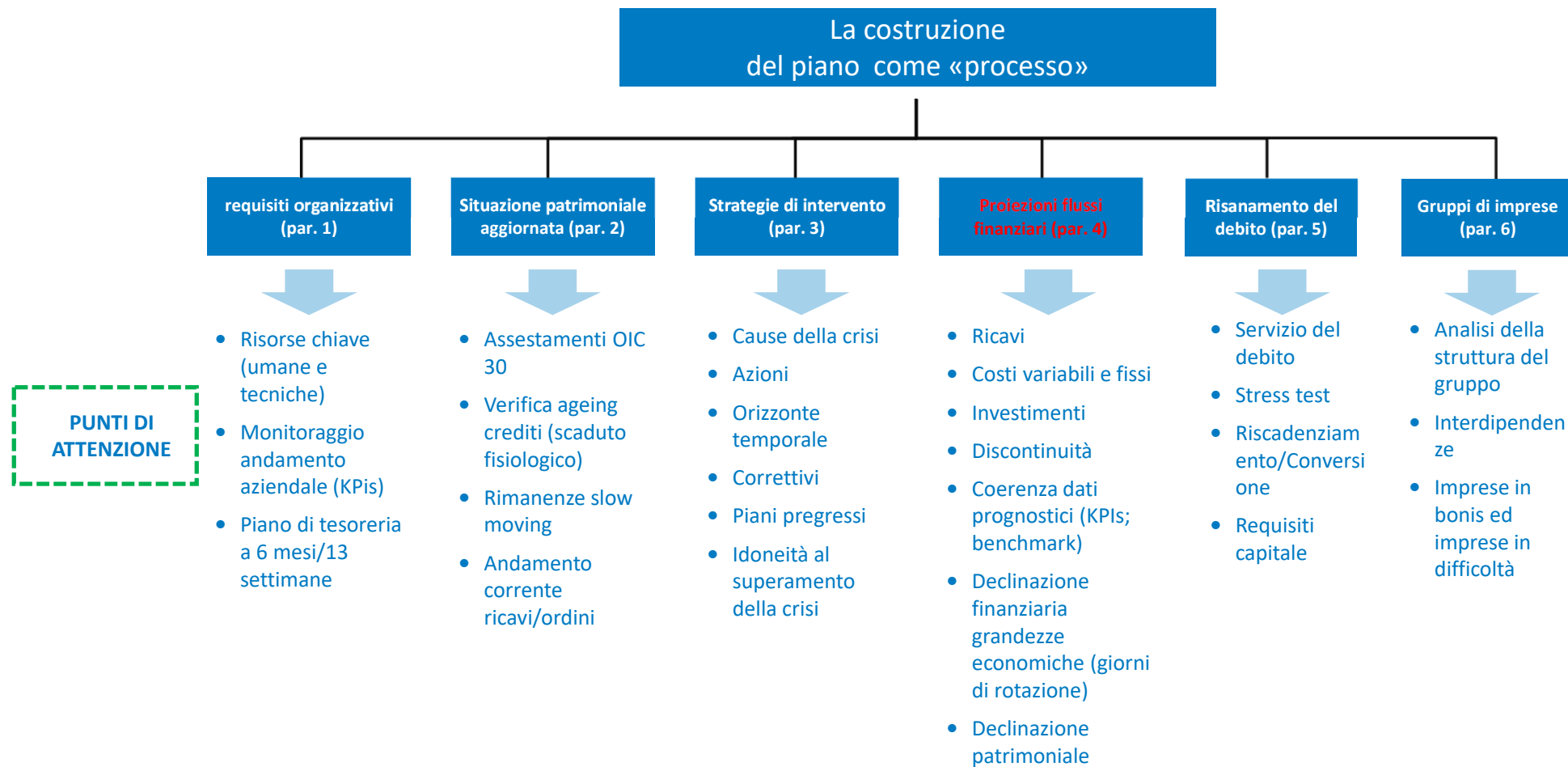
Andrea Gabola

Torino, 27 Marzo 2024

AGENDA

- LA CHECK LIST PREVISTA DAL DECRETO DIRIGENZIALE 21/3/2023
- FOCUS SUL PIANO NEL CCI
- IL PERCORSO PRATICO PER LA COSTRUZIONE ED ATTESTAZIONE DEL PIANO
- MONITORAGGIO E KPI

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23

Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023

1. IL REQUISITO DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA

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

1.2. L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? (**a cura dell'imprenditore**). 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.

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

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

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

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23

Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - *segue*

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 di oltre 120 giorni? **(a cura dell'imprenditore)**. 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.

2.2. La situazione debitoria è completa ed affidabile? Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato? **(a cura dell'imprenditore)**. In difetto, occorre quanto meno appostare con prudenza adeguati fondi rischi e fondi per l'adeguamento delle attività e delle passività.

2.3. È 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? **(a cura dell'imprenditore)**. 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? **(a cura dell'imprenditore)**. 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? **(a cura dell'imprenditore)**. In caso contrario, è necessario individuare le cause delle differenze significative.

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23

Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - *segue*

2. RILEVAZIONE DELLA SITUAZIONE CONTABILE E DELL'ANDAMENTO CORRENTE - *segue*

2.6. Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse? (**a cura dell'imprenditore**). 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. risulti inaffidabile o inadeguata per la redazione di un **piano** affidabile? (**a cura dell'esperto**). 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** (**a cura dell'imprenditore**).

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? (**a cura dell'imprenditore**).

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23

Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - *segue*

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

3.2. Tenuto conto delle manifestazioni sub 3.1, quali ne sono le cause? **(a cura dell'imprenditore)**. 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 aziendale **(a cura dell'esperto)**.

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)**

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? **(a cura dell'imprenditore)**.

3.5. L'impresa dispone delle capacità e delle competenze manageriali per realizzare le iniziative industriali? **(a cura dell'imprenditore)**.

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? **(a cura dell'imprenditore)**.

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? **(a cura dell'imprenditore)**

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23

Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - *segue*

3. INDIVIDUAZIONE DELLE STRATEGIE DI INTERVENTO ATTE A RIMUOVERE LE CAUSE DELLA CRISI - *segue*

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? (**a cura dell'imprenditore**)

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**)

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23

Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - *segue*

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 (**a cura dell'imprenditore**) così articolate:

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)

4.1.9. 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? (**a cura dell'imprenditore**)

4.3. Le **proiezioni** dei ricavi sono coerenti con i dati storici e quelli correnti? (**a cura dell'imprenditore**)

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.

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23

Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - *segue*

4. LE PROIEZIONI DEI FLUSSI FINANZIARI - *segue*

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? **(a cura dell'imprenditore)**.

4.5. Nel caso di svolgimento di più attività, la stima dei costi e dei ricavi è stata effettuata separatamente per ciascuna di esse? **(a cura dell'imprenditore)**.

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 **(a cura dell'imprenditore)**.

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)**.

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

4.8.1. 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;

4.8.2. 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.

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? **(a cura dell'imprenditore)**.

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? **(a cura dell'imprenditore)**.

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23

Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - *segue*

4. LE PROIEZIONI DEI FLUSSI FINANZIARI – *segue*

4.11. La determinazione dei flussi finanziari al servizio del debito deve essere effettuata muovendo dai dati economici. Essa può avere luogo:

4.11.1. 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 (**a cura dell'imprenditore**);

4.11.2. deducendo dai flussi così determinati gli investimenti previsti (sia quelli di mantenimento che quelli relativi alle iniziative industriali) e il pagamento delle imposte (**a cura dell'imprenditore**);

4.11.3. portando in conto l'effetto delle dismissioni di cespiti d'investimento e di altre operazioni straordinarie previste (**a cura dell'imprenditore**);

4.11.4. 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 (**a cura dell'imprenditore**).

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 (**a cura dell'imprenditore**).

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23

Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - *segue*

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? **(a cura dell'imprenditore)**

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)**.

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 **(a cura dell'imprenditore)**.

5.4. A quanto ammonta il debito che deve essere servito nei singoli anni del piano? **(a cura dell'imprenditore)** Il debito da servire corrisponde a:
o debito scaduto;
o debito già riscadenziato o differito;
o debito interessato da moratorie ex lege;
o linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo;
o rate di mutuo e finanziamenti in scadenza.

5.5. Come l'imprenditore intende fronteggiare il debito che deve essere coperto nei diversi anni attraverso i **flussi** al servizio dello stesso? **(a cura dell'imprenditore)**. Impatto nelle singole annualità del piano di risanamento delle proposte alle parti interessate quali (una possibile tipologia è riportata nell'Allegato 1):
o nuovi riscadenziamenti o dilazione di una parte del debito pendente;
o stralcio di parte del debito;
o la sua conversione in equity o in strumenti finanziari partecipativi;
o nuove linee di credito;
o nuovi aumenti di capitale sociale a pagamento e nuovi finanziamenti anche postergati.

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23

Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - *segue*

5. IL RISANAMENTO DEL DEBITO - *segue*

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? **(a cura dell'imprenditore)**.

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23

Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - *segue*

6. IN CASO DI GRUPPI DI IMPRESE

6.1. È stata redatta una relazione contenente informazioni analitiche sulla struttura del gruppo e sui vincoli partecipativi o contrattuali, l'indicazione del registro delle imprese o dei registri delle imprese in cui è stata effettuata la pubblicità ai sensi dell'articolo 2497-bis del codice civile e il bilancio consolidato di gruppo, ove redatto? **(a cura dell'imprenditore)**

6.2. Il **piano** dà evidenza dei rapporti economici, finanziari e patrimoniali infragruppo? **(a cura dell'imprenditore)**

6.3. Vi sono altre imprese del gruppo che presentano difficoltà economico-finanziarie o patrimoniali? Come si intende agire per affrontarle? **(a cura dell'imprenditore)**

6.4. Quali sono le altre imprese del gruppo la cui continuità aziendale dipende da quella dell'impresa? **(a cura dell'imprenditore)**

6.5. Le operazioni infragruppo previste nel **piano** possono arrecare un pregiudizio per i creditori di un'altra impresa del gruppo? **(a cura dell'esperto)**

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23

Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - *segue*

Ruolo dell'esperto:

L'esperto non compie una verifica di fattibilità in senso tecnico, bensì effettua un'analisi di coerenza del documento al fine di riconoscerne la credibilità. Esso deve intervenire solo in un momento successivo quando esamina il piano con l'imprenditore, soffermandosi sulle risposte date da quest'ultimo alle domande contenute nella check-list ed effettuando i puntuali specifici riscontri dalla stessa rimessi alla sua cura.

Quando l'esperto rilevasse inappropriate o non convincenti le risposte a talune domande, sempreché le domande in questione appaiano rilevanti per la solidità del piano, non potrà che chiedere all'imprenditore di rafforzare il proprio spirito critico ripercorrendo le singole fasi del processo. In questo poggia la disamina del piano richiesta all'esperto che, pur non costituendo una verifica di fattibilità in senso tecnico, consente l'analisi di coerenza del documento al fine di riconoscerne la credibilità (punto 3.9 della check-list): “il piano appare credibile?” Affinché la risposta sia convincente occorre che essa presenti forti collegamenti con le specificità dell'impresa, costituite dal modello adottato per la conduzione del business e dalle leve per la creazione del valore, e, al contempo, con le cause della crisi. Essa deve apparire visibilmente atta a rimuoverle (vedi le domande del paragrafo 3 della check-list).

E' stata introdotta una nuova sezione VI inerente la scheda sintetica sul profilo professionale dell'esperto di cui all'art. 13 comma 5 del DLgs. 14/2019 che rappresenta una sintesi delle principali competenze ed esperienze dell'esperto, utili alla commissione nominatrice per l'individuazione del professionista maggiormente idoneo rispetto alle caratteristiche e alla complessità dell'impresa istante.

La scheda si compone di una parte iniziale con i dati anagrafici e personali, di due sezioni con indicazione degli incarichi e di un campo descrittivo.

AGENDA

- LA CHECK LIST PREVISTA DAL DECRETO DIRIGENZIALE 21/3/2023
- FOCUS SUL PIANO NEL CCI
- IL PERCORSO PRATICO PER LA COSTRUZIONE ED ATTESTAZIONE DEL PIANO
- MONITORAGGIO E KPI

FOCUS SUI FLUSSI FINANZIARI NEL CC

art. 2425 ter Codice Civile

Dal rendiconto finanziario risultano, per l'esercizio a cui è riferito il bilancio e per quello precedente, l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all'inizio e alla fine dell'esercizio, ed i flussi finanziari dell'esercizio derivanti dall'attività operativa, da quella di investimento, da quella di finanziamento, ivi comprese, con autonoma indicazione, le operazioni con i soci⁽¹⁾.

(1) Articolo inserito dall'art. 6 del D. Lgs. 18/08/2015 n. 139 e si applica ai bilanci relativi agli esercizi finanziari aventi inizio dal 1° gennaio 2016.

FOCUS SUL PIANO NEL CCI

Art. 17 co. 3 CdC – Composizione negoziata

«L'imprenditore, al momento della presentazione dell'istanza, inserisce nella piattaforma telematica:

...

b) un **progetto di piano** di risanamento redatto secondo le indicazioni della lista di controllo di cui **all'articolo 13, comma 2**, e una relazione chiara e sintetica sull'attività in concreto esercitata recante un piano finanziario per i successivi sei mesi e le iniziative che intende adottare»

Rinvio al Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia 28.9.21

Art. 56 CdC – Piano attestato

«L'imprenditore in stato di crisi o di insolvenza può predisporre **un piano**, rivolto ai creditori, che appaia idoneo a consentire il **risanamento dell'esposizione debitoria** dell'impresa e ad **assicurare il riequilibrio** della situazione economico finanziaria.

Il piano deve avere **data certa** e deve indicare:

- a) la situazione economico-patrimoniale e finanziaria dell'impresa;
- b) le principali cause della crisi;
- c) le **strategie d'intervento** e i **tempi** necessari per assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria;
- d) i creditori e l'ammontare dei crediti dei quali si propone la rinegoziazione e lo stato delle eventuali trattative, nonché l'elenco dei creditori estranei, con l'indicazione delle risorse destinate all'integrale soddisfacimento dei loro crediti alla data di scadenza;
- e) gli apporti di finanza nuova;
- f) i **tempi** delle azioni da compiersi, che consentono di verificarne la realizzazione, nonché gli strumenti da adottare nel caso di scostamento tra gli obiettivi e la situazione in atto;
- g) il **piano industriale** e l'evidenziazione dei suoi effetti sul piano finanziario»

Richiamo per Accordi di Ristrutturazione, Agevolati e ad Efficacia Estesa , con allegazione documenti art. 39 CdC.

FOCUS SUL PIANO NEL CCI

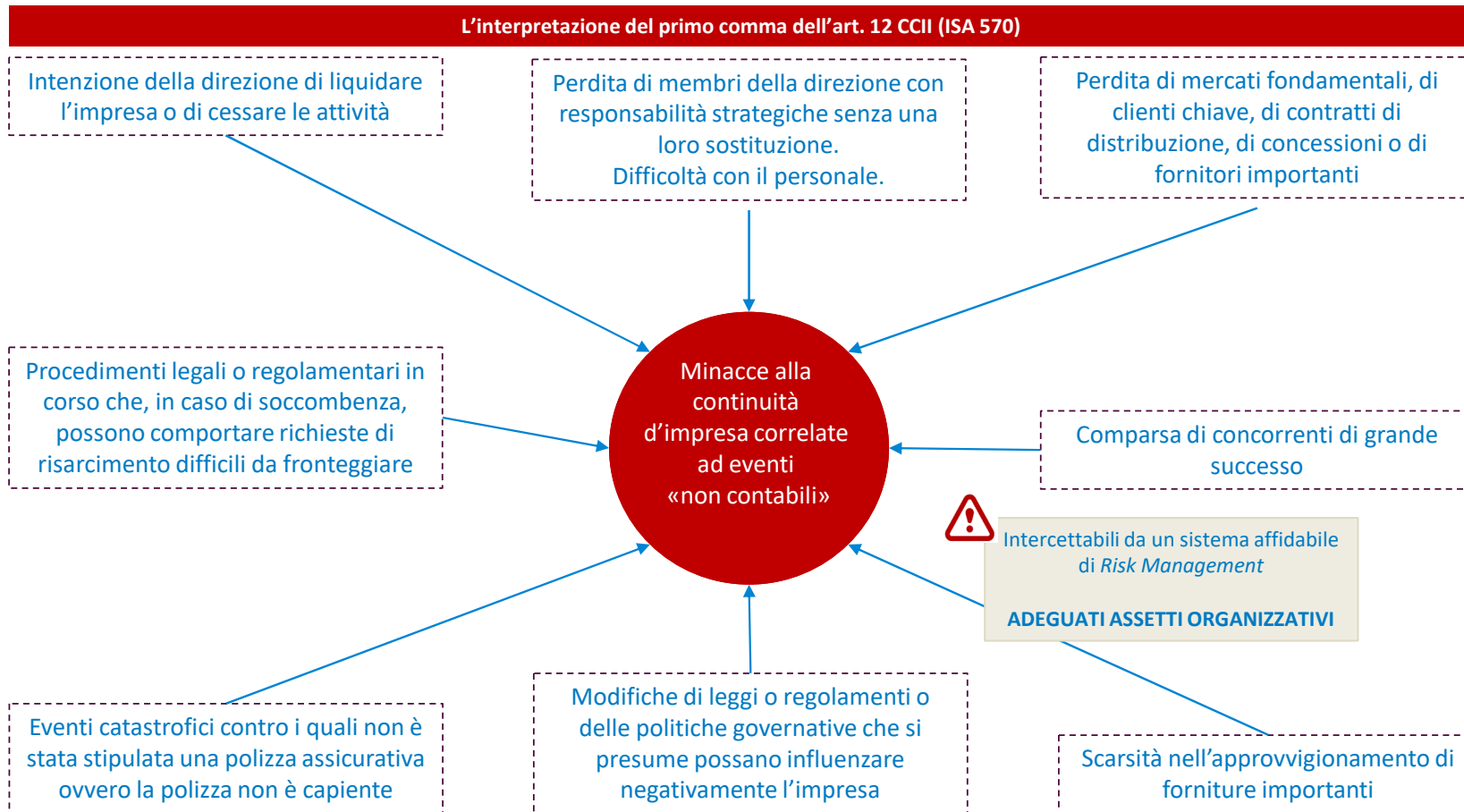
Art. 87 CdC – Contenuto del piano di concordato

- a) l'indicazione del **debitore** e delle **eventuali parti correlate**, le sue attività e passività al momento della presentazione del piano e la descrizione della situazione economico-finanziaria dell'impresa e della posizione dei lavoratori;
- b) una descrizione delle **cause** e dell'**entità** dello stato di crisi o di insolvenza in cui si trova e l'indicazione delle strategie d'intervento;
- c) il **valore di liquidazione** del patrimonio, alla data della domanda di concordato, in ipotesi di liquidazione giudiziale;
- d) le modalità di ristrutturazione dei debiti e di soddisfazione dei crediti attraverso qualsiasi forma, anche mediante cessione dei beni, acollo, o altre operazioni straordinarie, ivi compresa l'attribuzione ai creditori, nonché a società da questi partecipate, di azioni, quote, ovvero obbligazioni, anche convertibili in azioni, o altri strumenti finanziari e titoli di debito;
- e) la **descrizione analitica delle modalità** e dei tempi di adempimento della proposta nonché, in caso di concordato in continuità, il **piano industriale** con l'indicazione degli effetti sul piano finanziario e dei tempi necessari per assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria;
- f) ove sia prevista la prosecuzione dell'attività d'impresa in forma diretta, l'**analitica individuazione dei costi e dei ricavi attesi**, del **fabbisogno finanziario** e delle relative modalità di copertura, tenendo conto anche dei costi necessari per assicurare il rispetto della normativa in materia di sicurezza sul lavoro e di tutela dell'ambiente;
- g) gli **apporti di finanza nuova** eventualmente previsti e le ragioni per cui sono necessari per l'attuazione del piano;
- h) le **azioni risarcitorie e recuperatorie** esperibili nonché le azioni eventualmente proponibili solo nel caso di apertura della procedura di liquidazione giudiziale e le prospettive di realizzo;
- i) le **iniziative** da adottare qualora si verifici uno **scostamento** dagli obiettivi pianificati;
- j) le parti interessate dal piano, indicate individualmente o descritte per categorie di debiti, e l'ammontare dei relativi crediti e interessi, con indicazione dell'ammontare eventualmente contestato;
- k) le **classi** in cui le parti interessate sono state suddivise ai fini del voto, con indicazione dei criteri di formazione utilizzati, del valore dei rispettivi crediti e degli interessi di ciascuna classe;
- l) le eventuali parti non interessate dal piano, indicate individualmente o descritte per categorie di debiti, unitamente a una descrizione dei motivi per i quali non sono interessate;
- m) le modalità di informazione e consultazione dei **rappresentanti dei lavoratori** nonché gli effetti della ristrutturazione sui rapporti di lavoro, sulla loro organizzazione o sulle modalità di svolgimento delle prestazioni;
- n) l'indicazione del commissario giudiziale ove già nominato.

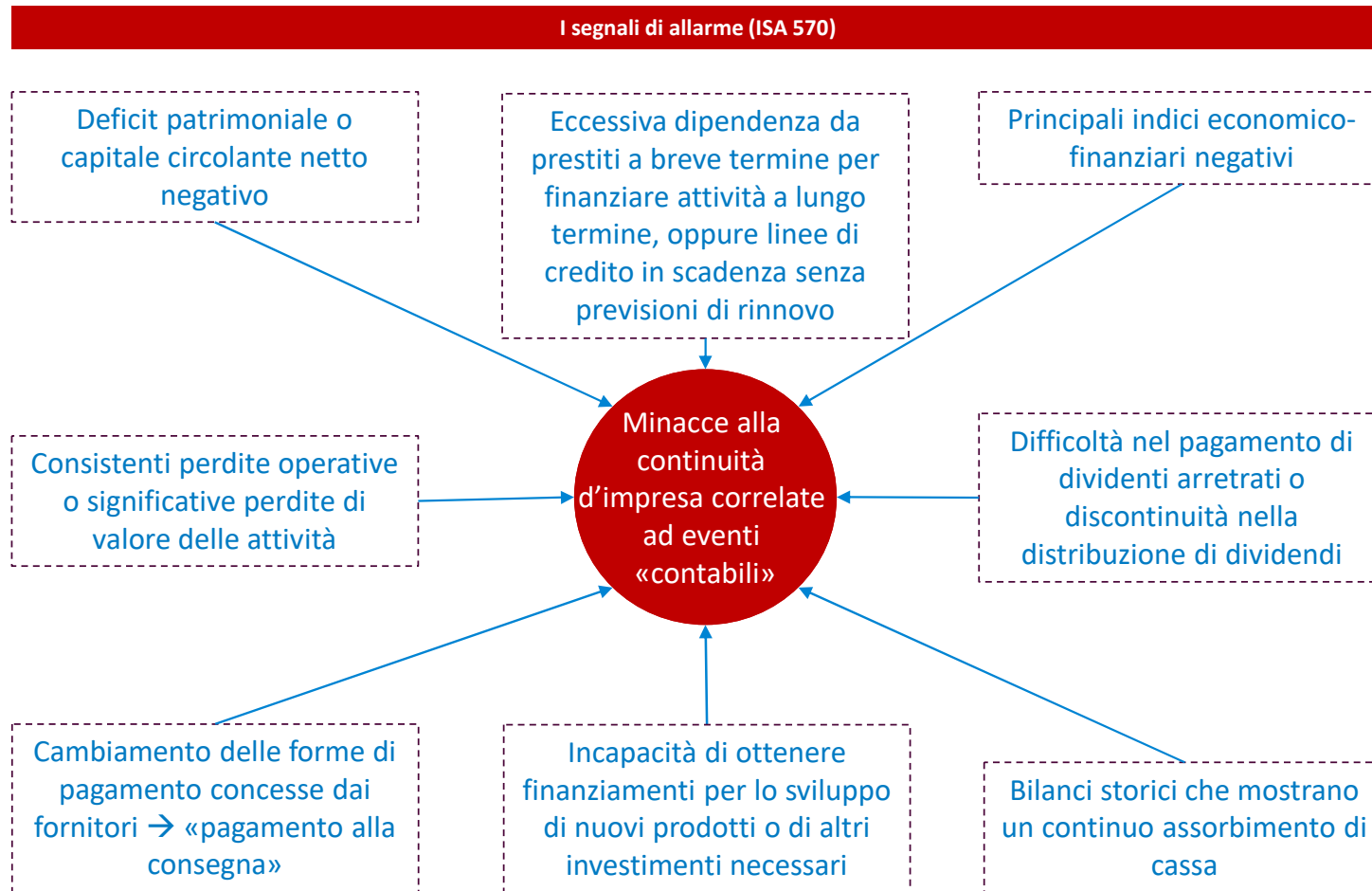
AGENDA

- LA CHECK LIST PREVISTA DAL DECRETO DIRIGENZIALE 21/3/2023
- FOCUS SUL PIANO NEL CCI
- IL PERCORSO PRATICO PER LA COSTRUZIONE ED ATTESTAZIONE DEL PIANO
- MONITORAGGIO E KPI

Indici di allerta



Indici di allerta



Indici di allerta

«Indicatori di contesto» non «indici»

ASPETTI INDUSTRIALI	ORGANIZZAZIONE E MANAGEMENT	OPERAZIONI STRAORDINARIE	TREND DI BILANCIO	INFO DI NATURA FINANZIARIA
---------------------	-----------------------------	--------------------------	-------------------	----------------------------



- livello di investimenti
- tecnologia obsoleta
- riduzioni nel portafoglio ordini
- deterioramento rapporti con clienti e fornitori



- organizzazione del gruppo societario poco efficiente
- overheads sovrabbondanti
- esperienze/qualità dei managers
- turnover personale



- operazioni di conferimento
- sale and lease back



- esame del rendiconto finanziario → meno soggetto ad addomesticamenti
- dinamica del CCN
- dinamica dell'indebitamento LT/BT
- rapporto di gearing



- centrale dei rischi
- numero di rapporti bancari
- Sconfinamenti
- qualità dei rapporti con enti finanziatori
- livello di utilizzo delle linee di credito

FUNZIONE CONTROLLO DI GESTIONE



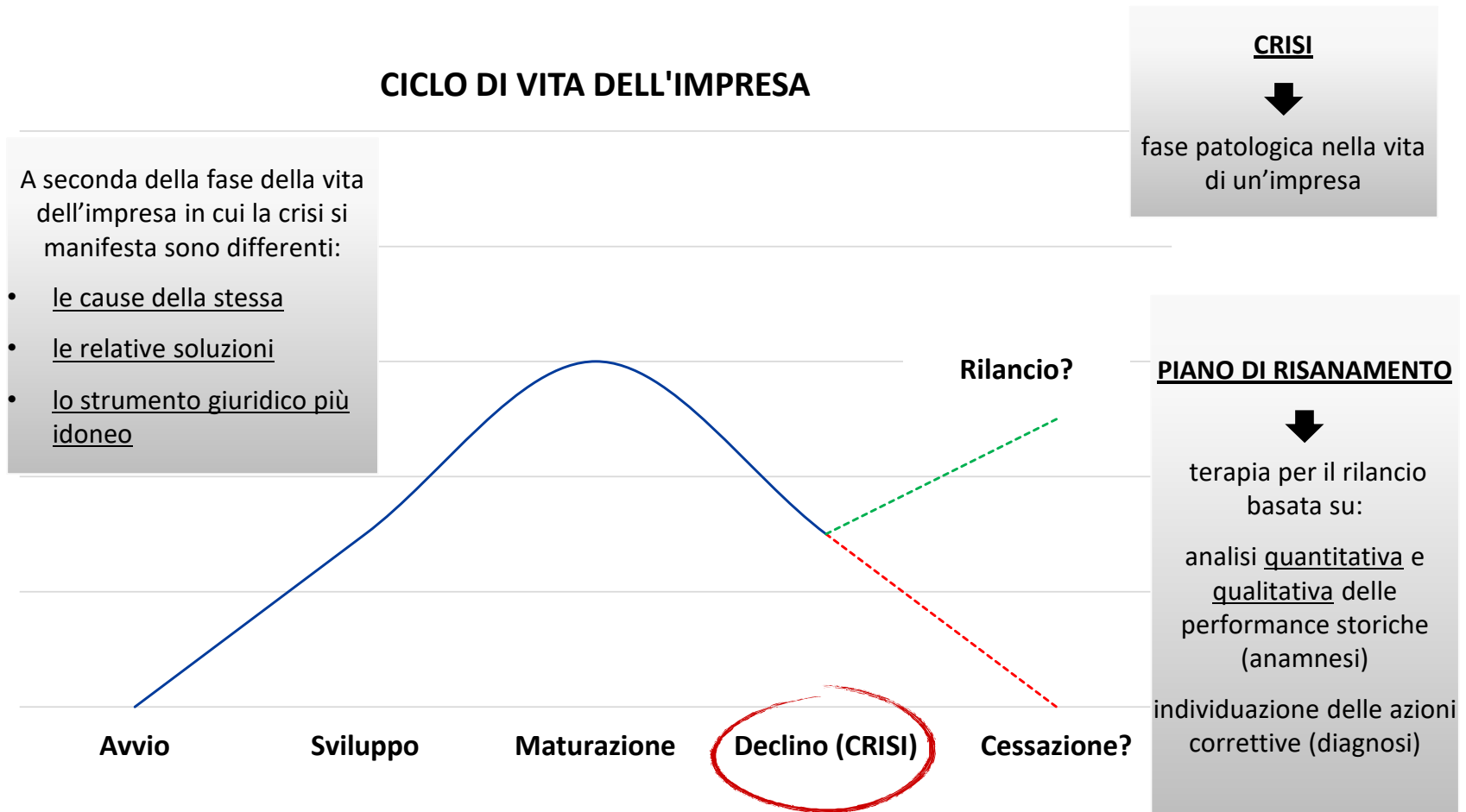
- approccio quick and dirty (in carenza l'informativa al top management è tardiva e ridondante → inutile)
- adeguatezza del sistema informativo
- periodiche riunioni dei managers di 1° livello
- fondamentale la pianificazione → no navigazione a vista
- corretta interpretazione dei risultati

FUNZIONE COMMERCIALE

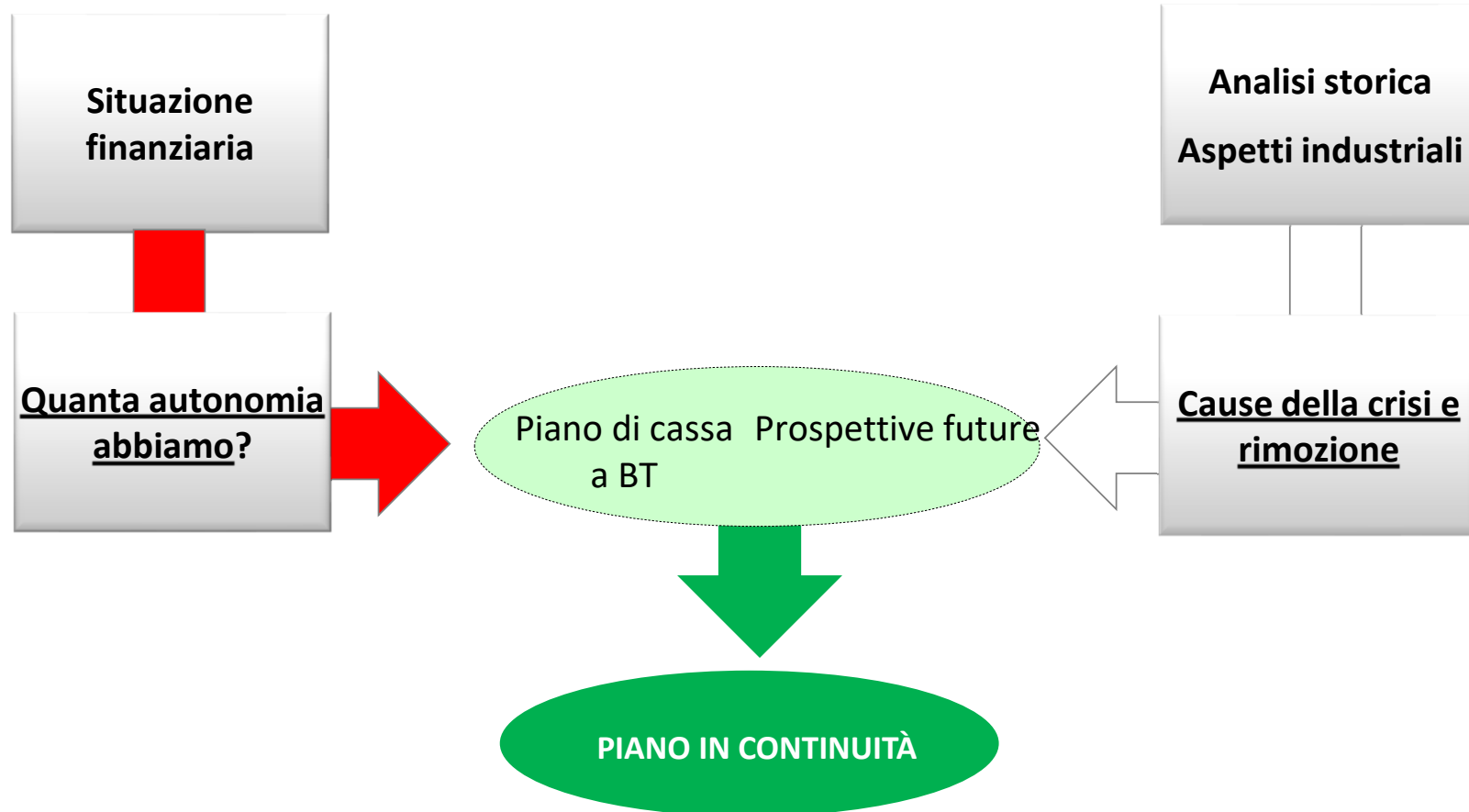


- continui contatti con il controllo di gestione
- conoscenza dei costi aziendali

Quando intervenire?



Anamnesi: Il primo approccio con l'azienda



Gli attori di un piano di risanamento

Individuazione di un percorso di turnaround



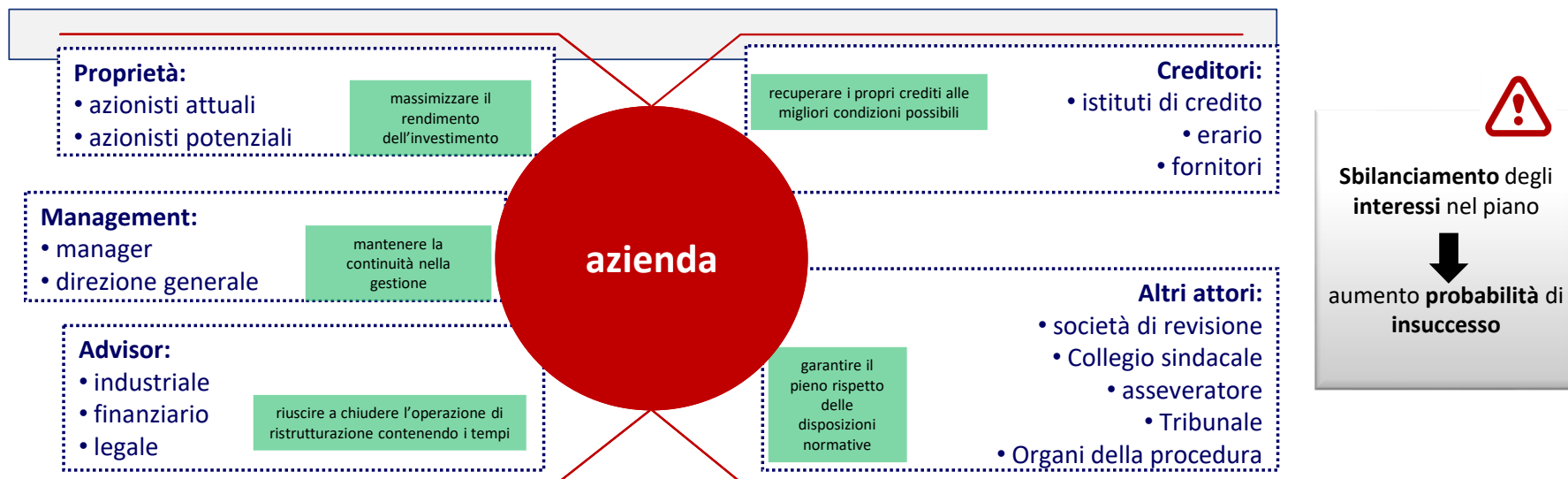
Momento di **discontinuità** rispetto al passato
Tutti gli **stakeholder** sono coinvolti



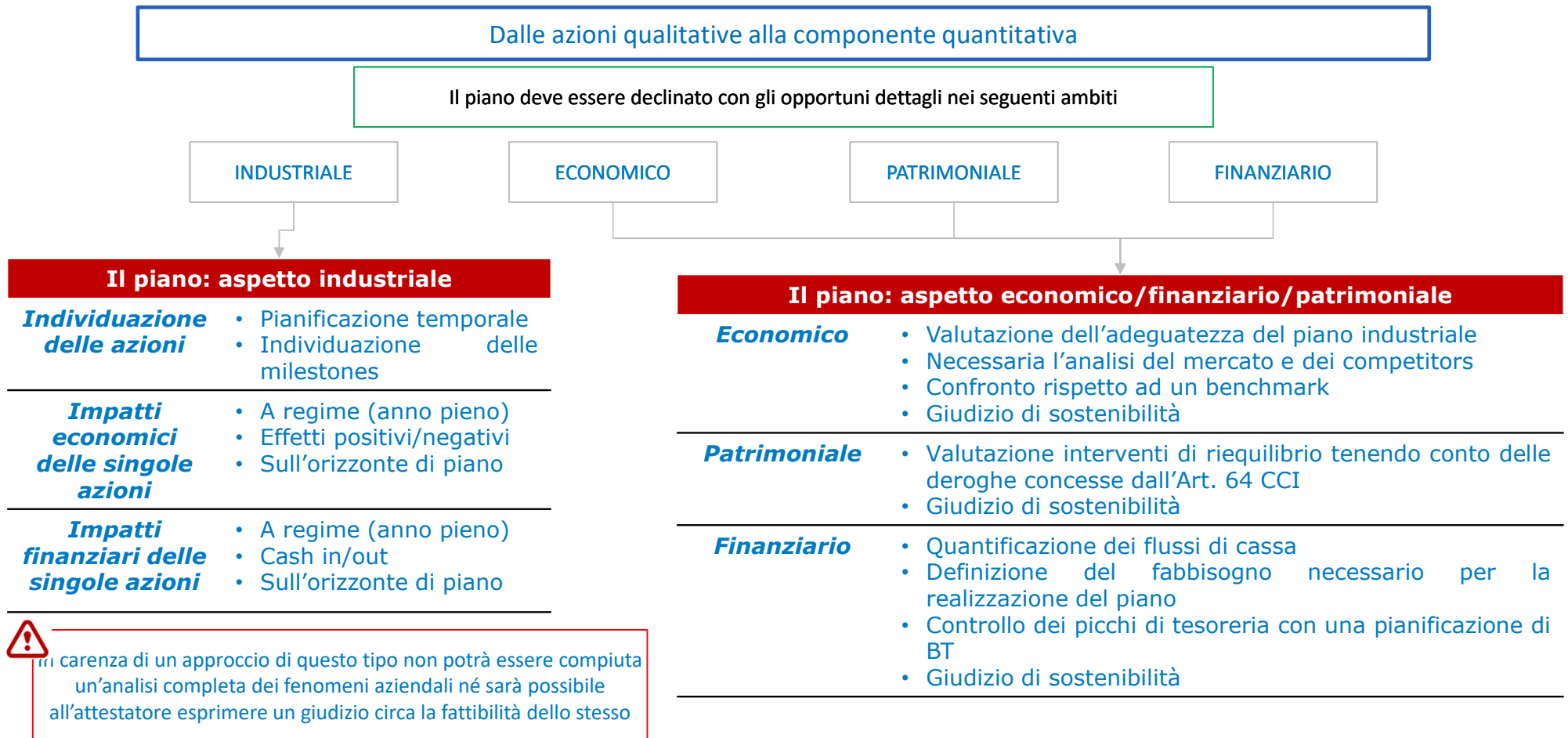
L'individuazione **qualitativa** delle **azioni** che possono essere intraprese è direttamente collegata agli **equilibri** da mantenere affinché l'impresa possa continuare ad esistere. Prima ancora di verificare la fattibilità economico-finanziaria degli scenari ipotizzabili, è necessario valutare la disponibilità dei soggetti coinvolti a **rinunciare a diritti e vantaggi**, individuando i vincoli di cui tener conto nella definizione del piano.

Esempi:

- revisione dei contratti con i fornitori: mantiene vivo il loro fatturato a discapito dei loro ricavi o marginalità
- reingegnerizzazione dei processi di lavoro: riduzione delle persone necessarie a fronte di una adeguata incentivazione all'esodo e supporto al ricollocamento



Costruzione di piani di risanamento



Il piano: fattibilità delle azioni industriali

Intervento	Impatto esercizio 2008		Impatto esercizio 2009		Impatto esercizio 2010		Impatto esercizio 2011	
	R. netto K€	finanziario K€	EBIT K€	finanziario K€	EBIT K€	finanziario K€	EBIT K€	finanziario K€
1 Trasferimento sede di ... (inclusa svalutazione)	- 1.101	-	776	277	1.359	1.379	1.359	1.379
2 Riorganizzazione di ...	- 157	-	591	154	1.251	1.171	1.251	1.171
3 Riduzione del fenomeno degli straordinari / costo ferie di cui straordinari di cui ferie			1.247 928	1.247	1.247 928	1.247	1.247 928	1.247
4 Interventi sul personale in forza								
1 riduzione del personale con contratti a tempo det.			710	710	823	823	823	823
2 erogazione del premio di produzione ai dipendenti			220	745	220	745	-	-
3 erogazioni degli MBO ai dirigenti				350		350		350
4 interventi di mobilità sulla capogruppo	- 578		613	35	2.450	2.450	2.450	2.450
5 blocco del turnover			315	315	893	893	1.155	1.155
4' Ridefinizione compensi amministratori			615	615	615	615	615	615
5 Centralizzazione dei servizi generali amministrazione	- 123				109	109	217	217
6 Politica degli approvvigionamenti			942	942	628	628	314	314
Relazioni con ██████	-	-	350	350	350	350	350	350
7 Standardizzazione del prodotto								
1 ingegnerizzazione			100	100	200	200	300	300
2 riprogettazione			83	83	558	558	650	650
8 Area service			535	535	1.427	1.427	1.783	1.783
10 Spese generali								
Servizi informatici			100	100	100	100	100	100
altre spese di gestione			750	750	1.500	1.500	1.500	1.500
11 Recupero di risorse finanziarie								
Pressioni sul parco fornitori				3.000		3.000		3.000
	- 1.958	-	8.708	10.142	14.657	17.344	15.042	17.404

- Contratti preliminari
- Contratto precedente (costi di smantellamento)
- Perdita produttività trasloco

- Documenti apertura procedura di mobilità
- Scadenze contratti di lavoro
- Conferme consulente del lavoro

Delibera amministratore

Verifica flessibilizzazione sulla base dei dati storici

Il piano: fattibilità delle stime di fatturato (1/5)

Fatturato Netto	Driver pianificazione
<p>= Volumi di vendita * Prezzo di vendita</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resi - Sconti e abbuoni 	<p style="border: 1px solid red; padding: 5px; text-align: center;">Fondamentali le interviste con la funzione commerciale</p>
<p>Volumi di vendita → possono essere suddivisi per:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cliente • Linea di prodotto • Canale di distribuzione • Area geografica <p>I dati possono essere pianificati a dettaglio di mese, trimestre, anno</p>	<p style="border: 1px dashed red; padding: 5px; text-align: center;">Pipeline ordini Commesse potenziali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portafoglio Ordini • Piano commerciale
<p>Prezzo di vendita</p>	<p style="border: 1px dashed red; padding: 5px; text-align: center;">Dati macroeconomici Dipendenza dal cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiche di prezzo interne • Prezzi imposti dal mercato
<p>Resi (possono presentare un andamento in progressiva diminuzione nel piano grazie al miglioramento delle prestazioni di impianti e macchinari per effetto delle azioni industriali di risanamento)</p>	<p>In % sul fatturato</p>
<p>Sconti e abbuoni (possono presentare un andamento decrescente per effetto delle azioni commerciali di risanamento)</p>	<p>In % sul fatturato</p>
<p>Variazione rimanenze prodotti finiti</p>	<p>Giacenza media</p>

Il piano: declinazione economica (2/5)

Costi operativi (variabili)	Driver pianificazione
Acquisti Materie Prime + Variazione delle Rimanenze = Δ Stock = Totale consumi materie prime	<ul style="list-style-type: none"> • Distinta base • Giacenza media • Cicli produttivi
Consumi generali <ul style="list-style-type: none"> • Energia Elettrica • Metano • Acqua 	<ul style="list-style-type: none"> • Distinta base • Cicli produttivi • Prezzi d'acquisto
Personale → mano d'opera diretta e indiretta	<ul style="list-style-type: none"> • Produttività diretti (quantità prodotta / n. diretti) • Costo medio procapite • N. addetti
Trasporti	<ul style="list-style-type: none"> • % sul fatturato (se esiste in base alla media storica)
Provvigioni ad agenti	<ul style="list-style-type: none"> • % sul fatturato (se esiste in base alla media storica)
Servizi industriali (es. lavorazioni esterne, trasformazione, ecc.)	<ul style="list-style-type: none"> • % sul fatturato (se esiste in base alla media storica)

Fondamentali le interviste con le seguenti funzioni e direzioni:
Acquisti
Produzione
Personale
Controllo di gestione

Dati macroeconomici
 Contratti esistenti

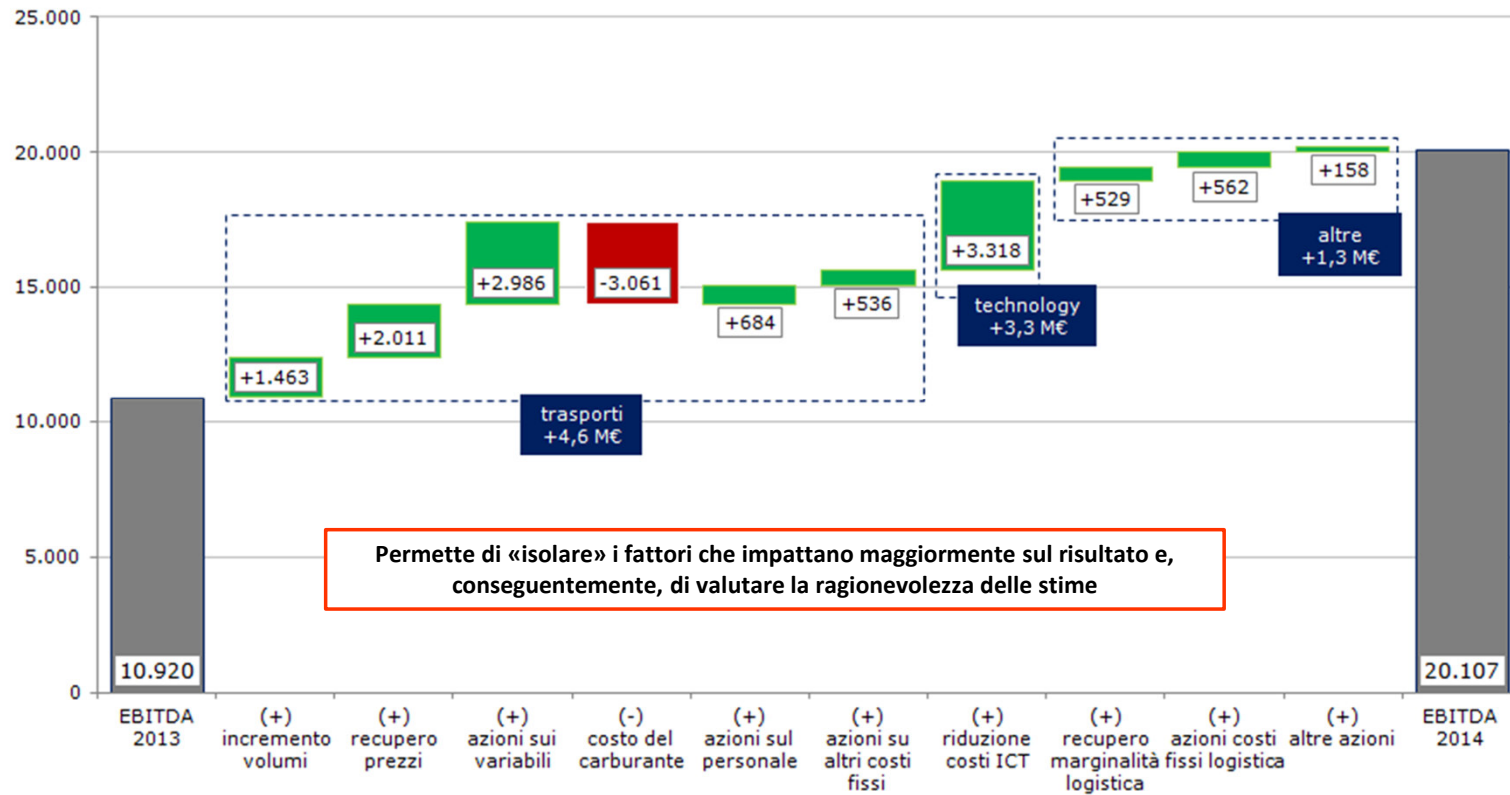
Media storica
 Media di settore
 Contratti esistenti

Il piano: declinazione economica (3/5)

<u>Costi operativi (fissi)</u>	<u>Driver pianificazione</u>
Personale di struttura Assicurazioni Emolumenti amministratori / sindaci / revisori Energia elettrica uffici Riscaldamento uffici e industriale Formazione del personale Spese di rappresentanza Servizi generali Consulenze (legali, notarili, amministrative, fiscali, tecniche, ecc.) Tasse generiche (di proprietà, concessioni governative, ecc.)	<ul style="list-style-type: none">• In base alla struttura organizzativa ed a quella post ristrutturazione• In base al business e al settore nel quale si opera
Mensa	<ul style="list-style-type: none">• N° dipendenti
Affitti industriali Canoni di locazione / leasing	<ul style="list-style-type: none">• Contratti in essere /futuri
Manutenzioni	<ul style="list-style-type: none">• Piano manutenzioni• Livello obsolescenza impianti e macchinari

Il piano: fattibilità (4/5)

Il **BRIDGE** è uno strumento di scomposizione dei fattori più rilevanti (patrimoniali e finanziarie)



Il piano: fattibilità delle proiezioni economiche (5/5)

Attenzione a risultati eccessivamente ottimistici

L'imprenditore è ottimista per natura e questa visione potrebbe essere stata posta alla base della costruzione del piano

Attenzione a risultati eccessivamente pessimistici

Risultati negativi o contenuti, soprattutto nei primi anni di piano, possono essere ragionevoli, soprattutto se si pensa che le azioni di risanamento industriale, necessarie e propedeutiche per il superamento delle criticità, nella loro prima fase di implementazione tendono ad assorbire risorse.

Tuttavia, margini e risultati strutturalmente negativi, delineano una situazione destinata ad deteriorare e disperdere risorse

Current trading

CONTO ECONOMICO	anno 1	anno 2
Fatturato		
variazione rimanenze		
Altri ricavi		
VALORE DELLA PRODUZIONE		
- acquisti		
- variazione rimanenze materie prime		
consumi		
- trasporti		
- provvigioni		
- personale diretto		
MARGINE DI CONTRIBUZIONE		
- personale indiretto		
- energie		
- manutenzioni		
- servizi		
- locazioni, leasing e noleggi		
- ammortamenti		
MARGINE INDUSTRIALE		
- personale di struttura		
- overheads		
EBITDA		
EBIT		
- oneri / proventi finanziari		
- oneri / proventi straordinari		
RISULTATO ANTE IMPOSTE		
- imposte		
RISULTATO NETTO		

Il piano: declinazione patrimoniale-finanziaria (1/5)

Stima del **FABBISOGNO FINANZIARIO** connesso al capitale circolante netto → elemento **fondamentale** per la corretta predisposizione di un **piano finanziario**

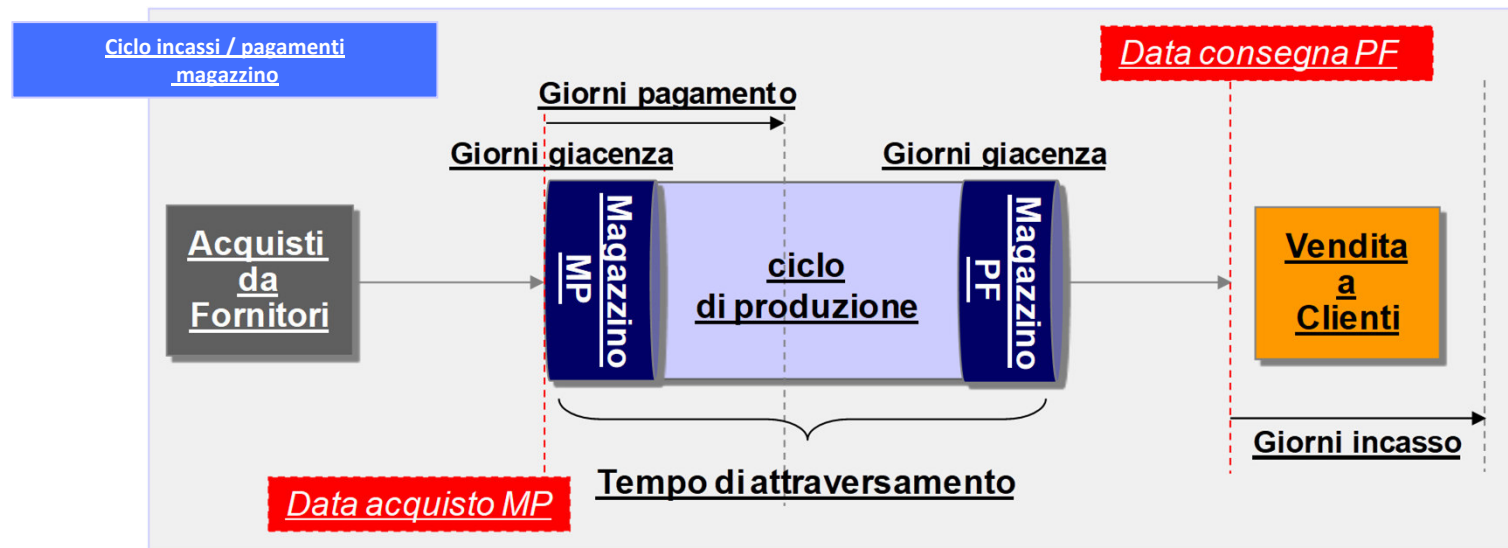


Analisi di:

TEMPI DI INCASSO E DI PAGAMENTO

SCORTE DI MAGAZZINO (produzione in serie/su commessa)

GESTIONE DEI CREDITI/DEBITI TRIBUTARI E PREVIDENZIALI



Il piano: corretta declinazione patrimoniale-finanziaria (3/5)

Necessario nella fase iniziale di attestazione per comprendere le disponibilità di cassa

Verificare che non sia stata erosa la cassa nel periodo intercorrente tra la ricezione del mandato e la firma dell'attestazione

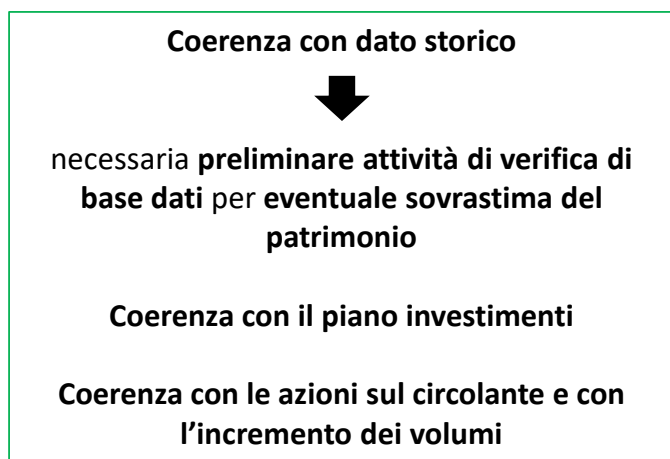


Accordo di ristrutturazione: verifica pagamento entro 120 giorni da omologa

Piano attestato: v. Correttivo, verifica pagamento estranei a scadenza

Cash Flow Forecast	week ending					
(EUR in '000s)	17-giu (act)	24-giu (rev. fct)	30-giu (rev. fct)	8-lug (rev. fct)	15-lug (rev. fct)	22-lug (rev. fct)
Operating Receipts / Collections:						
Trade Debtors	1.038	1.950	900	1.274	500	650
Other Collections	0					
Total Operating Receipts	1.038	1.950	900	1.274	500	650
Operating Disbursements:						
Payroll (wages)	(42)	(45)			(1.550)	(50)
Social Costs (incl. tax, pension, TFR):		(990)				(1.700)
All other Operating Disb (rent, travel, util, etc)	(75)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
Corporate TAX						(46)
Other tax	(0)		(10)			
VAT		(336)				(250)
Total Operating Disbursements	(117)	(1.571)	(210)	(200)	(1.750)	(2.246)
Net Cash Flow From Operations	921	379	690	1.074	(1.250)	(1.596)
Banking & Debt:						
Interest & Fees	(3)	(4)		(5)		
New Drawdowns					800	
Debt repayments						
Non recurring Items:						
Non recurring: consult. and ass.disposal		(100)	(52)	(90)	(68)	
Total Non Operating Disbursements	(3)	(104)	(52)	(95)	732	-
Net Cash Flow	€ 918	€ 275	€ 638	€ 979	€ (518)	€ (1.596)
Cash Position						
Beginning Cash	95	1.013	1.288	1.926	2.905	2.387
Net Cash Flow	918	275	638	979	(518)	(1.596)
Cumulated Cash	€ 1.013	€ 1.288	€ 1.926	€ 2.905	€ 2.387	€ 791

Il piano: corretta declinazione patrimoniale-finanziaria (4/5)



STATO PATRIMONIALE	anno 1	anno 2
immobilizzazioni immateriali		
immobilizzazioni materiali		
immobilizzazioni finanziarie		
IMMOBILIZZAZIONI		
crediti commerciali (debiti commerciali)		
altri crediti (altri debiti)		
magazzino		
CAPITALE CIRCOLANTE NETTO		
TOTALE IMPIEGHI		
capitale sociale		
altre riserve		
risultato del periodo		
PATRIMONIO NETTO		
fondo rischi e oneri		
trattamento di fine rapporto		
FONDI		
debiti vs banche a b.t.		
finanziamenti a m.l.t. e leasing (disponibilità liquide)		
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA		
TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO		

Il piano: corretta declinazione patrimoniale-finanziaria (5/5)

Fondamentali interviste alla funzione finanza

Contratti di finanziamento

Movimentazione del capitale circolante netto sulla base delle azioni intraprese e sulla media storica

A tendere → capacità di generare flussi di cassa a servizio del debito → obiettivo risanamento

Attenzione a presenza fideiussioni



Verifica veridicità del documento
Istituto di primario *standing*
Solidità istituto

RENDICONTO FINANZIARIO	anno 1	anno 2
EBITDA		
Variazioni Capitale Circolante Netto		
Imposte		
Altri accantonamenti		
Movimentazione TFR		
Partite straordinarie		
FLUSSO DI CASSA OPERATIVO		
Investimenti		
Disinvestimenti		
FLUSSO DI CASSA ATTIVITA' DI INVESTIMENTO		
Nuovi finanziamenti		
Nuovi apporti capitale proprio		
Rimborso del debito (finanziamenti / leasing)		
Remunerazione capitale di terzi (oneri finanziari)		
Remunerazione capitale proprio (dividendi)		
VARIAZIONE FONTI DI FINANZIAMENTO		
FLUSSO DI CASSA DEL PERIODO		
LIQUIDITA' INIZIALI		
LIQUIDITA' FINALI		
POSIZIONE FINANZIARIA NETTA		

Flussi a servizio del debito

Deployment plan e action plan

OBIETTIVO



RENDERE CONCRETE LE INTENZIONI DEL MANAGEMENT

CONTENUTO

- elenco dettagliato delle **azioni la cui realizzazione** puntuale comporta il **raggiungimento dei target di piano**
- **tempi** legati all'attuazione delle azioni e relativi **costi**
- allocazione della **responsabilità** circa l'esecuzione delle singole azioni
- descrizione della **reportistica** prevista
- elenco dei **KPI rilevanti ai fini del monitoraggio** dell'andamento del piano con un focus sia sugli **indicatori di natura industriale** sia su quelli di **natura finanziaria** (es. covenants, ecc)
- azioni di **contingency** da attivare al **manifestarsi di rischi** già individuati nel piano o nel caso di **insuccesso di talune delle azioni** previste

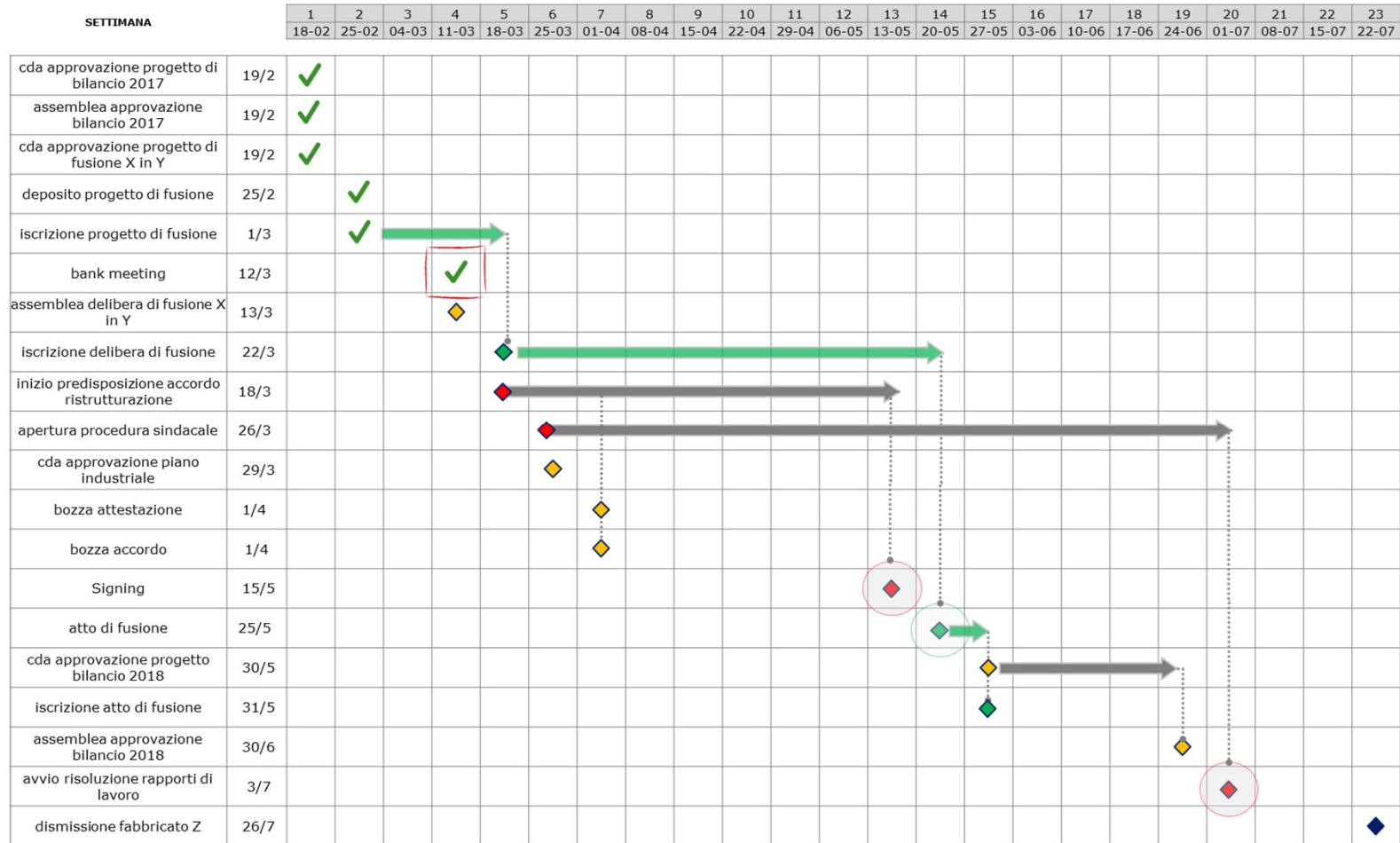


Piano di **recovery obbligatorio**
art. 56 co. 2 l. f) CCII

DIAGRAMMA DI GANTT

- suggerito dai **principi di redazione dei piani di risanamento**
- strumento di supporto utile a **rappresentare graficamente le azioni** necessarie per l'implementazione del piano e i **tempi stimati** per la loro realizzazione
- consente di pianificare, coordinare, illustrare **lo stato di avanzamento** e **l'interdipendenza delle attività**, nonché di **associare le risorse i tempi e i costi**

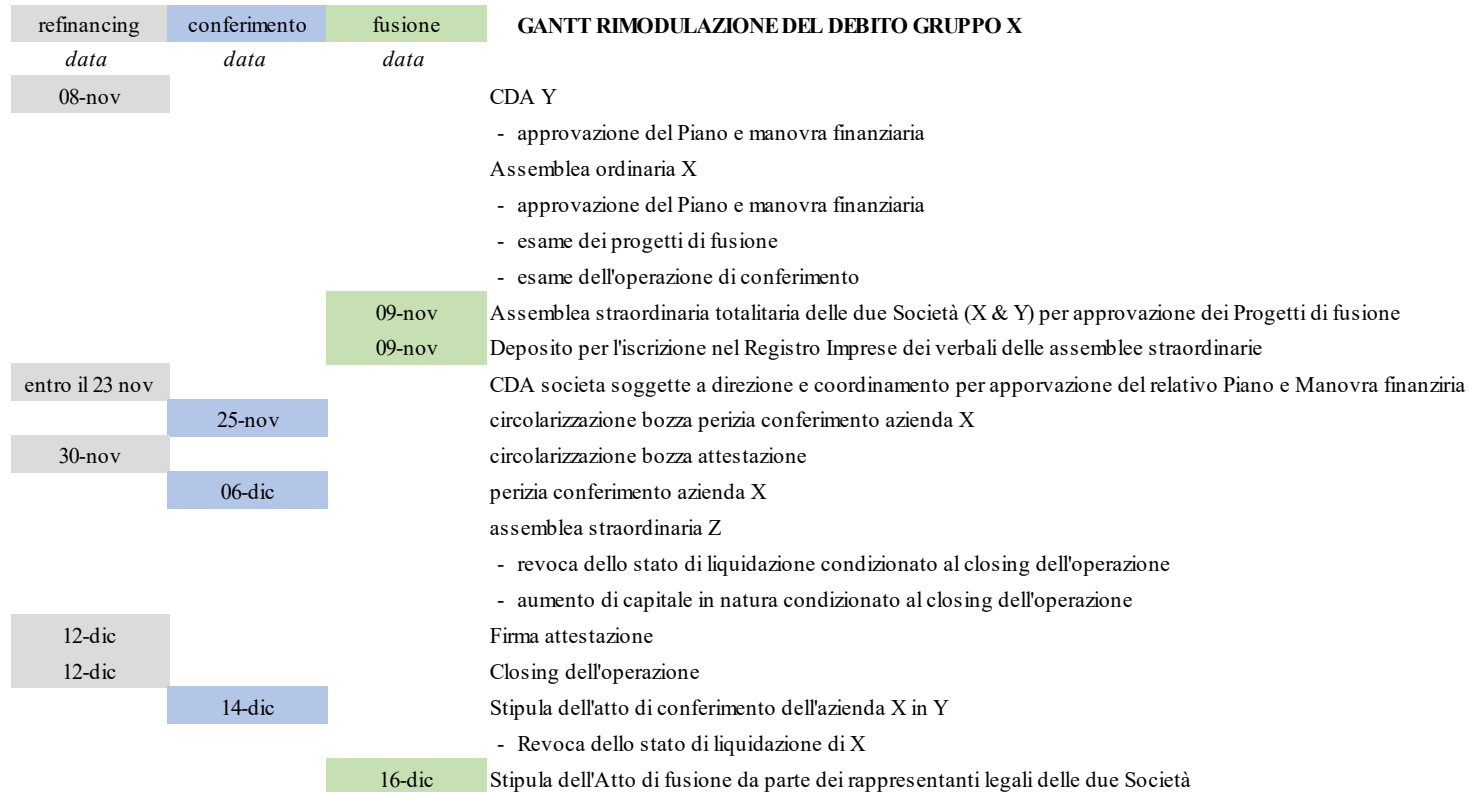
Deployment plan e action plan: GANTT (es. 1)



Deployment plan e action plan: – GANTT (es. 2)

refinancing <i>data</i>	conferimento <i>data</i>	fusione <i>data</i>	GANTT RIMODULAZIONE DEL DEBITO GRUPPO X
06-set 21-set			<p>Illustrazione e consegna bozza di Piano industriale CDA Azienda Y</p> <ul style="list-style-type: none"> - approvazione linee guida del Piano e definizione governance futura Gruppo X <p>Assemblea ordinaria Y</p> <ul style="list-style-type: none"> - incarichi advisors e consulenti - approvazione linee guida del Piano
			<p>bank meeting con il seguente ODG</p> <ul style="list-style-type: none"> - piano e manovra finanziaria (risultati primo semestre) - incarichi conferiti a tutti gli attori ed avanzamento del processo - fusione X Y - processo di cancellazione dei pegni a garanzia nuova finanza - Formalizzazione waiver su M&A Clause
		23-set	<p>Predisposizione ed approvazione da parte degli Organi amministrativi delle due Società (X & Y) di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progetti di fusione (allegato l'atto costitutivo della società risultante dalla fusione); - Situazioni patrimoniali riferite alla data del 31/7
18-ott		26-set	<p>Invio dell'informativa preventiva alle organizzazioni sindacali</p> <p>bank meeting con il seguente ODG</p> <ul style="list-style-type: none"> illustrazione IBR definitiva circularizzazione piano e manovra definitiva Comfort letter attestatore
18-ott		02-nov	<p>circularizzazione I bozza di accordo ex art. 67 LF</p> <p>Deposito presso le sedi sociali delle Società partecipanti alla fusione dei seguenti documenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Progetti di fusione; - Fascicoli di bilancio degli ultimi tre esercizi; - Situazioni patrimoniali alla data di riferimento ex art. 2501 quater
	08-nov	02-nov	<p>Deposito per l'iscrizione presso il Registro Imprese dei Progetti di fusione come sopra approvati.</p> <p>comfort letter perito per conferimento azienda X</p>

Deployment plan e action plan: GANTT (es. 2 segue)



il CCII impone tempi più ristretti → diviene fondamentale «dettare i tempi» del processo di risanamento

Deployment plan: caso reale

AREA DI DEPLOYMENT		AMBITO DI RIFERIMENTO
1	commerciale e marketing	prodotti
2	produzione, <i>operations</i> , efficienza, produttività, puntualità	stabilimenti in italia, paesi esteri e gestione dei terzisti
3	gestione fornitori	fornitori delle <i>legal entity</i> italiane e estere
4	nuovi prodotti e <i>time to market</i>	<i>business</i> tradizionale (componentistica)
5	riduzione costi	costi di produzione e trasporto in Italia/estero e costi generali
6	finanza e gestione della cassa	gestione degli investimenti e del capitale circolante
7	organizzazione e personale	struttura del personale in italia
8	altri	

A	R	azione
1		definizione e implementazione di una campagna di comunicazione/marketing e incentivazione alla vendita
1		finalizzazione e attivazione degli accordi con gli intermediari commerciali
1		completamento team commerciale (area manager e agenti)
1		recupero livello ordini sui clienti critici (italia, francia, benelux, israele, USA, Russia, ME)
1		incremento vendite / market share sui nuovi clienti in funzione dei <i>target</i>
1		confermare degli obiettivi commerciali (e pianificazione incentivi) segmenti X e Y
1		sollecitare pagamenti per ordini già in magazzino pronti per la spedire
1		riduzione della gamma prodotti/codici di +10%
2		riduzione ordini scaduti e puntualità nelle spedizioni (<i>lead time</i> 4 settimane) [individuazione p.d.r. sui semilavorati]
2		riduzione lotti di produzione e incremento produttività lavoro diretto (≈10%)
2		completamento degli degli ordini con più parte della merce già in magazzino

Deployment plan: caso reale – segue

A	R	azione
2		eliminazione degli straordinari
2		ottimizzazione dei contratti di lavoro interinale in Paese X
2		ottimizzazione dei flussi logistici interni (italia – estero – fornitori - terzi)
2		valutazione chiusura reparto X in Italia
3		negoiazione per l'allungamento dei tempi di pagamento fino a 90 giorni
3		riduzione dei lotti sui fornitori e del lead time ≈20%
3		piano di azione per la riduzione dei prezzi di acquisto (target 200 K€ nel IHH2019)
4		accelerazione commercializzazione delle nuove versioni prodotto X
4		implementazione processo <i>telesales</i> dal <i>back office</i>
5		avvio produzione prodotto Y dal <i>plant</i> cinese
5		avvio attività di acquisto centralizzato per il gruppo
5		azioni di riduzione costi fissi
5		eliminare la modalità di spedizione via aereo a carico società
6		priorizzazione capex (risparmio di circa 200 K€)
6		riduzione codici slow moving
6		gestione credito intercompany
6		implementazione processo di autorizzazione delle spese/investimenti
6		implementazione processi di analisi dei costi mensile
7		rateizzazione pagamenti
7		attivazione procedura esuberi (mobilità) per riduzione costo del lavoro
7		eventuale sostituzione temporanea della mobilità con una procedura CIGS/CdS
7		piano di smaltimento ferie/permessi
8		trasferimento attrezzature da stabilimento Luogo Z, vendita prodotti osboleti magazzino Luogo Z, trasferimento dello stock residuo
8		finalizzazione della vendita dell'immobile di Luogo Z (atto)

Analisi di sensitività (stress test)

Sensitivity Analysis



- Rispondono alla domanda «**che cosa accade se?**»
- Declinazione quantitativa delle **incertezze** alle quali è soggetto il piano
- Integrate nel piano costituendone il **worst case**
- Muovono dalla **SWOT Analysis** con l'individuazione dei rischi cui è soggetto il piano
- Stress test → sensitivity analysis basate solo sul **peggioramento dei KPI**



OBIETTIVO
Verificare la solidità del piano

Attività propedeutiche



- **Anamnesi** dell'impresa → interviste con le aree funzionali
- Individuazione dei **fattori di rischio** dipendenti dal settore di attività e dal modello di business
- Individuazione dei **mitigant** adottabili dal management
- Misurazione del rischio residuo, attraverso **prove di resistenza/analisi di sensitività**



Si analizzano i fattori non controllabili dal
management

In ottica **Redazione e Attestazione**

Analisi di sensitività (stress test) – SWOT Analysis

Strengths

- Prodotto strategico
- Sito logisticamente ben posizionato
- Management credibile
- Contratti di fornitura
- ...

Weaknesses

- Alcune aree di business presentano marginalità scarsa
- Contratto collettivo di lavoro
- Organizzazione del lavoro e flussi informativi
- ...

AZIONI
CORRETTIVE E
RECOVERY PLAN

Opportunities

- Canali di vendita alternativa a marginalità elevata
- Potenziamento dell'impianto
- Assicurazione a copertura del rischio di perdite su crediti
- ...

Threats

- Volatilità elevata del prezzo di riferimento dei prodotti venduti
- Rischio tassi di cambio
- Fermo impianti
- Sciopero
- ...


SENSITIVITY E
STRESS TEST

Analisi di sensitività (stress test) – Percorso logico

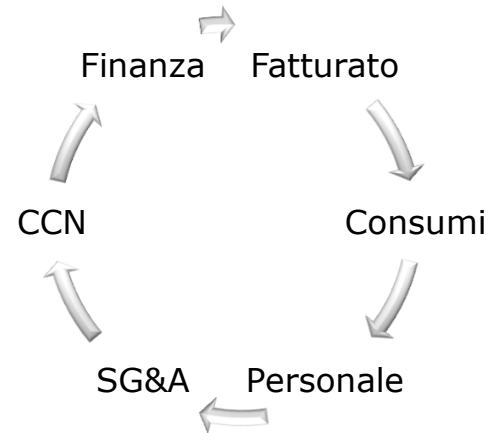
1

Scelta delle variabili che influenzano la situazione economico finanziaria

- Fatturato (Volumi di produzione, Prezzi)
- Consumi (indici costo MP, efficienza di produzione)
- Personale (rinnovo del CCNL, produttività media)
- Spese commerciali generali ed amministrative
- Tempi di incasso / pagamento, rotazione magazzino
- Tassi di interesse / tassi di cambio

2

Esame delle correlazioni tra le variabili prescelte



Analisi di sensitività (stress test) – Percorso logico segue

3

Determinazione dell'intensità della variabile

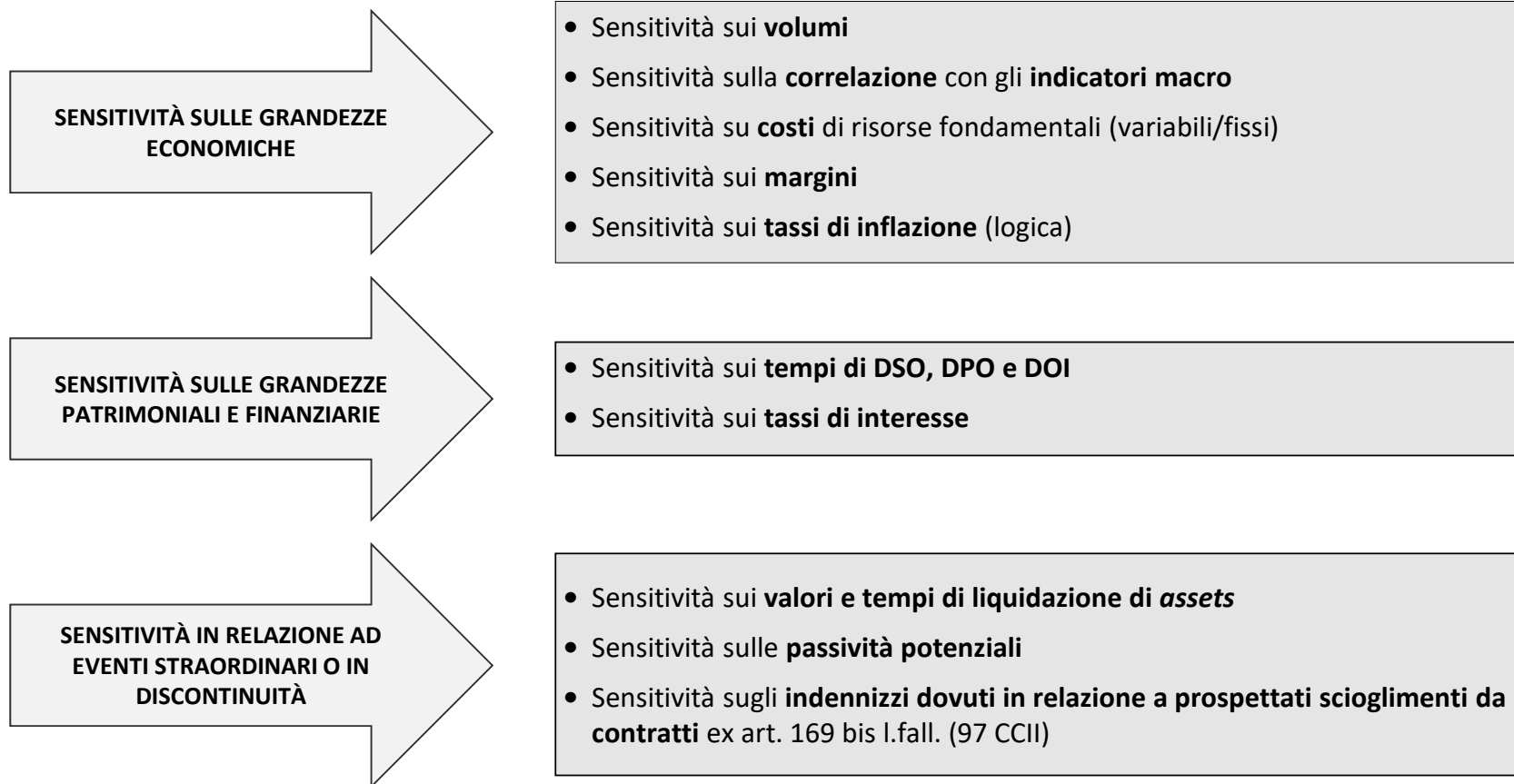
- Il caso base deve essere equilibrato e può essere anche articolato in vari scenari
- È possibile seguire 2 percorsi alternativi:
 - fissare l'intensità dello stress e vedere i risultati
 - fissare i risultati e misurare l'intensità applicata (*Pay back, IRR, Break-even, ...*)

4

Analisi dei risultati

- Modelli sofisticati
- Excel
 - preparazione di 2 o più scenari di sensitività tramite l'applicazione di flag, formule SE
 - attenzione alle correlazioni

Analisi di sensitività (stress test) – Ipotesi di lavoro



Il Piano ai tempi del Covid ... e della guerra – appunti

- Contesto di mercato connotato da grande incertezza
- tale contesto ha colto con diversa intensità i diversi settori di attività e le diverse imprese all'interno degli stessi
- Gli effetti di riassorbimento della crisi per la maggior parte delle imprese si estende su periodi più lunghi anche in considerazione degli interventi emergenziali a supporto che spesso comportano un incremento dell'esposizione debitoria
- Attenzione particolare sulla individuazione e valutazione dei rischi

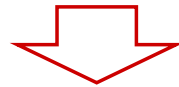
AGENDA

- LA CHECK LIST PREVISTA DAL DECRETO DIRIGENZIALE 21/3/2023
- FOCUS SUL PIANO NEL CCI
- IL PERCORSO PRATICO PER LA COSTRUZIONE ED ATTESTAZIONE DEL PIANO
- MONITORAGGIO E KPI

Strumenti di pianificazione e monitoraggio

Controllo di gestione

In situazioni di crisi



se il sistema di **controllo di gestione** è **assente** o **inaffidabile**

può essere utile ricorrere a strumenti «artigianali» fondati su «**indicatori industriali**»



Accessibili con maggior rapidità

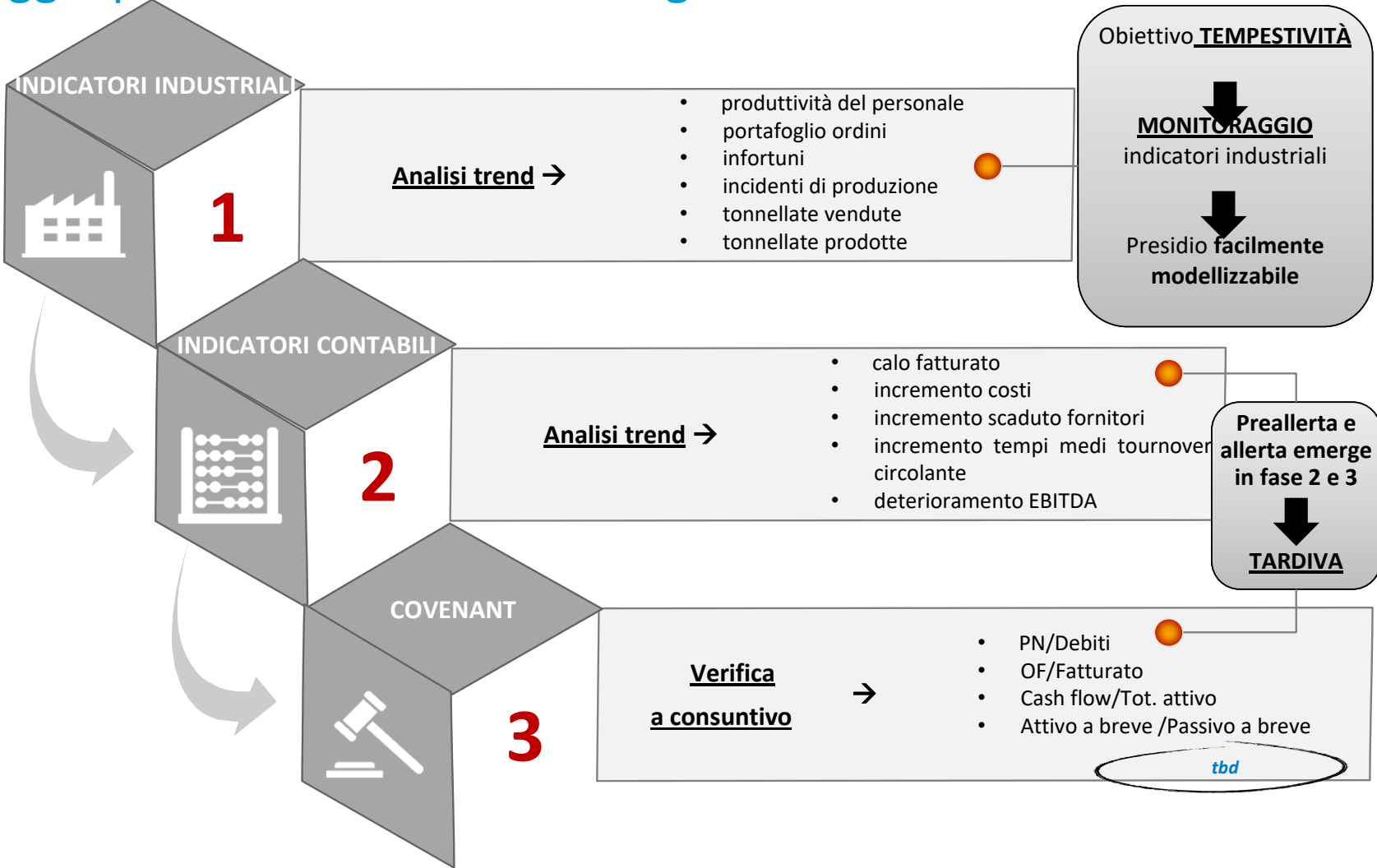
...accessibili anche dalle piccole imprese...

Probabilmente sono già a disposizione dell'imprenditore...

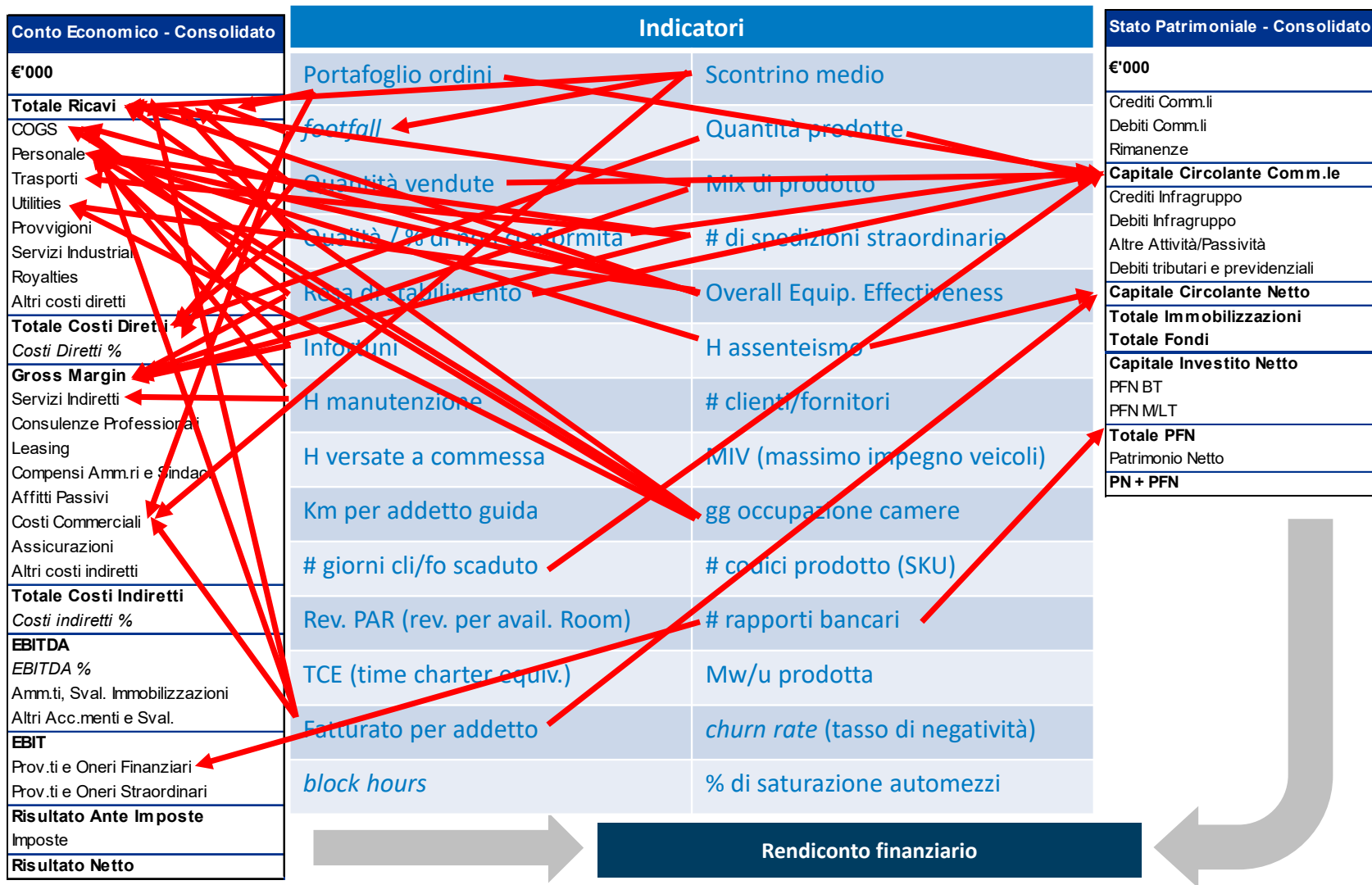
Più semplici da leggere per lo stesso imprenditore

L'imprenditore si confronta tutti i giorni con i fenomeni industriali che, successivamente, si traducono in fenomeni contabili...

Monitoraggio performance industriale: gli indicatori



Monitoraggio performance industriale: gli indicatori



Monitoraggio performance industriale: esempi

Settore: meccanico	
<i>OEE (Overall Equipment Effectiveness) (%)</i>	<ul style="list-style-type: none">riassume l'efficacia totale di un impianto sotto 3 punti di vista: (a) la disponibilità (rapporto tra tempo di effettivo impiego di un impianto - al netto di tutte le fermate dovute a guasti, setup manutenzioni programmate - ed il tempo di potenziale lavorazione dell'impianto); (b) l'efficienza di lavorazione (rapporto tra il numero di pezzi prodotti e quelli teoricamente realizzabili sulla base del progetto dell'impianto stesso); (c) il tasso di qualità (rapporto tra pezzi realizzati in via conforme alle relative specifiche e il numero totale di pezzi effettivamente prodotti)è un indicatore che consente di valutare le performance degli impianti permettendo di evidenziare eventuali problemi di processo produttivo
<i>Produttività</i>	<ul style="list-style-type: none">determinata come rapporto tra il fatturato, o i volumi fisici prodotti, e le ore lavorate dal personale direttamente coinvolto nella produzione o dal personale complessivo dell'aziendapermette valutare la corretta allocazione del fattore produttivo lavoro e l'efficacia degli strumenti di flessibilizzazione eventualmente adottati
Settore: alberghiero	
<i>REVPAR (REvenue Per Available Room)</i>	<ul style="list-style-type: none">Indicatore che combina il tasso di occupazione delle camere e il ricavo medio a camera venduta, fornendo una misura sintetica del ricavo a camera disponibile

Monitoraggio performance industriale: esempi

Settore: retail di prodotti (abbigliamento, gdo, ecc.)

Fatturato netto (€)

- corrispettivi incassati dai punti vendita al netto degli sconti applicati e dell'IVA
- monitorabile quotidianamente
- attraverso il confronto con periodi precedenti, l'indicatore fornisce una misura di performance dei punti vendita, delle linee di prodotto e, a salire, dell'intera azienda

Intake margin (%)

- margine corrispondente alla differenza tra il prezzo di vendita di cartellino (IVA esclusa), senza considerare l'effetto degli sconti praticati, e il costo di acquisto del prodotto medesimo
- indicatore che può essere rappresentato sia in valore assoluto sia in termini percentuali e fornisce una sintesi della marginalità dell'azienda

Settore: retail di servizi (pubblicità, ecc.)

Ordini acquisiti (€)

- Ammontare in euro degli ordini acquisiti dall'azienda in un determinato lasso temporale (settimana, mese, ecc)
- indicatore rappresentativo della vitalità commerciale dell'azienda e permette di misurare, con anticipo rispetto all'effettiva manifestazione, i flussi finanziari che l'azienda sarà in grado di realizzare

Saldo tecnico (%)

- determinato come differenza percentuale tra l'ammontare di ordini in portafoglio ad una certa data e l'ammontare di ordini in portafoglio alla stessa data in un periodo precedente
- indicatore che rappresenta l'andamento dell'attività commerciale dell'azienda e ne evidenzia lo sviluppo o la contrazione del portafoglio ordini rispetto al dato storico (es. esercizio precedente, campagna commerciale precedente)

Monitoraggio performance industriale: esempi

Settore: trasporto aereo

Load factor (%)

- È il rapporto tra i passeggeri trasportati e la capacità massima disponibile, in termini di posti, per ciascuna tratta o insieme di tratte
- indicatore che evidenzia il livello di saturazione dei velivoli e permette di misurare l'eventuale dissaturazione che può comportare il mancato raggiungimento del punto di pareggio (*break even point*)

Yield (€)

- Rappresenta il ricavo medio per passeggero ed è determinato come rapporto tra il fatturato e il numero di passeggeri
- indicatore che fornisce una sintesi delle strategie tariffarie applicate dall'azienda ed è strettamente correlato al load factor, o "fattore di carico", che esprime l'efficienza nell'utilizzo del vettore (incremento delle tariffe → può avere come conseguenza il calo del load factor).
- l'analisi dei due indicatori deve avvenire in modo congiunto cercando di individuare eventuali disequilibri che possono comportare ricadute sui risultati futuri dell'azienda

Settore: servizi di trasporto su gomma

Quantitativi trasportati (numero)

- Rappresenta la quantità, espressa in peso o numero di colli, trasportati
- Indicatore che, se posto in relazione con il fatturato, è in grado di evidenziare l'andamento dei prezzi medi di vendita applicati

Saturazione dei mezzi (%)

- In considerazione della struttura dei costi molto rigida che caratterizza il settore, l'analisi dell'indicatore permette di individuare eventuali fenomeni di dissaturazione tali da non consentire la totale copertura dei costi fissi

Monitoraggio performance industriale: esempi

Settore: trasporto navale

- Rappresenta la rata di nolo, espressa in dollari/euro al giorno, corrisposta dal noleggiatore per la messa a disposizione della nave da parte dell'armatore
- Determinato, per ciascuna nave o per l'intera flotta, applicando la seguente formula:
(ricavi da viaggio) – (costi a carico dell'armatore)

TCE (€ o \$)
Yield (€)

Giorni di durata del viaggio *round trip*

in tale settore i costi sono per la quasi totalità fissi: l'adeguato monitoraggio del TCE, sulla base dei contratti di volta in volta stipulati con i clienti, permette di cogliere tempestivamente situazioni in cui le rate di nolo sono, prospetticamente, tali da non produrre adeguati flussi finanziari

Settore: metallurgia/chimica

Tonnellate vendute (numero)

- È la quantità fisica di prodotto venduto
- dato rilevabile con tempestività
- rappresenta l'andamento commerciale dell'azienda
- se posto in relazione con il fatturato è in grado di evidenziare l'andamento dei prezzi medi di vendita applicati

Resa (%)

- determinata come rapporto tra le tonnellate di prodotto finito fabbricate e le tonnellate di materia prima impiegata
- rilevabile al termine di ciascuna fase produttiva ed è in grado di misurare l'efficienza delle stesse
- attraverso l'indicatore di resa è possibile monitorare in via indiretta il consumo di materie prime che, nel settore di riferimento, rappresenta solitamente una delle prime voci di costo

Monitoraggio performance industriale: esempi

Resa (%)

Quantità di prodotto fabbricata (tonnellate)

Quantità di materia prima impiegata (tonnellate)

Possibili impatti contabili

CONSUMO DI MATERIE PRIME

Impatto su
EBITDA e cash
flow

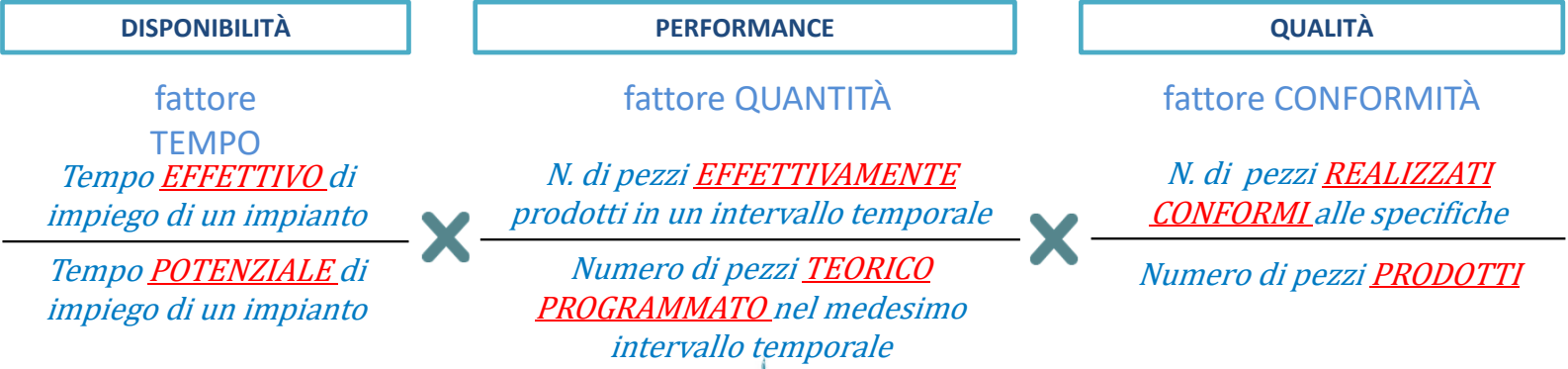
Richiamo
Caso ALFA

Indicatore	Δ %				Δ %
	t1 - t0	t2 - t1	t3 - t2	t4 - t3	t4 - t0
€/kg	-5,41%	-15,00%	3,36%	-3,25%	-19,59%
Resa	-2,57%	6,20%	1,61%	0,72%	5,89%
Mw/ton	5,38%	-10,71%	-0,57%	-0,57%	-6,99%
HC	-1,50%	-1,24%	-1,35%	-2,35%	-6,29%
Produttività oraria	n.d.	6,98%	3,26%	1,05%	11,63%
Consumi %	-0,44%	-7,85%	-0,32%	0,32%	-7,85%
I margine %	-14,19%	36,22%	6,36%	-6,52%	35,43%
CCN commerciale	-4,23%	-17,89%	10,65%	-28,73%	-35,24%
DOI	7,00%	-6,54%	-1,00%	-16,16%	-22,43%
Investimenti	n.d.	47,20%	-6,06%	2,60%	41,88%
PFN / EBITDA	-14,29%	-16,67%	-20,00%	6,82%	-28,79%

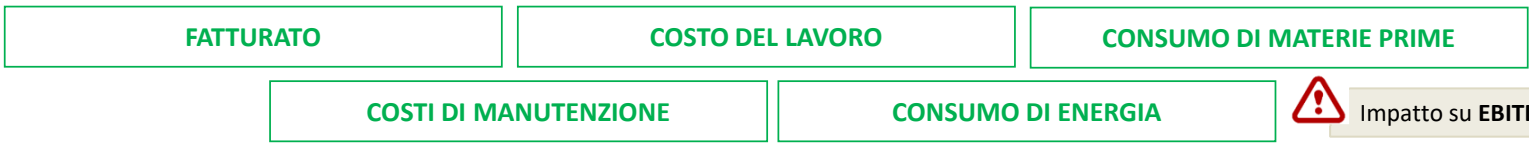
Nell'industria pesante il consumo di materie prime rappresenta spesso la prima voce di costo. Il miglioramento di tale indice permette, quindi, di ridurre il consumo di materie prime a parità di output, mantenendo un EBITDA positivo anche in seguito ad un calo di fatturato

Monitoraggio performance industriale: esempi

OEE – Overall Equipment Effectiveness (%)



Possibili impatti contabili



 Impatto su EBITDA e cash flow

ESEMPIO
 Un guasto ad un macchinario potrebbe determinare **impatti negativi** in termini di **efficienza** (i.e. *produttività ridotta del personale, difettosità e necessità di rilavorazione, maggior impiego di risorse rispetto a quelle teoricamente utilizzabili*)

Non esiste un valore soglia ottimale.
 Dipende dal settore di riferimento e dalla tipologia di business.
È fondamentale il monitoraggio del trend

Monitoraggio performance industriale: automotive

OCTOBER 2019	
TOTAL FTE [fte/day]	29,9
TOTAL PRODUCTION [pieces]	256.775
TOTAL TURNOVER [€]	7.781.571

- LEGEND**
- OEE [%]
 - CAPACITY UTILIZATION [%]
 - FTE DEMAND [fte/day]
 - PRODUCTION [pieces]
 - TURNOVER [€]

LINE 20

- 71,48%
- 99,67%
- 9
- 21.632
- 1.319.758

LINE 19

- 71,26%
- 118,17%
- 7,1
- 58.840
- 2.221.818

LINE 15

- 76,3%
- 94,36%
- 5,7
- 51.080
- 2.106.239

CASSONI

- LINEA 2
- LINEA 1
- LINEA 4

LINE 26

- 61,46%
- 94,88%
- 2,9
- 41.303
- 340.109

ISOLA 26

ISOLA 27

LINE 27

- 58,24%
- 82,32%
- 2,5
- 19.399
- 1.033.388

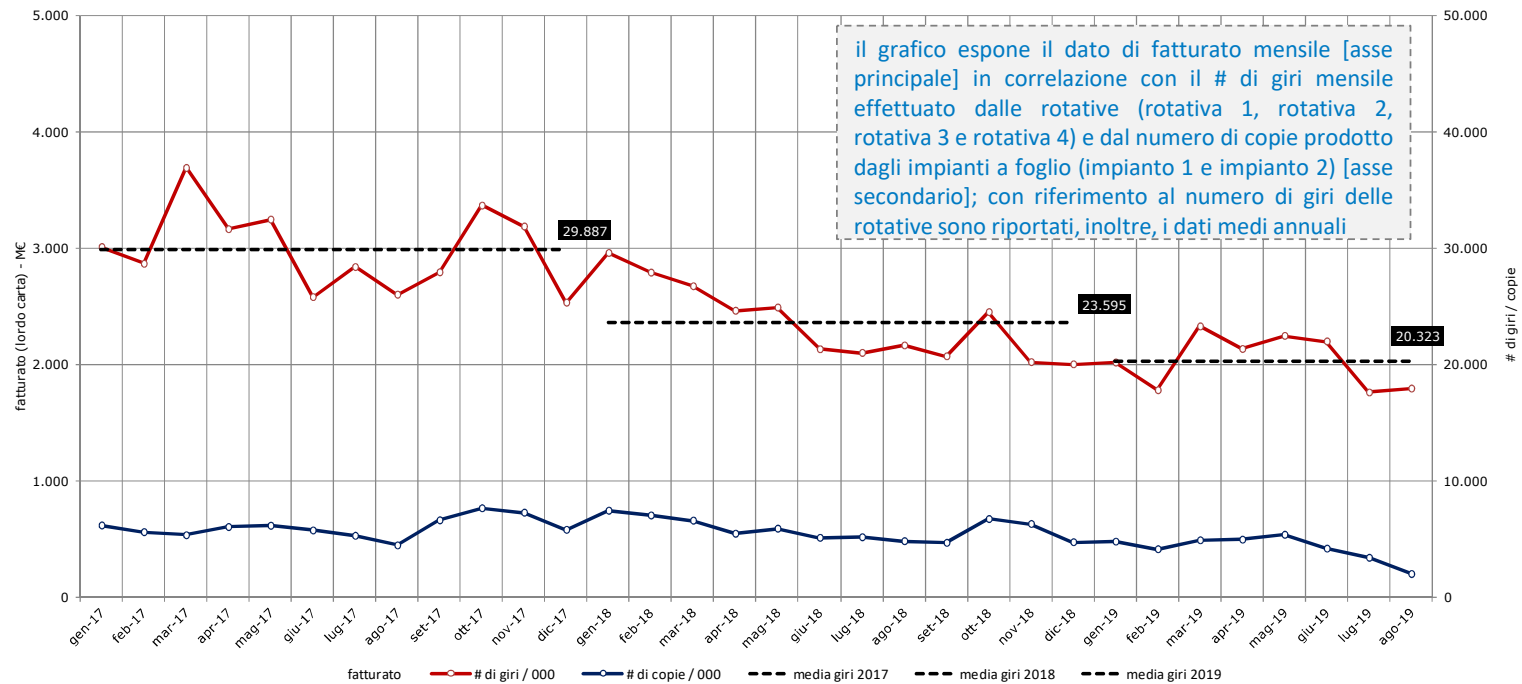
ISOLA 23

LINE 23

- 73,36%
- 89,17%
- 2,7
- 64.521
- 760.259

Il caso “G SpA” Analisi dei risultati storici

Fatturato e produzione (gennaio 17 – agosto 19)

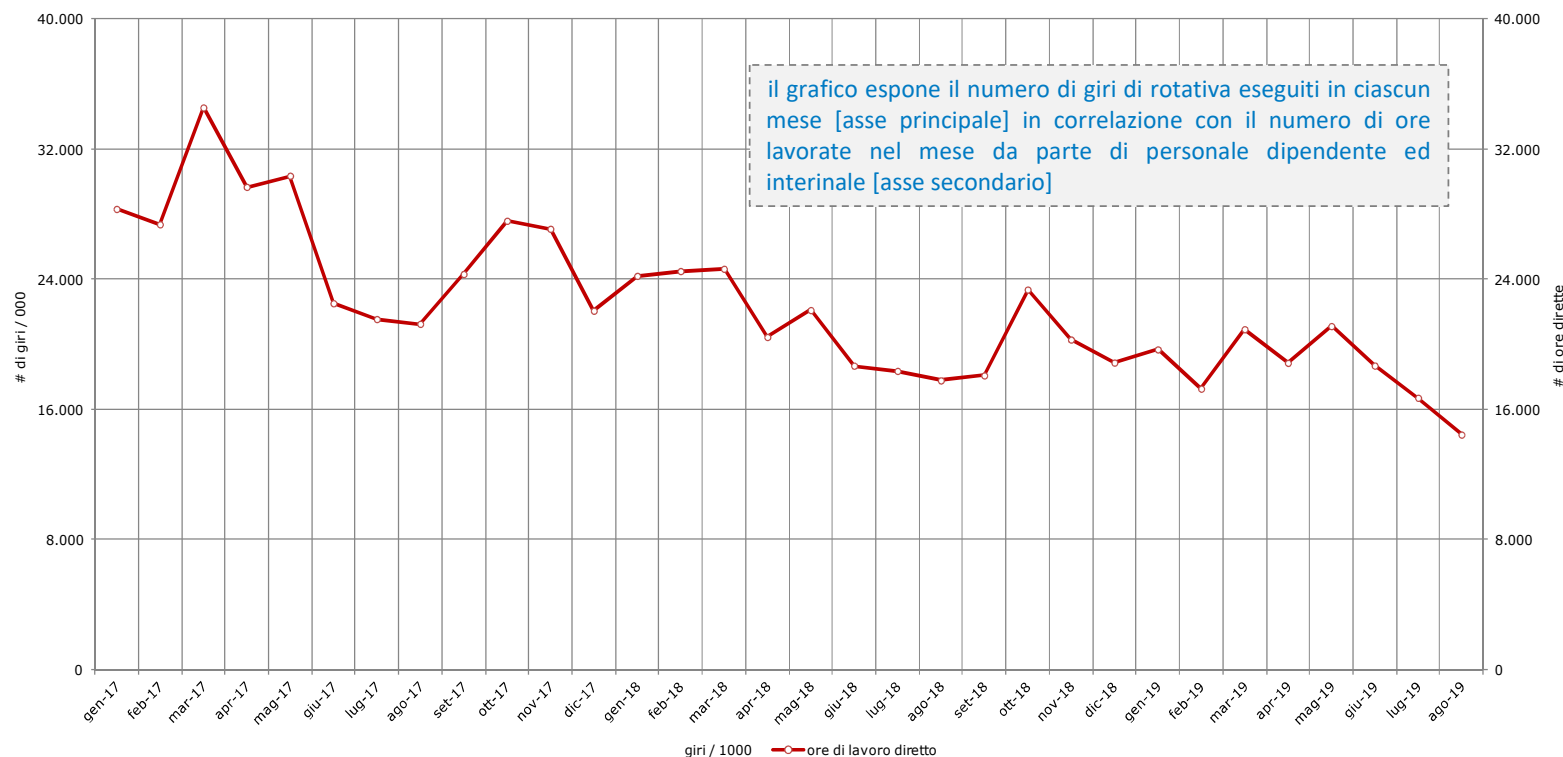


Il grafico mostra la *trend* di contrazione del fatturato, acuitosi nel 2019 in relazione alla situazione di tensione finanziaria che ha impedito il corretto approvvigionamento e la capacità di evasione degli ordini. Il calo del fatturato è direttamente rilevabile anche nei dati di produzione che evidenziano, necessariamente, una correlazione pressoché piena.

In particolare, la più parte della produzione e del fatturato (periodica) è effettuata attraverso gli impianti a rotativa 1 e 2, detenuti in forza di contratto di leasing, supportati dagli impianti litografici a foglio 1 di proprietà e 2 detenuto in forza di contratto di *leasing*. Il fatturato destinato alla cartotecnica, invece, è interamente prodotto dagli impianti litografici a foglio

Il caso “G SpA” Analisi dei risultati storici

Fabbisogno di personale diretto (gennaio 17 – agosto 19)



Le caratteristiche degli impianti, del settore e le necessità dei clienti impongono (hp: normale saturazione) la necessità di produrre su 3 turni 7/7.

La riduzione di fatturato e di produzione che si è manifestata negli ultimi tre esercizi ha determinato il venir meno dei contratti di somministrazione di lavoro già nel 2018 nonché una riduzione del personale diretto impiegato. La Società è riuscita positivamente a variabilizzare il costo del lavoro diretto subendo riduzioni di efficienza minime (-1%/-2%). L'ulteriore calo registrato nel 2019 ha però imposto la necessità di attivare una procedura di CIG al fine gestire il sovradimensionamento dell'organico in forza rispetto ai carichi di lavoro attuali

Monitoraggio performance industriale: riflessione

Conclusioni

NATURA ALLERTA



- procedura **circolare**
- necessità di definire **adeguati assetti organizzativi**
- covenants/**indicatori in corso di approvazione**

CRITICITÀ



- **ampio raggio** di applicazione (anche imprese minori)
- rischio di «**eccesso**» di allerta indicatori rigidi – rischio **tardività** allerta
- possono essere **distorti** in base ai **contenuti dei bilanci**

PUNTI DI ATTENZIONE



- **mentalità** imprenditore e consulenti
- necessità di **pianificazione** pluriennale
- ruolo centrale del **controllo di gestione**
- monitoraggio **indicatori di preallerta** specifici per l'impresa
- opportunità di inserimento di un **controller temporary management**

INDICATORI



- indicatori da analizzare sulla base del **trend storico**
- considerare i **benchmark di settore**
- gli indicatori **classici non** sempre sono **tempestivi**
- indicatori **industriali personalizzati vanno alla radice** delle problematiche aziendali anche in termini di «fondati indizi» (art. 14 CCI)

Indici contabili obbligatori per legge



Criticità

Tempestività

Affidabilità della contabilità

Linguaggio dell'imprenditore/dimensioni aziendali

Indici maggiormente legati all'andamento industriale



Superamento criticità?

Sicuramente tempestivi

Sicuramente affidabili

Di immediata comprensione dell'imprenditore/disponibili in aziende di qualsiasi dimensione