

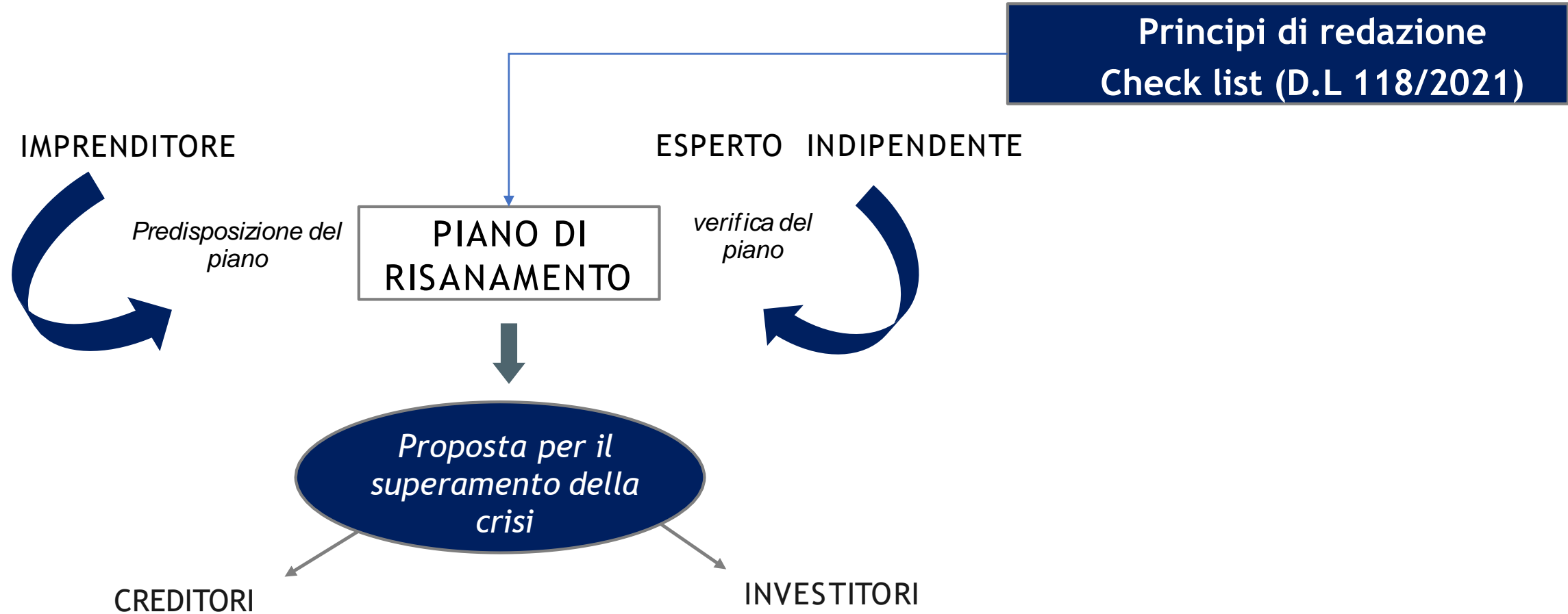
Corso di laurea magistrale in Economia,  
Finanza e Impresa

***La redazione di un piano di risanamento***

**Prof. Anna Lucia Muserra**

**Anno Accademico 2021-2022**

# La check list



# I principi di redazione dei piani di risanamento



## Finalità

- Formulare principi e proporre modelli comportamentali da prendere come riferimento nella redazione dei piani di risanamento
- Consentire l'individuazione di standard comuni anche in presenza di forti incertezze e carenza di fonti informative
- Ridurre le difficoltà che incontrano i soggetti incaricati della redazione del piano di risanamento aumentando le certezze sulle modalità operative da adottare e sui risultati da esporre

# Criteria e contenuti

*Principi per la redazione dei piani di risanamento – CNDCEC, settembre 2017*

	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

# Struttura di un piano di risanamento (1/1)

E' quella di un piano pluriennale, strumento di pianificazione strategica predisposto per finalità diverse

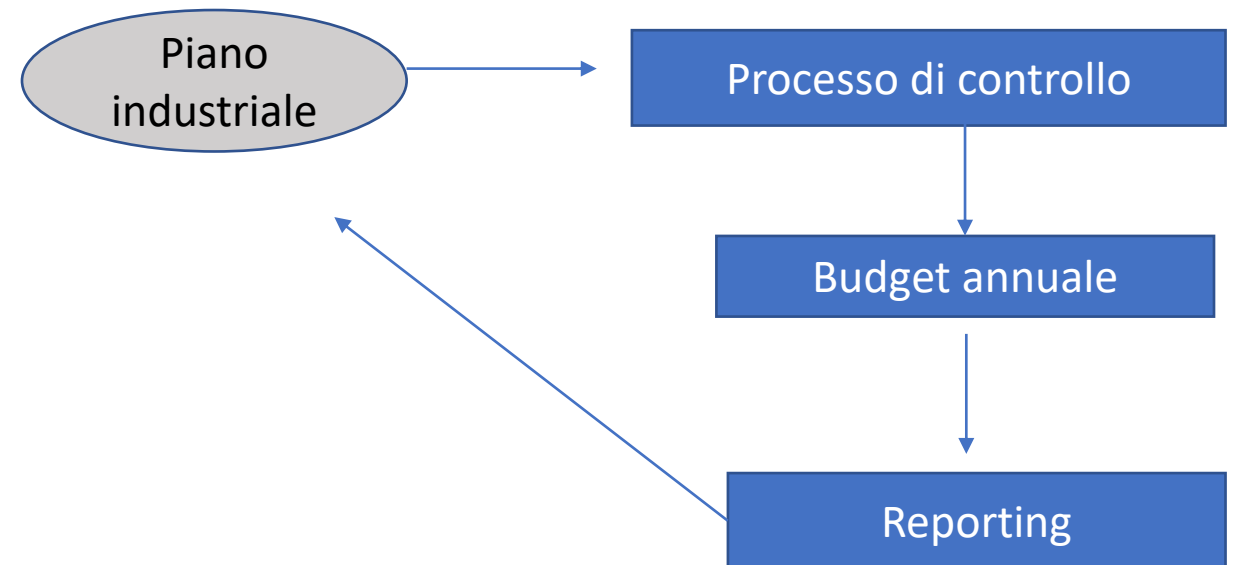
## Finalità interne

- lancio di nuovi prodotti;
- ingresso in nuovi mercati;
- nuovi investimenti;
- spiegazioni agli shareholders
- prevenire squilibri finanziari
- stimare valori d'uso degli assets

## Finalità Esterne

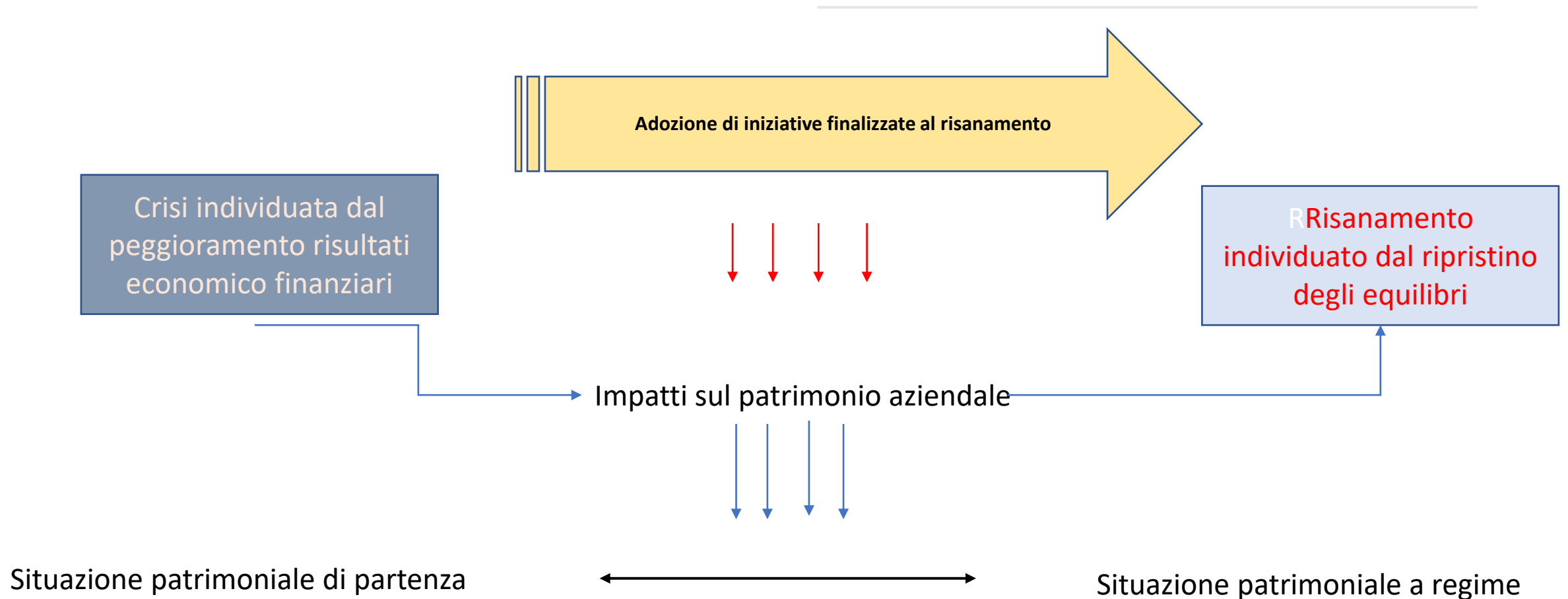
- ingresso nuovo socio industriale o finanziario;
- quotazione in borsa;
- ottenimento di finanziamenti dal sistema bancario;
- spiegazioni agli stakeholders;

## Monitoraggio andamento aziendale ex art.2386



# Struttura di un piano di risanamento (1/2)

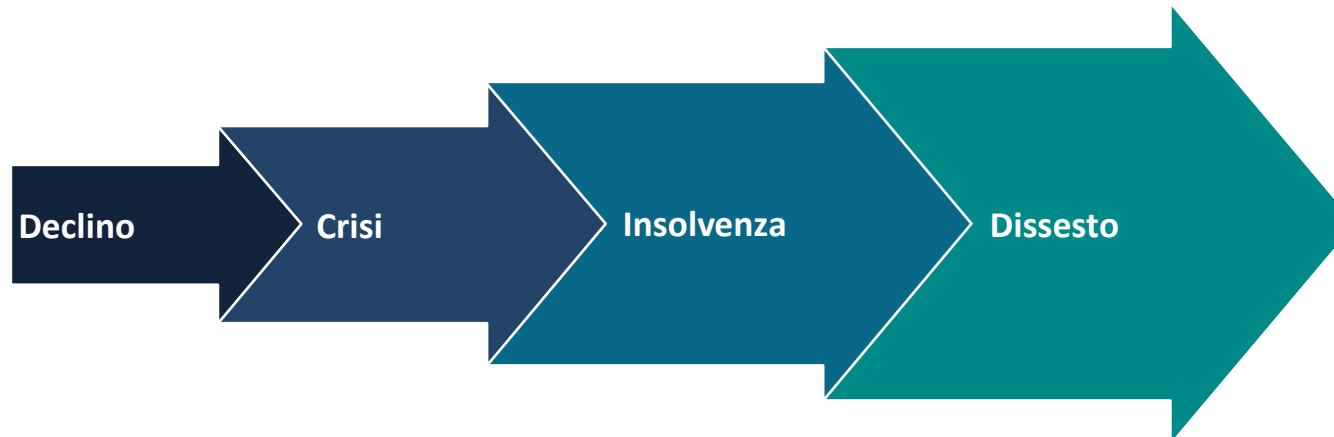
La qualifica di un piano pluriennale come piano di risanamento presuppone l'esistenza di uno **stato di crisi aziendale** e la volontà del management di ripristinare le fisiologiche condizioni di attività aziendale.



# Lo stato di crisi: l'approccio aziendalistico

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**.

## Le fasi del processo degenerativo dell'impresa



# Perdita degli equilibri aziendali

Equilibrio reddituale

*Capacità di remunerare i fattori della produzione*

Equilibrio finanziario

*Capacità di far fronte alle uscite nel breve periodo*

Equilibrio patrimoniale

*Capacità di sostenere l'indebitamento nel m/l periodo*

**Risanamento: capacità a regime di produrre flussi di cassa liberi adeguati a :**

- finanziare gli investimenti di mantenimento
- assolvere le imposte sul reddito
- assicurare il servizio al debito



# Il Piano di risanamento – Definizione obiettivi contenuti

## Principio di Redazione n. 1.2.1

### DEFINIZIONE DI PIANO DI RISANAMENTO

«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. 2.2

### CONTENUTI DI UN PIANO DI RISANAMENTO

#### **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».

## Principio di Redazione n. 1.3.2

### OBIETTIVI DI UN PIANO DI RISANAMENTO

«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.».

# IL PIANO DI RISANAMENTO – Requisiti di forma

## 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 evidenzi:

- 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

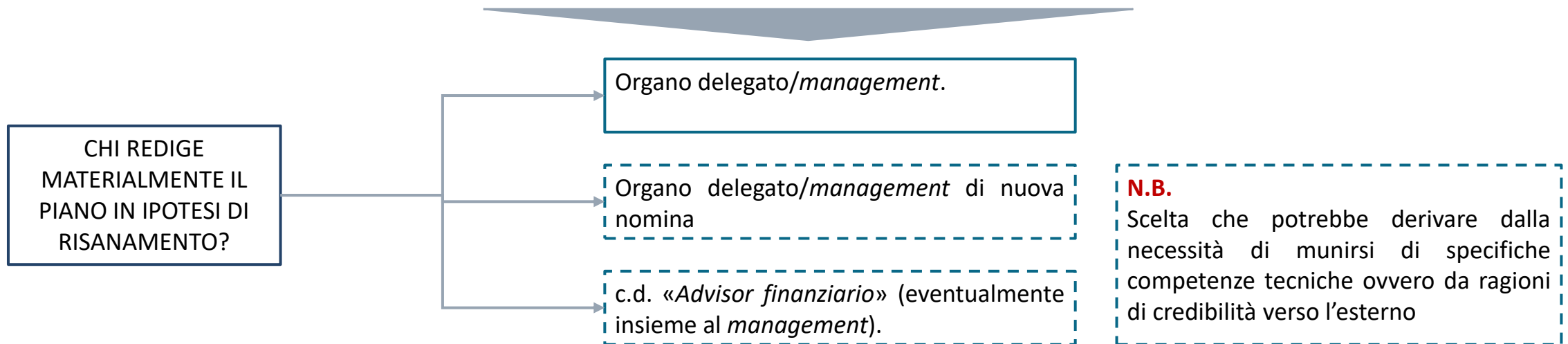
«Il Piano deve presentare i dati e le operazioni attese in **modo analitico** e con un **grado di dettaglio** tale da consentire di **valutare l'avanzamento e il grado di raggiungimento degli obiettivi** e di svolgere comparazioni con i corrispondenti dati storici»

# IL PIANO DI RISANAMENTO – Responsabilità

## Principio di Redazione n. 1.2.2

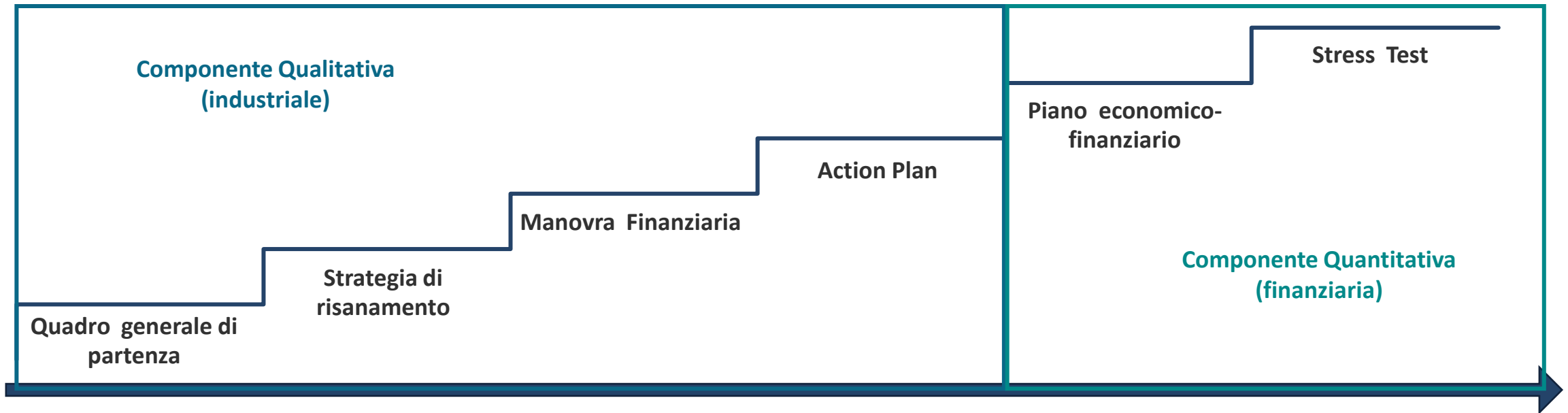
### LA RESPONSABILITÀ DEL PIANO

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.



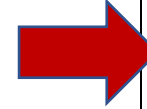
# Gli step del processo di elaborazione del piano

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

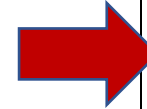


# Quadro generale di partenza

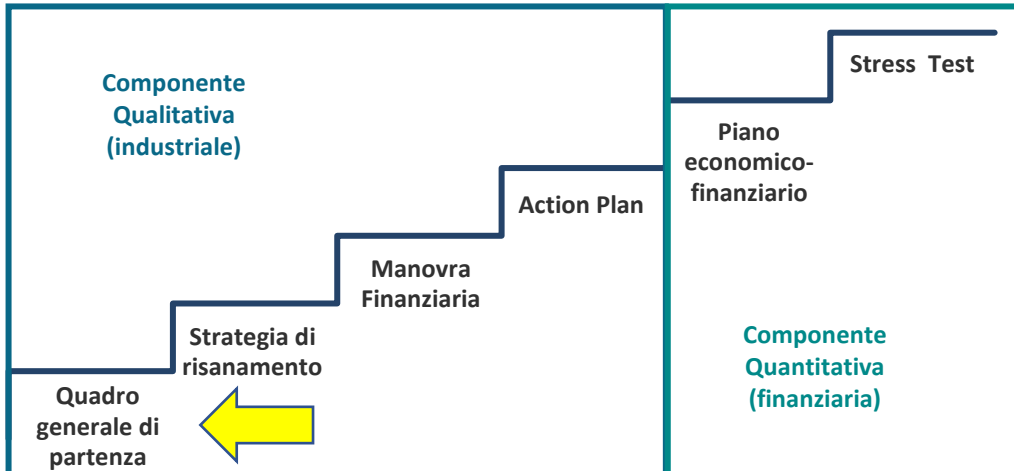
1. Descrizione dell'azienda, dell'attività svolta, del modello di business
2. Analisi della struttura organizzativa
3. Analisi del prodotto servizio
4. Analisi del settore (dinamiche dei competitors)
5. Analisi del mercato (comportamento e attitudini dei clienti)
6. Dati economico finanziari
7. Predisposizione della situazione di partenza



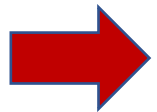
Diagnosi delle cause della crisi



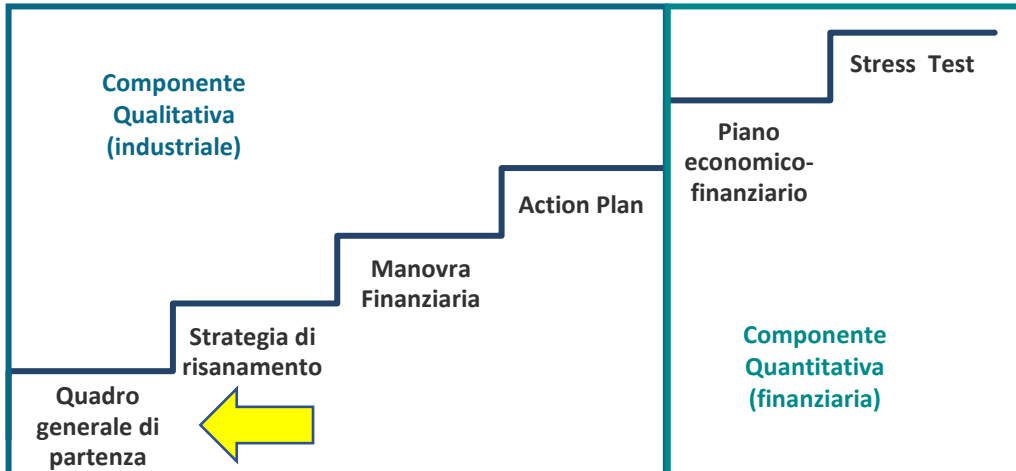
Situazione contabile di partenza



# Quadro generale di partenza



Diagnosi delle cause 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

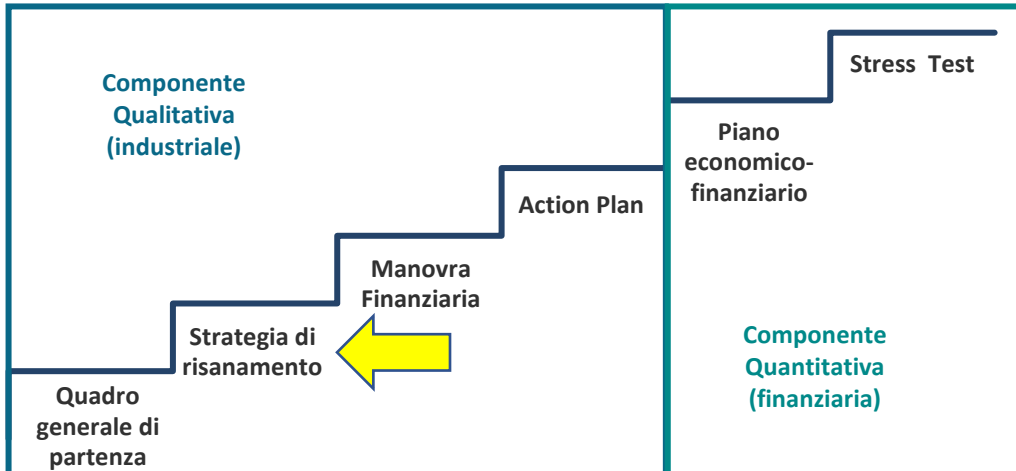


La comprensione delle cause della crisi permette di individuare possibili elementi di discontinuità nella gestione utili/necessari al risanamento o alla ristrutturazione della debitoria



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

# La strategia di risanamento



## 1. Strategia di risanamento industriale

- Azioni strategiche da intraprendere
- Azioni operative da introdurre
  - Cost cutting
  - Cash Conversion Cycle
- Evoluzione nel prodotto servizio
- Evoluzione nel mercato di riferimento
- Evoluzione nella struttura organizzativa
- Correttivi da apportare

## 2. Analisi della coerenza tra obiettivi e competenze risorse esistenti

Gap analysis

## 3. Operazioni straordinarie

Dismissioni di assets non core:

- tempistica
- impatto finanziario
- impatto operativo

# La strategia di risanamento

## Analisi contesto esterno

Contesto mercato  
Posizionamento competitivo  
Prospettive attese mercati di riferimento

## Analisi contesto interno

Cause della crisi  
Costi struttura operativa e finanziaria  
Fattori di discontinuità

*Assumptions*

**effetti su grandezze economico-finanziarie**



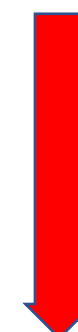
Piani economici

*Ricavi costi*



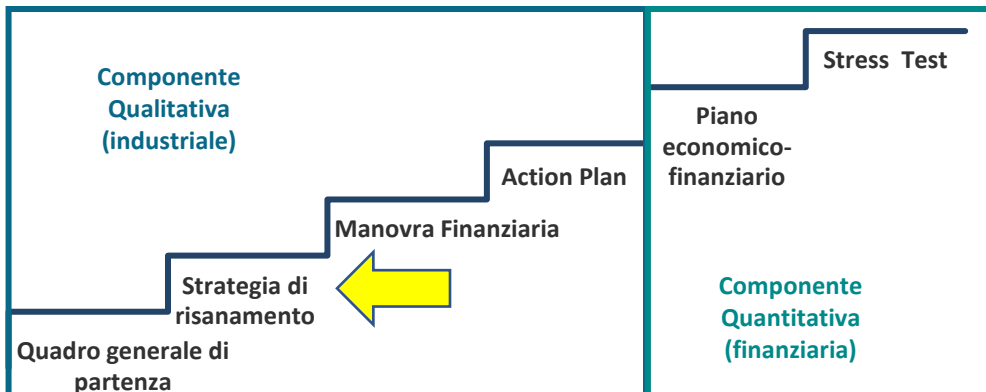
Piani finanziari

*Entrate uscite*



Piani patrimoniali

*Asset/fonti*





# La strategia di risanamento

Crediti commerciali / fatturato X 365 = gg

Debiti commerciali / acquisti X 365 = gg

Magazzino / ricavi X 365 = gg

Ricavi e costi della gestione caratteristica corrente

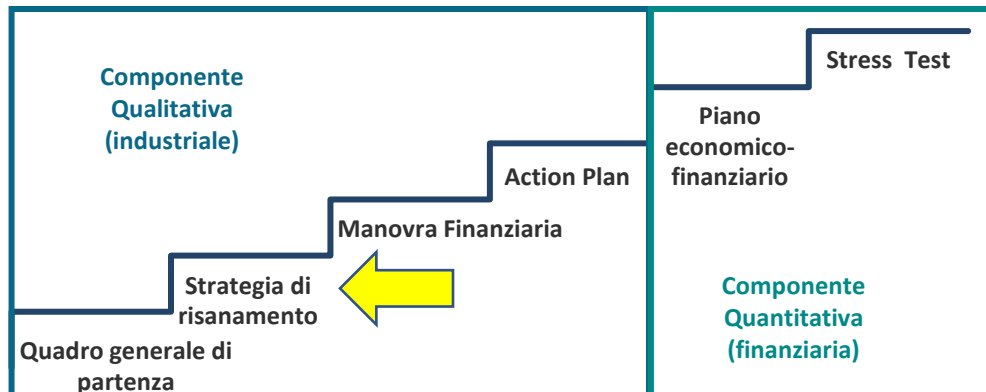
**Margini operativi lordi**

- Stima dei tempi di incasso clienti
- Stima dei tempi di pagamento fornitori
- Stima dei tempi di rotazione del magazzino

**Cash flow operativo**

- Flussi per investimenti (mantenimento/iniziativa industriali)
- Flussi per imposte
- + **Flussi per dismissioni e altre operazioni straordinarie**

**Flussi di cassa liberi al servizio del debito**



# La manovra finanziaria

INDIVIDUAZIONE DELLE RISORSE  
NECESSARIE AL RISANAMENTO



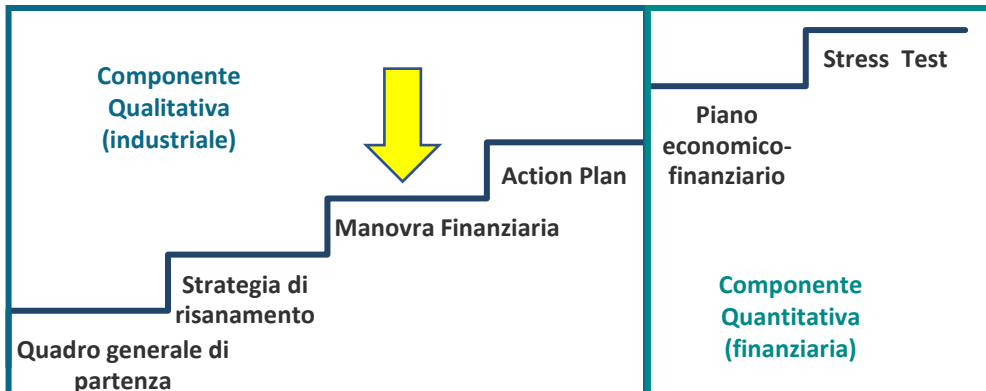
INSIEME DI INTERVENTI FINALIZZATI A

**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 manovra finanziaria – le fasi

## 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.

# La manovra finanziaria – Le fasi

## 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

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 4 (eventuale): APPLICAZIONE PROCESSO ITERATIVO E VERIFICA ESITI

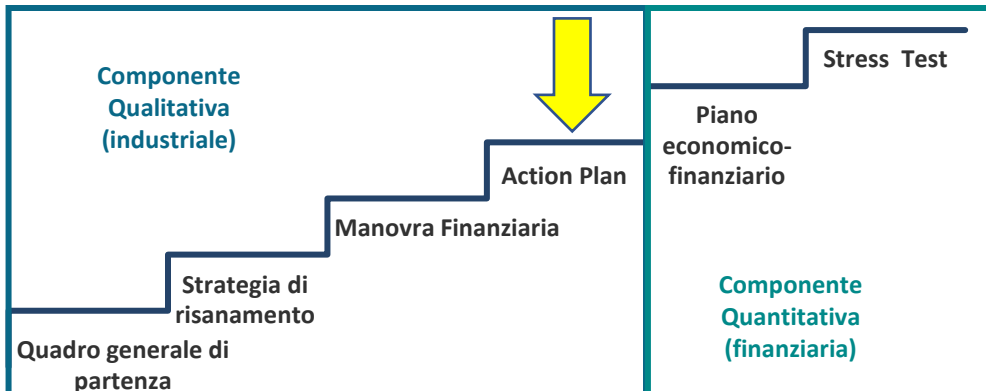
Se il processo di modifica delle strategie di risanamento consente di determinare un fabbisogno finanziario sostenibile e condiviso con gli stakeholder, è possibile porre in esecuzione il piano; viceversa, è necessario prendere atto della mancanza di continuità aziendale.

# L'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:

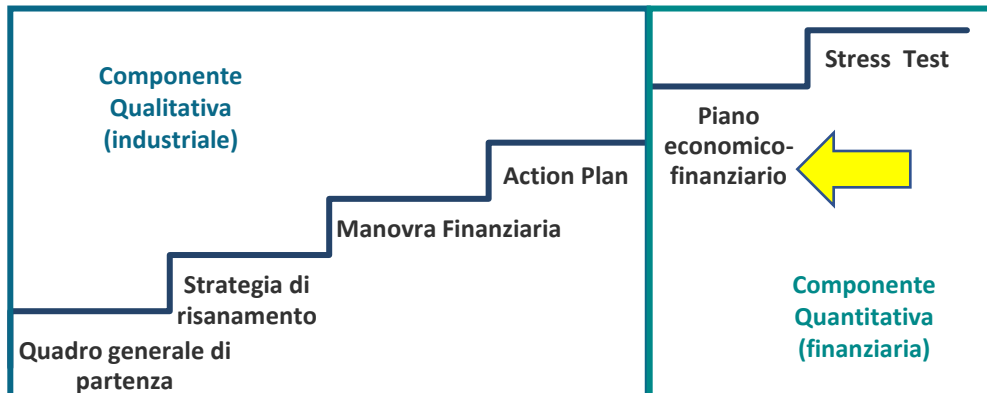
- individuazione delle azioni che consentono la realizzazione delle intenzioni strategiche;
- impatto economico, finanziario e patrimoniale;
- impatto sull'organizzazione aziendale;
- funzione aziendale responsabile dell'esecuzione delle azioni;
- investimenti/disinvestimenti previsti;
- tempistica prevista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



# 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**

		<b>Stato Patrimoniale Iniziale</b>	<b>+</b>	<b>Conto Economico</b>	<b>-</b>	<b>Rendiconto finanziario</b>	<b>=</b>	<b>Stato Patrimoniale Finale</b>
<b>Gestione corrente</b>	Vendite	Crediti commerciali		Ricavi di vendita		Incassi		Crediti commerciali
	Acquisti (gestione operativa)	Debiti commerciali		Costi		Pagamenti		Debiti commerciali
	Debito per IVA	Debito per IVA				Versamenti IVA		Debito per IVA
	Rimanenze e ratei e risconti	Rimanenze e ratei e risconti		Variatione rimanenze e ratei e risconti				Rimanenze e ratei e risconti
<b>Gestione investimenti</b>	Immobilizzazioni Materiali e Immateriali	Immobilizzazioni Materiali e Immateriali (e relativi crediti/debiti)		Ammortamenti, svalutazioni, plus/minusvalenze da cessione e capitalizzazione di costi		Pagamenti per acquisti e Incassi per cessioni		Immobilizzazioni Materiali e Immateriali (e relativi crediti/debiti)
	Attività finanziarie	Attività finanziarie (immobilizzazioni e attività circolanti)		Rivalutazioni/svalutazioni e plus/minusvalenze da cessione		Pagamenti per acquisti e Incassi per cessioni/proventi		Attività finanziarie (immobilizzazioni e attività circolanti)
	Gestione tributaria	Attività e passività tributarie		Imposte correnti e differite/anticipate		Pagamenti e rimborsi di imposte		Attività e passività tributarie
<b>Gestione finanziamenti</b>	Finanziamenti di terzi	Debiti finanziari		Oneri finanziari		Incassi per prestiti, pagamenti per rimborsi e oneri finanziari		Debiti finanziari
	Patrimonio Netto							
	1) da apporti dei soci	Capitale sociale e versamenti in c/capitale				incassi per versamenti dei soci		Capitale sociale e versamenti in c/capitale
	2) da risultati reddituali	Riserve e risultati di esercizi precedenti		<b>Utile (perdita dell'esercizio)</b>		Pagamento per dividendi		Riserve e risultati di esercizi precedenti
	3) da altre operazioni (rivalutazioni, conferimenti ecc.)	Riserve specifiche						Riserve specifiche

# Il piano economico-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	20XX	20XX	20XX	20XX
	Consuntivo	Previsionale	Piano	Piano	Piano
Ricavi caratteristici	-	-	-	-	-
Altri ricavi e/o ricavi non ricorrenti	-	-	-	-	-
<b>Ricavi</b>	-	-	-	-	-
Costi variabili diretti	-	-	-	-	-
<b>Margine di contribuzione</b>	-	-	-	-	-
Costi del personale	-	-	-	-	-
Costi per servizi	-	-	-	-	-
Costi per godimento beni di terzi	-	-	-	-	-
Altri costi generali e amministrativi	-	-	-	-	-
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	-	-	-	-	-
Ammortamenti e svalutazioni	-	-	-	-	-
Acc.to rischi e oneri	-	-	-	-	-
<b>Reddito Operativo (EBIT)</b>	-	-	-	-	-
Proventi e oneri finanziari	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-
<b>Reddito Ante Imposte (EBT)</b>	-	-	-	-	-
Imposte	-	-	-	-	-
<b>Reddito Netto</b>	-	-	-	-	-

Schema di CE



# Il piano economico-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.

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	-	-	-	-	-
<b>Attivo fisso</b>	-	-	-	-	-
Rimanenze	-	-	-	-	-
Crediti commerciali	-	-	-	-	-
Debiti commerciali	-	-	-	-	-
<b>Capitale Circolante Operativo</b>	-	-	-	-	-
Crediti diversi e altre attività	-	-	-	-	-
Debiti diversi e altre passività	-	-	-	-	-
<b>Capitale Circolante Netto</b>	-	-	-	-	-
TFR	-	-	-	-	-
Fondi rischi ed oneri	-	-	-	-	-
<b>Capitale Investito Netto</b>	-	-	-	-	-
Patrimonio Netto	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a breve termine	-	-	-	-	-
Debiti finanziari a medio lungo termine	-	-	-	-	-
<b>Fonti di finanziamento</b>	-	-	-	-	-

Schema di SP

# Il piano economico 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
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	-	-	-	-
Imposte	-	-	-	-
Variazione Rimanenze	-	-	-	-
Variazione Crediti commerciali	-	-	-	-
Variazione Debiti commerciali	-	-	-	-
<b>Variazione Capitale Circolante Operativo</b>	-	-	-	-
Variazione crediti diversi e altre attività	-	-	-	-
Variazione debiti diversi e altre passività	-	-	-	-
Variazione fondo TFR e fondi rischi e oneri	-	-	-	-
Variazione altre attività / passività	-	-	-	-
<b>Flusso di cassa operativo</b>	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-
<b>Investimenti</b>	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-
Variazioni di PN	-	-	-	-
<b>Flusso di cassa a servizio del debito</b>	-	-	-	-
Proventi e oneri finanziari	-	-	-	-
Variazione debiti finanziari a breve termine	-	-	-	-
Variazione debiti finanziari a medio lungo termine	-	-	-	-
<b>Flusso di cassa netto del periodo</b>	-	-	-	-
Disponibilità liquide iniziali	-	-	-	-
Disponibilità liquide finali	-	-	-	-
<b>Variazione delle disponibilità liquide</b>	-	-	-	-

Schema di  
Rendiconto Fin.

# 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
<b>Saldo iniziale</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Entrate</b>											
Inc. crediti verso clienti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
di cui scaduti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. da dismissioni immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. da finanziamenti a m/l termine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immissione equity	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale entrate</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Uscite</b>											
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	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Totale Pagamenti</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Saldo finale</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(\*) se non compresi nei pagamenti a fornitori

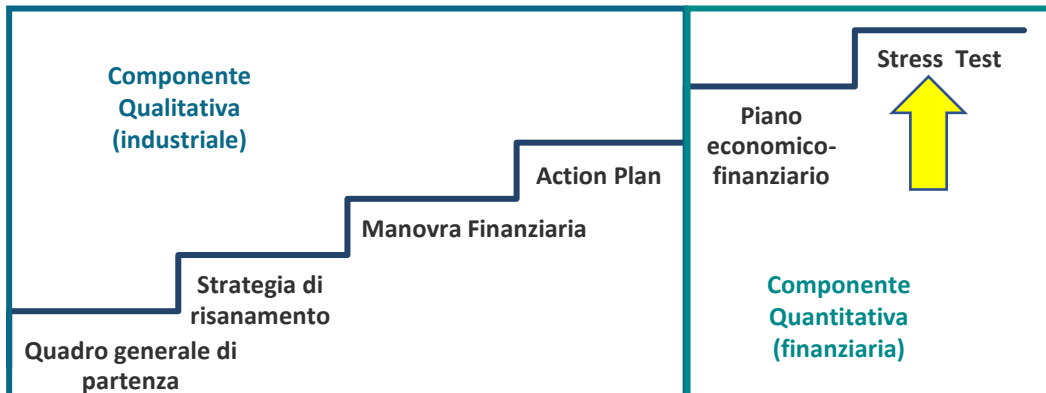
SCHEMA DI  
TESOREIRA

# Lo Stress Test

IL PIANO SI FONDA SU DATI PREVISIONALI



OGNI VALUTAZIONE PROGNOSTICA È CARATTERIZZATA DA UN PROPRIO GRADO DI RISCHIO DI AVVERAMENTO



## ANALISI DI SENSITIVITÀ

È un'analisi che stima come si modificano 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.

**La sensibilità 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

# Analisi di sensitività - 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):

- Analisi scostamenti dei volumi
- Analisi 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 sulla ratio di insoluto a regime
- 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

# IL PIANO DI RISANAMENTO – Requisiti di contenuto

Principio di  
Redazione n. 2.2

## Requisiti riguardanti i contenuti del piano

### **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».

### **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».

# IL PIANO DI RISANAMENTO: i presupposti

## Principio di Redazione n. 2.1.3

### REQUISITI ORGANIZZATIVI

«*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»*

## Principio di Redazione n. 2.1.4

### REQUISITI DI TEMPO

**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»*

# Agenda

- Struttura, obiettivi e criteri per la redazione dei piani di risanamento
- *I contenuti*
  - *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*



Principi di redazione dei piani di risanamento  
L'assetto industriale  
Il quadro generale di partenza – La strategia di risanamento

# Sezione 1: L'organizzazione dell'impresa

		A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
<b>1</b>	<b>Organizzazione dell'impresa</b>		
1.1	<b>L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività?</b> <i>In difetto, l'impresa deve individuare il modo di procurarsele</i>	X	
1.2	<b>L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?</b> <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	<b>L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?</b> <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	<b>L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentono valutazioni rapide in continuo?</b> <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	<b>L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi?</b> <i>In difetto, l'impresa predispose 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 2: Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

2	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente	A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
2.1	<p><b>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?</b></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><b>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?</b></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><b>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?</b></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><b>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</b></p>	X	

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

2	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente	A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
2.5	<p>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?</p> <p><i>In caso contrario, è necessario individuare le cause delle differenze significative</i></p>	X	
2.6	<p>Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse?</p> <p><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></p>	X	
2.7	<p>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></p>	X	X
2.8	<p>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?</p>	X	

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

		A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
<b>3</b>	<b>Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi</b>		
3.1	<b>Perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile?</b>	X	
	<b>Quali sono le manifestazioni esteriori di tale stato?</b>		X
3.2	<b>Tenuto conto delle manifestazioni sub 3.1, quali ne sono le cause?</b> <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	<b>L'organo di controllo ed il revisore, quando in carica, ritengono che il quadro fornito dall'imprenditore sia completo e adeguato?</b>		X
3.4	<b>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?</b>	X	

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

		A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
<b>3</b>	<b>Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi</b>		
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 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

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

# Sezione 4: Le proiezioni dei flussi finanziari

		A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
<b>4</b>	<b>Le proiezioni dei flussi finanziari</b>		
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
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 5: il risanamento del debito

5	Il risanamento del debito	A cura dell'imprenditore	A cura dell'esperto
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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- debito scaduto</li> <li>- debito già riscadenziato o differito</li> <li>- debito interessato da moratoria ex lege;</li> <li>- linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo</li> <li>- rate di mutuo e finanziamenti in scadenza</li> </ul>	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: <ul style="list-style-type: none"> <li>- nuovi riscadenziamenti o dilazione di una parte del debito pendente</li> <li>- stralcio di parte del debito</li> <li>- la sua conversione in equity o in strumenti finanziari partecipativi;</li> <li>- nuove linee di credito</li> <li>- nuovi aumenti di capitale sociale a pagamento e nuovi finanziamenti anche postergati</li> </ul>	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

5.5

**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*



## **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