



DOCUMENTO

Principi per la redazione dei piani di risanamento

A cura di:

- AIDEA, Accademia Italiana Di Economia Aziendale
- ANDAF, Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari
- APRI, Associazione Professionisti Risanamento Imprese
- OCRI, Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese
- AIAF, Associazione Italiana Analisti e Consulenti Finanziari

COORDINATORI

Alberto Quagli (AIDEA)

Alberto Tron (ANDAF)

Andrea Panizza (APRI)

Alessandro Danovi (OCRI-AIDEA)

REDATTORI

Michele Bana

Bruno Bartoli

Sara Bertolini

Giacomo Bindi

Federico Bonanni

Renato Bonsignori

Claudio Bottos

Ezio Busato

Paolo Camanzi

Alessandro Cassinis

Matteo Colombini

Giorgio Crivellari

Fabrizio Franco De Belvis

Andrea Ferri

Raffaele Gallina

Marco Gennari

Luca Mattei Gentili

Alberto Guiotto

Mattia Iotti

Fabiana Lungarotti

Matteo Macciò

Riccardo Martinelli

Gilberto Montecchi

Pietro Paolo Paci

Fedele Pascuzzi

Michele Peduzzi

Luca Penna

Andrea Poli

Riccardo Ranalli

Ersilia Rendola

Desy Rigattieri

Patrizia Riva

Alessandro Rizzo

Paola Rossi

Mario Sacco

Giuseppe Sancetta

Luca Santamaria

Francesca Serra

Enrico Valdata

Il documento recepisce anche le osservazioni emerse nel corso dei lavori svolti dal Gruppo di Lavoro Area procedure concorsuali del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

PRESIDENTE

Massimo Miani

CONSIGLIERI DELEGATI

Andrea Foschi

Raffaele Marcello

COMPONENTI

Marco Cavazzutti

Alessandro Danovi

Valerio Garozzo

Carlo Alberto Giovanardi

Alberto Guiotto

Carleugenio Lopedote

Andrea Panizza

Alberto Quagli

Riccardo Ranalli

Paola Rossi

Patrizia Riva

Alberto Tron

RICERCATORI

Cristina Bauco

Indice

1	<i>Natura e obiettivi del piano di risanamento</i>	7
1.1	Introduzione	7
1.2	Natura del Piano	7
1.3	Destinatari e obiettivi del Piano	8
1.4	Sviluppo per i diversi scenari di crisi	9
2	<i>Principi generali del Piano</i>	9
2.1	Principi generali di redazione del Piano	9
2.2	Principi generali sui contenuti del Piano	10
2.3	Principi generali sulla forma del Piano	11
3	<i>Il processo di elaborazione del Piano</i>	12
3.1	L'utilizzo del supporto consulenziale	12
3.2	Profili generali del processo di elaborazione del Piano	12
3.3	Il modello economico-finanziario e patrimoniale	12
4	<i>Il quadro generale di partenza</i>	13
4.1	La parte introduttiva del Piano	13
4.2	La descrizione della azienda	14
4.3	Le strategie applicate e in atto	14
4.4	Dati economici e finanziari	14
4.5	L'organizzazione attuale	15
4.6	Descrizione dell'attività	15
4.7	Analisi del prodotto/servizio	16
4.8	Analisi del settore/mercato	16
4.9	La tecnologia impiegata	16
4.10	La diagnosi della crisi	16
5	<i>La strategia generale di risanamento</i>	17
5.1	L'identificazione delle linee strategiche di risanamento	17
5.2	L'identificazione della strategia di risanamento	19
5.3	L'assetto industriale	19
5.4	L'assetto finanziario	20

6.	<i>L'impatto specifico della strategia di risanamento</i>	20
6.1	Vendite e commercializzazione	20
6.2.	Produzione	21
6.3.	Organizzazione e personale	21
6.4.	Investimenti/disinvestimenti	21
7	<i>La manovra finanziaria</i>	22
7.1	Definizione e obiettivi della manovra finanziaria	22
7.2	Patrimonio netto	23
7.3	Debito	23
7.4	Gestione della fiscalità nella manovra finanziaria	23
8	<i>L'Action plan</i>	24
9	<i>I dati prospettici</i>	25
9.1	Introduzione	25
9.2	Il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale	25
9.3	Scansione temporale del modello economico – finanziario previsionale	25
9.4	Contenuto e forma del conto economico	25
9.5	Contenuto e forma dello stato patrimoniale	26
9.6	Contenuto e forma del piano finanziario	27
9.7	Piano di tesoreria	28
9.8	Le analisi di sensitività	29
10	<i>Esecuzione e monitoraggio del Piano</i>	30
11	<i>Il ruolo dei consulenti</i>	31
11.1	La preparazione del Piano	31
11.2	L'advisor industriale/strategico	31
11.3	L'advisor finanziario	31
11.4	Altri consulenti	32
12	<i>I piani di risanamento nei gruppi di imprese</i>	32
12.1	Premessa e inquadramento generale	32
12.2	Modalità di predisposizione dei piani di gruppo	32
12.3	Definizione del perimetro di gruppo ai fini del Piano	32
12.4	Le società di diritto estero appartenenti al gruppo	33

12.5	Tecniche di consolidamento	33
12.6	Situazione di partenza: ricognizione dei rapporti contrattuali	33
12.7	Analisi dell'assetto partecipativo del gruppo ed opportunità di semplificazione	34
12.8	Rapporti economici, finanziari e patrimoniali	34
12.9	Piano di risanamento consolidato e sua ripartizione tra le singole società del gruppo	34
13	<i>Le criticità dei Piani previsti dagli artt. 182-bis e 186-bis della Legge fallimentare</i>	34
13.1	Le peculiarità dei piani sottostanti agli accordi di ristrutturazione dei debiti di cui all'art. 182-bis l.f.	34
13.2	Le peculiarità dei piani ex art. 186-bis l.f. per i concordati con continuità	35
14	<i>I piani di risanamento per le MPMI (micro, piccole e medie imprese)</i>	37
14.1	Inquadramento generale	37
14.2	Il piano di risanamento delle MPMI	38
14.3	Profili generali sui contenuti dei piani di risanamento delle MPMI.....	39
14.4	Principi per MPMI (analisi differenziale rispetto al principio generale).....	40

1 Natura e obiettivi del piano di risanamento

1.1 **Introduzione**

- 1.1.1 Il piano industriale, da sempre strumento di pianificazione strategica, ha assunto un ruolo particolarmente rilevante nei contesti di crisi, anche in virtù dei richiami normativi operati dalla riformata legge fallimentare (di seguito anche “l.f.”).
Obiettivo del presente lavoro è l’enunciazione di principi per la redazione di un piano di risanamento (di seguito anche il “Piano”), che costituiscano un punto di riferimento, presentandosi quale fonte informativa ulteriore (e ove possibile di sintesi) a corredo di precedenti guide di derivazione professionale¹.
- 1.1.2 Al fine di rendere compatibile il *framework* dei principi di redazione dei Piani a tutte le imprese, nel presente documento (di seguito anche i “Principi”) è inserita una parte speciale nella quale si definisce il perimetro di applicazione dei Principi alle diverse categorie d’impresa. A tal fine sono state predisposte tavole sinottiche che individuano l’applicabilità integrale, o con modifiche, o la non applicabilità, dei contenuti generali (vedi infra 14.4) per le MPMI (micro, piccole e medie imprese, come definite dalla Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee n. 2003/361/CE, del 6 maggio 2003).
- 1.1.3 I Principi illustrati nel presente documento sono da intendersi come indicativi delle migliori pratiche di redazione dei Piani e non come precetti assoluti. Gli effettivi contenuti del Piano dipenderanno da una serie di circostanze quali la strategia alla base del risanamento, il tempo e le risorse manageriali, le informazioni disponibili, la tipologia del business, i possibili effetti fiscali per il debitore e per i creditori, *etc.*
- ### 1.2 **Natura del Piano**
- 1.2.1 Il Piano è un documento redatto dall’organo delegato e dal management (di seguito anche il “Management”), eventualmente di nuova nomina, anche con il supporto di consulenti specializzati ed 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.
- 1.2.2 La responsabilità del Piano è dell’organo amministrativo, anche nel caso vi sia il supporto di 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.

¹ Ci si riferisce, tra gli altri, alla *Guida al Piano Industriale* di Borsa Italiana (2003) e alle *Linee Guida alla redazione del Business Plan* del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2011). Utili indicazioni e raccomandazioni per lo sviluppo del Piano con riferimento alle situazioni di crisi, si trovano nelle *Osservazioni sul contenuto delle relazioni del professionista nella composizione negoziale della crisi d’impresa*, del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2009), nonché nei *Principi di attestazione dei piani di risanamento*, redatti da AIDEA – Accademia Italiana Di Economia Aziendale, IRDCEC – Istituto di ricerca dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, ANDAF – Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari, APRI – Associazione Professionisti Risanamento Imprese, OCRI – Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese ed approvati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2014), nel documento *Linee-guida sul finanziamento alle imprese in crisi* del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili in collaborazione con l’Università degli Studi di Firenze e Associazione fra le società italiane per azioni (Assonime) (2010 e 2014) e nelle *Linee Guida Informativa e valutazione nella crisi d’impresa* del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2015).

1.2.3 Il Piano può collocarsi sia entro un percorso di risanamento disciplinato da norme specifiche, sia al di fuori di esso, quale autonoma determinazione dell'organo amministrativo. Nel primo caso il Piano può richiedere un'attestazione di fattibilità da parte di un professionista indipendente e, in alcune procedure, anche l'omologa del tribunale. In caso di impiego nell'ambito di una procedura disciplinata dalla legge, il Piano potrà/dovrà contenere specifiche parti e approfondimenti richiesti dalle norme, sebbene le caratteristiche generali e le logiche di redazione non cambino.

1.2.4 La qualifica di un Piano come "piano di risanamento" presuppone l'esistenza di uno stato attuale di crisi e la volontà del Management di ripristinare le fisiologiche condizioni di attività aziendale. In particolare, lo stato di crisi è caratterizzato dal peggioramento dei risultati economici e da una probabilità di insolvenza futura.

1.2.5 Quando il Piano è oggetto di divulgazione a terzi, valgono anche le disposizioni in tema di comunicazioni sociali e di riservatezza, specie per società con titoli quotati su mercati regolamentati. Laddove il Piano si inserisca in una procedura concorsuale, la sua valenza e i suoi effetti sono quelli disciplinati dalla legge.

1.3 Destinatari e obiettivi del Piano

1.3.1 Il Piano ha una significativa rilevanza non solo per gli estensori ma per molti *stakeholders* aziendali. Principali destinatari del Piano sono:

- i soci non coinvolti nella gestione, per avere informativa sulle prospettive e sull'eventuale fabbisogno di mezzi propri;
- gli organi di controllo societario e le autorità di vigilanza cui è sottoposta la società;
- i dipendenti, che potranno essere portati a conoscenza dell'intero Piano o delle parti che più strettamente li vedono coinvolti in fase esecutiva, così da essere messi in condizione di applicare e realizzare quanto pianificato;
- i creditori e terzi sui quali incida il Piano;
- i clienti, spesso coinvolti nel supporto al risanamento;
- il professionista attestatore, nel caso il Piano debba essere oggetto di attestazione;
- banche e intermediari finanziari per finanziamenti già concessi e per eventuale nuova finanza.

1.3.2 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.

1.3.3 In questo senso il Piano è un documento che presuppone una comunicazione rivolta sia verso l'ambito interno, sia verso soggetti esterni, alcuni dei quali possono non aver avuto precedenti rapporti con l'impresa. Tale profilo implica necessaria attenzione agli aspetti di completezza, comprensibilità e chiarezza. Sul punto si veda anche § 2.3.

1.4 Sviluppo per i diversi scenari di crisi

Il Piano si configura in maniera diversa a seconda della gravità dello stato di crisi, degli obiettivi e degli strumenti utilizzati. La più importante distinzione è tra Piani che prevedono la continuità aziendale e quelli che prevedono la liquidazione.

Il presente documento fa riferimento prevalentemente ai piani in continuità, nel presupposto che la diagnosi sulle cause della crisi e sulle prospettive di mercato permettano l'elaborazione di un Piano tale da dare una credibile prospettiva di risanamento, anche mediante interventi radicali.

Qualora invece le cause della crisi o la situazione comportino l'impossibilità di un credibile ritorno alla redditività, il Piano sarà di tipo liquidatorio, sia pure con un periodo di temporanea prosecuzione dell'attività di impresa, come peraltro consentito dalla legge.

2 Principi generali del Piano

2.1 Principi generali di redazione del Piano

2.1.1 La redazione del Piano deve essere guidata dal rispetto di principi basilari che riguardano il metodo e le tecniche impiegati, i contenuti e la forma.

2.1.2 Il Piano deve, anzitutto, essere tempestivo in relazione alla gravità della crisi. Un Piano redatto e comunicato tempestivamente presuppone un attento monitoraggio ed un atteggiamento consapevole del Management, finalizzato a rimuovere le cause della crisi prima che assumano intensità tale da non rendere attuabile il risanamento. A parità di altri fattori, la maggiore tempestività permette di ampliare il raggio delle opzioni di risanamento e di disporre di maggiore potere contrattuale con i soggetti coinvolti.

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

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

Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali (si veda § 3.1).

2.1.4 La redazione di un Piano è un processo iterativo che procede per approfondimenti successivi, interagendo con i vari *stakeholders* 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.

2.1.5 Nella redazione, il Management deve operare in modo che i dati contenuti nel Piano rappresentino le migliori stime formulabili al momento dell'utilizzo e che tutte le informazioni significative siano acquisite e adeguatamente considerate nel Piano.

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

2.1.7 Un piano di risanamento presuppone una ferma volontà nel perseguire gli obiettivi fissati. Durante la redazione e soprattutto nell'esecuzione del Piano, il Management dovrà dimostrare nei fatti e nelle comunicazioni il preciso intendimento verso il risanamento, in linea con gli obiettivi del Piano. Assume, quindi, rilievo l'impegno in prima persona del Management.

2.2 Principi generali sui contenuti del Piano

2.2.1 Il Piano deve essere sistematico, ossia 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. Anche nel caso in cui la strategia di risanamento si concentri su alcune aree di attività, è opportuno che il Piano evidenzii i riflessi sull'intera azienda.

2.2.2 Il Piano deve essere coerente e, quindi, 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.

Proporre, ad esempio, una strategia di crescita senza specificare nel programma di azione le attività tramite le quali tale sviluppo possa verificarsi, rende scarsamente coerente il Piano.

2.2.3 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.

2.2.4 Il Piano deve essere 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.

2.2.5 Il Piano deve evidenziare la possibilità di 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.

2.2.6 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.

2.2.7 La scelta della data di riferimento contabile del Piano è influenzata dallo strumento adottato, dal momento in cui si decide di redigerlo e dalla tempestività nell'aggiornare i dati contabili.

La data di riferimento contabile dovrebbe essere quanto più prossima a quella di redazione del Piano. Laddove l'elaborazione del Piano risulti non breve, è possibile mantenere la data prescelta inizialmente, ove non siano intervenuti significativi scostamenti e purché sia data evidenza delle variazioni intervenute. La distanza tra la data di riferimento contabile e la data di redazione del Piano non deve superare il limite oltre il quale le previsioni del Piano richiedano un significativo aggiornamento, ragionevolmente quantificabile, in genere, in quattro mesi.

2.3 Principi generali sulla forma del Piano

2.3.1 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, una parte descrittiva, integrata dai grafici e tabelle che si considerino necessari, con pagine numerate progressivamente e firmate da parte del legale rappresentante. Pur non essendo prevista una struttura normativamente codificata, è opportuno che il Piano, partendo dalla presentazione dell'azienda e dalla situazione di partenza, si sviluppi seguendo una sequenza logica nel definire le ipotesi e le strategie di intervento e presentarne gli esiti previsionali. Allo scopo è opportuno che evidenzi (si veda anche § 4):

- l'oggetto del Piano;
- l'intervallo temporale coperto dal Piano;
- la data di redazione;
- la data di riferimento contabile, intesa come data alla quale sono riferite le situazioni patrimoniali, economiche e finanziarie che rappresentano i dati di partenza del Piano (di seguito anche la "Base dati contabile") e la stima delle ipotesi sullo sviluppo della gestione futura²;
- la sua approvazione da parte dell'organo amministrativo³;
- l'eventuale strumento giuridico di composizione della crisi per la quale il Piano è redatto;
- se si tratta di sua prima versione o di successivo aggiornamento;
- eventuali limitazioni nella circolazione del documento.

2.3.2 Affinchè il Piano risulti maggiormente comprensibile, le descrizioni, tanto della situazione attuale quanto della strategia futura, dovrebbero essere esaurienti e tali da poter comparare gli andamenti consuntivi con quelli attesi nonché tali da favorire la comprensione di come il Piano consenta di superare lo stato di crisi e ristabilire l'equilibrio economico e finanziario.

2.3.3 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.

2.3.4 Le previsioni di Piano devono essere espone con una scansione temporale adeguata, ricorrendo, se del caso, anche a diagrammi di avanzamento. È opportuno che la scansione temporale, almeno del primo esercizio coperto dal Piano, sia caratterizzata da gradi di dettaglio atti a consentire la verifica dell'avanzamento anche per ristretti intervalli di tempo.

² Se per singole stime o singoli valori contabili sono stabilite date diverse, dovrà esser data specifica indicazione.

³ Secondo quanto previsto dall'art. 2380-bis, c.c., dall'art. 2364, comma primo, n. 5, c.c., e dall'art. 152 l.f.

2.3.5 Talune informazioni, se commercialmente sensibili, possono essere aggregate od omesse se la loro diffusione comporta nocimento all'impresa. Resta salva la prerogativa dell'attestatore o degli organi dell'eventuale procedura di richiedere ulteriori dettagli ed eventuali prove documentali.

3 Il processo di elaborazione del Piano

3.1 **L'utilizzo del supporto consulenziale**

Ferma restando la propria responsabilità, l'organo amministrativo, per redigere il Piano, può ricorrere a consulenti esterni specializzati. L'attività consulenziale deve intendersi quale supporto alle decisioni degli amministratori e del Management, da considerare necessaria qualora in azienda manchino le risorse e competenze descritte sub 2.1.3.

3.2 **Profili generali del processo di elaborazione del Piano**

3.2.1 Nell'elaborazione del Piano è necessario partire dal fine, identificabile con il risanamento, variabile in funzione delle situazioni di partenza e degli strumenti giuridici utilizzati.

3.2.2 Pur essendo il Piano un elaborato unico, generalmente si sostanzia in una parte industriale e in una parte economico-finanziaria e patrimoniale. Ancorché le due parti possano essere redatte contestualmente, la parte industriale precede la parte economico-finanziaria e patrimoniale. Nel caso di Piani che prevedano una continuità aziendale, i risultati industriali dovranno essere assunti, unitamente alle risorse esterne, quale base per le proiezioni economico-finanziarie e patrimoniali. I soggetti che redigono le due parti o i supporti consulenziali possono non coincidere ma, sotto la responsabilità del Management, il processo deve essere unitario.

3.3 **Il modello economico-finanziario e patrimoniale**

Nell'ambito del Piano, il modello economico, finanziario e patrimoniale rappresenta la formalizzazione quantitativa delle prospettive economiche, finanziarie e patrimoniali, sintetizzate di regola in un foglio di calcolo elettronico. L'attività di predisposizione del modello economico finanziario e patrimoniale può essere suddivisa nelle seguenti fasi sequenziali:

Scopo	Specifiche	Formalizzazio ne	Costruzione	Test	Utilizzo
Definizione della natura, complessità e struttura del modello	Analisi e definizione dei flussi di informazione	Formalizzazio ne e delle assunzioni di base	Elaborazione dei <i>dati</i> <i>contabili</i> <i>prospettici</i>	Verifica della correttezza matematica del modello	Analisi di sensibilità, valutazione, pianificazione strategica

Lo scopo definisce:

- gli obiettivi e il perimetro del modello;
- il livello di complessità e di dettaglio;
- il fabbisogno informativo necessario al fine di predisporre le proiezioni;

- la struttura ed i contenuti del documento.

La parte di maggior rilievo delle specifiche è rappresentata dalle equazioni utilizzate per tradurre in grandezze economico-finanziarie le previsioni del Piano. In questa parte saranno pertanto presentati e definiti:

- i flussi informativi che governano il *business*;
- i *driver* del valore aziendale⁴.

La formalizzazione delle ipotesi alla base del Piano deve essere oggetto di assunzione di responsabilità da parte del Management.

Il Piano è utilizzato a supporto dei processi decisionali: è pertanto necessario verificarne la correttezza matematica e la ragionevolezza. Le verifiche dovranno riguardare le equazioni utilizzate e la coerenza del modello rispetto all'analisi strategica condotta sull'azienda⁵.

4 Il quadro generale di partenza

4.1 **La parte introduttiva del Piano**

4.1.1 La parte introduttiva del Piano ha lo scopo di fornire una sintesi della descrizione del Piano e dell'azienda.

4.1.2 In questa sede è utile anticipare una sintetica descrizione del Piano, con una rappresentazione degli obiettivi, dei contenuti e delle principali azioni che si intende porre in essere per la sua realizzazione, unitamente ai principali risultati attesi. Possono anche essere riassunti gli elementi che maggiormente caratterizzano il Piano, rinviando ai paragrafi successivi la trattazione più dettagliata delle singole parti.

⁴ Nella elaborazione dei modelli di calcolo normalmente è richiesto di seguire alcune regole base, quali:

- *Semplicità*: occorre adottare l'impostazione più semplice possibile a parità di risultato.
- *Linearità*: i flussi di *input-output* devono essere unidirezionali ed i collegamenti devono essere opportunamente e costantemente verificati tramite *check* di controllo inseriti nei file, cartelle, fogli e aree diverse di un foglio.
- *Chiarezza*: ai fini della chiarezza del modello possono essere seguite alcune indicazioni:
 - separare *input*, calcoli e *output*;
 - utilizzare un'unica formula per ciascuna riga/colonna;
 - modellizzare da "sinistra a destra" e "dall'alto verso il basso";
 - utilizzare un numero sufficiente di *worksheets*;
 - utilizzare ogni colonna in ciascun *worksheet* per il medesimo scopo;
 - allegare un foglio di sintesi delle principali caratteristiche del modello.
- *Fruibilità*: il modello deve essere costruito in modo tale da poter essere usato da persone diverse da chi l'ha elaborato.
- *Controllabilità*: un Piano deve essere controllabile da una persona competente senza la presenza fisica di chi l'ha elaborato.

⁵ Al fine di fare un uso ottimale del modello economico finanziario patrimoniale è utile:

- individuare le tecniche più appropriate con le quali presentare i risultati del modello (tabelle, grafici, ecc.);
- inserire alcuni accorgimenti mediante i quali poter operare analisi di scenario;
- tenere traccia delle modifiche apportate;

4.1.3 In particolare, sarà utile indicare gli obiettivi e i risultati attesi. Gli obiettivi devono essere realistici e realizzabili e, in questa sezione, possono essere identificati e definiti in forma descrittiva, senza l'ausilio di dati quantitativi. I risultati andranno descritti in termini quantitativi.

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

4.1.5 Ogni qual volta il Piano verrà aggiornato è utile introdurre un paragrafo che riassume i punti principali delle modifiche apportate, con evidenza delle eventuali differenze nella data di riferimento contabile.

4.2 La descrizione della azienda

4.2.1 La comprensione del Piano necessita di un inquadramento della realtà aziendale cui il Piano si riferisce. Questa sezione del documento ha, quindi, lo scopo di illustrarne sinteticamente le caratteristiche fondamentali.

4.2.2 Allo scopo è opportuno che siano indicati:

- la denominazione, la sede legale e la forma giuridica assunta;
- l'assetto proprietario, informazioni sull'appartenenza ad un gruppo e una sintesi sui principali rapporti infragruppo, ove rilevanti, eventualmente rinviando la trattazione di dettaglio ad apposita sezione del Piano;
- la cronistoria degli avvenimenti societari degli ultimi anni rilevanti ai fini del Piano, compresi gli avvicendamenti intervenuti nella *governance*. È opportuno menzionare eventuali operazioni straordinarie (si veda § 4.3);
- i principali dati economici, finanziari e patrimoniali storici (si veda anche § 4.4);
- la struttura organizzativa (si veda § 4.5): numero dei dipendenti (eventualmente con indicazione dell'evoluzione recente); collocazione geografica degli stabilimenti produttivi e delle eventuali sedi secondarie;
- una descrizione dell'attività (si veda § 4.6-4.9), considerando i processi ed i prodotti attuali; dei mercati di riferimento (principali clienti e fornitori, analisi della concorrenza e delle principali forze competitive); indicazione degli eventuali marchi e diritti di privativa industriale critici utilizzati;
- i principali motivi che hanno determinato la crisi (si veda § 4.10).

4.3 Le strategie applicate e in atto

Nella parte iniziale del Piano, ai fini dell'analisi della situazione di partenza e delle cause della crisi, è utile una sintesi delle strategie precedentemente formulate dal Management e di come queste si raccordino con la situazione attuale della società.

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

4.4 Dati economici e finanziari

4.4.1 Nella prima parte del Piano trova collocazione anche l'analisi storica dei dati economici, finanziari e patrimoniali dell'azienda. Lo scopo è quello di illustrare l'andamento economico e finanziario e i riflessi di

questo sul patrimonio, alla luce delle strategie originariamente intraprese, nonché quello di fornire una base di analisi.

- 4.4.2 Il periodo di osservazione dei dati storici, definito in un numero adeguato di esercizi, non è sempre omogeneo. La durata può mutare nel caso di variazioni del perimetro aziendale analizzato e del business. La scelta dell'orizzonte temporale è opportuno che sia motivata.
- 4.4.3 L'analisi deve essere volta a identificare i fattori determinanti del business. Ai fini di miglior comprensione e confronto, la struttura di presentazione dei dati storici deve essere coerente con gli schemi di conto economico, stato patrimoniale e flussi di cassa previsionali adottati internamente dall'azienda.
- 4.4.4 Per le società di maggiore dimensione può essere opportuno presentare l'analisi anche per singole SBU (Unità Strategiche di Business), ove rilevanti.
- 4.4.5 Nella scelta degli strumenti di diagnosi va data priorità a quelli che consentono di evidenziare lo stato di crisi. In particolare, dovrà essere prestata attenzione ai principali indicatori che consentono di individuare l'insorgenza del declino, il suo aggravarsi e il livello di gravità della crisi.

4.5 L'organizzazione attuale

- 4.5.1 Laddove rilevante, è opportuno che il Piano comprenda la descrizione dell'organigramma aziendale (perlomeno per le funzioni apicali) e una sintetica descrizione della composizione quantitativa e qualitativa del personale dipendente.
- 4.5.2 È opportuno che siano rappresentati anche gli eventuali collegamenti di natura stabile o giuridicamente rilevanti con altri operatori economici, in ragione di particolari vincoli contrattuali e/o eventuali attività di direzione e coordinamento.

4.6 Descrizione dell'attività

Il livello di dettaglio è funzionale alla comprensione degli aspetti considerati rilevanti per il risanamento. L'analisi delle attività può essere sviluppata a diversi livelli di profondità. Elementi da includere, se significativi, a titolo esemplificativo, sono:

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

4.7 Analisi del prodotto/servizio

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

4.8 Analisi del settore/mercato

In base alle specificità dell'impresa, del relativo mercato e del contenuto delle iniziative di risanamento, è opportuno che il Piano descriva il mercato di riferimento, il posizionamento dell'azienda nella catena del valore e, se risulta da analisi di mercato, la percezione che i clienti e/o i distributori hanno dei prodotti/servizi rispetto ai concorrenti.

È opportuno che il Piano includa:

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

4.9 La tecnologia impiegata

4.9.1 Qualora rilevante nel settore di appartenenza, il Piano dovrebbe fornire elementi utili a comprendere il portafoglio di tecnologie e i percorsi di adozione e sostituzione di queste ultime. In particolare, è opportuno descrivere le fonti della tecnologia impiegata e l'impatto industriale, competitivo ed economico-finanziario del loro impiego.

4.9.2 Nel caso in cui l'impresa operi in più aree strategiche di affari va valutata l'opportunità di presentare ciascuna area in modo autonomo, richiamandone specificità e caratteristiche.

4.9.3 Nel caso il Piano coinvolga più società l'analisi va sviluppata anche in relazione al contributo che ciascuna società o business apporta al Piano medesimo (si veda § 12).

4.10 La diagnosi della crisi

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

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

-
- 4.10.3 Le cause della crisi debbono essere ricercate valutando sistematicamente i diversi profili della gestione aziendale e non porgendo attenzione alla sola situazione finanziaria, che della crisi costituisce l'evidenza ultima in ordine temporale, ancorché la più tangibile.
- 4.10.4 Nella individuazione delle cause è opportuno distinguere, per ciascun fattore di crisi, l'influenza di dinamiche del settore e dello scenario macro-economico dall'influenza di specifici comportamenti aziendali⁶.

5 La strategia generale di risanamento

5.1 L'identificazione delle linee strategiche di risanamento

- 5.1.1 Una chiara comprensione delle ragioni della crisi e della situazione in cui versa l'impresa consente di meglio individuare le più opportune intenzioni strategiche su cui fondare il Piano.

⁶ Di seguito sono rappresentate alcune possibili cause e concause:

- mancaza di liquidità per insolvenza clienti: può verificarsi che, pur in presenza di vendite in aumento o stabili, i clienti ritardino oltre misura i pagamenti, determinando carenze nella liquidità aziendale. Tale situazione può essere causata da una errata scelta della fascia di clientela alla quale rivolgersi o da errata valutazione dei termini di dilazione concessi ai clienti;
- riduzione dei ricavi di vendita: è importante separare l'effetto prezzi da quello volumi, e comparare tale andamento a quello complessivo del mercato di sbocco, per capire se si tratta di una flessione generalizzata per tutte le imprese o se coinvolge l'azienda in misura più rilevante rispetto ai concorrenti. L'approfondimento di tale causa conduce di solito ad un'analisi del corretto posizionamento di mercato, delle fonti del vantaggio competitivo in termini di differenziazione/innovazione di prodotto/servizio, di vantaggi di costo, di esistenza di prodotti sostitutivi, di efficacia dell'azione di *marketing* e della rete distributiva;
- peggioramento del rapporto ricavi-costi per rialzo prezzi di acquisto dei principali fattori: talvolta sensibili rialzi nei prezzi di acquisto delle materie e dei componenti non riescono ad essere trasferiti sui prezzi di vendita determinando peggioramenti nei margini reddituali. L'incidenza di tale fattore deve essere valutata in relazione alla possibilità di impiego di materie/componenti e/o di fornitori alternativi;
- peggioramento del rapporto ricavi-costi per inefficienze produttive/sovradimensionamento: i margini operativi possono esser stati significativamente erosi per effetto di scelte errate di dimensionamento della capacità produttiva e/o commerciale o di progettazione/esecuzione dei processi operativi (obsolescenza macchinari, bassa specializzazione della manodopera, inadeguatezza delle tecnologie impiegate);
- peggioramento del rapporto ricavi-costi per gli oneri derivanti dalla struttura finanziaria: vi può essere il caso in cui i margini reddituali operativi siano comunque positivi ma non sufficienti a garantire le risorse necessarie per il servizio al debito (interessi, quote capitale sui mutui);
- cambiamenti nell'assetto manageriale e proprietario: talvolta può verificarsi che il cambiamento in figure manageriali chiave, come pure l'uscita/entrata di soci, trascini pesanti conseguenze sulla capacità operativa aziendale;
- sottocapitalizzazione e scelta delle fonti finanziarie: la carenza di apporti della proprietà può aver implicato un sottodimensionamento degli investimenti necessari al tipo di attività e/o ricorso a fonti finanziarie alternative non funzionali per costi e tempi di rimborso;
- eventi straordinari quali eventi naturali, disordini sociali e politici, cambiamenti negativi nel quadro regolatori dei settori di attività, azioni giudiziarie ed altri eventi tendenzialmente indipendenti dalla volontà aziendale, possono aver innescato tendenze recessive nella capacità aziendale di generare liquidità;
- eccesso di prelievi (sotto forma di dividendi, prestiti, remunerazioni amministratori, ecc.) da parte della proprietà rispetto alle possibilità di produrre redditi e generare autofinanziamento con la gestione corrente.

-
- 5.1.2 Nel Piano dovranno essere esplicitate le ipotesi che il Management pone a fondamento della strategia di risanamento, sia essa finalizzata al proseguimento della gestione aziendale o alla dismissione di elementi del patrimonio.
- 5.1.3 Le ipotesi alla base della strategia di risanamento dovranno essere formulate in modo coerente con il contesto in cui opera l'azienda, con la sua struttura organizzativa, con la sua capacità produttiva, con la storia e con le attese macroeconomiche. La coerenza deve essere riferita anche al rispetto dei nessi causali tra le diverse azioni previste dalla strategia, alla stima dei tempi e delle risorse necessarie per la realizzazione degli interventi.
- 5.1.4 Nel caso di strategia che contempra la dismissione di parti del patrimonio aziendale è opportuno circostanziare gli elementi che contribuiscono ad accertare la fondatezza e coerenza delle ipotesi di base. Appare opportuno includere nel Piano informazioni relative, ad esempio, a manifestazioni di interesse di potenziali acquirenti o valutazioni peritali indipendenti.
- 5.1.5. Nel caso di società immobiliari, il Piano può prevedere la messa in liquidazione e la successiva revoca della stessa nell'arco temporale preso in considerazione dal Piano medesimo, al necessario raggiungimento dell'equilibrio economico-finanziario e al ripristino del patrimonio netto.
- 5.1.6 Il Piano si fonda su dati previsionali che, per loro natura, presentano vari gradi d'incertezza sul loro concreto avverarsi. A tale proposito, sono importanti le definizioni contenute nel principio ISAE 3400 "*The Examination of Prospective Financial Information*" emesso dall'IFAC, che suddivide i dati previsionali in base al grado di oggettività e di incertezza degli elementi prospettici, distinguendoli tra "*forecasts*" e "*projections*".
Il termine *forecast* può essere tradotto con "previsione" mentre il termine *projection* può essere tradotto con "proiezione" o "previsione ipotetica"⁷. La rilevanza della distinzione è legata alle attività di verifica che dovranno essere espletate in caso di attestazione del Piano.
- 5.1.7 Le previsioni fondate sulle serie storiche aziendali, ove non vi siano significativi fattori di discontinuità sono in genere caratterizzate da un'elevata probabilità di realizzazione. Potranno anche essere considerate ragionevoli le ipotesi supportate da previsioni macroeconomiche affidabili, perlomeno per il primo periodo del Piano, quali l'andamento del prezzo di determinate materie prime e dei tassi d'interesse.
Vi sono altre previsioni che, per il grado di incertezza, rientrano nell'ambito delle assunzioni ipotetiche e che, per loro natura, richiedono un elevato livello di attenzione. Nei Piani tali previsioni sono frequenti in ragione della discontinuità operativa e strategica frequentemente necessaria. Tra queste, è possibile includere le previsioni su ricavi conseguenti a un futuro riposizionamento del prodotto o del marchio aziendale, ovvero i risparmi di costo generati dalla riorganizzazione dei processi produttivi.

⁷ In particolare, per "previsione" si intende un dato relativo a eventi futuri che il Management si aspetta si verificheranno o ad azioni che il Management medesimo intende intraprendere nel momento in cui i dati previsionali vengono elaborati. Più in generale, il principio ISAE 3400 individua la "previsione" come un dato prospettico condizionato da elementi ragionevolmente oggettivi o fondato sugli eventi futuri più probabili. Le "proiezioni" sono, invece, dati previsionali elaborati sulla base di assunzioni ipotetiche, relativi ad eventi futuri e ad azioni del Management che non necessariamente si verificheranno.

5.1.8 Il Piano deve indicare le variabili esogene, tipicamente di scenario macroeconomico e settoriale, che, pur non controllabili dal Management, influenzano in modo determinante l'andamento del business e le proiezioni del Piano⁸.

5.1.9 Nella selezione delle variabili è bene fare uso di fonti terze, al fine di garantire la costruzione di uno scenario neutro e verosimile. Le fonti possono provenire da entità sia pubbliche sia private, purché di riconosciuta autorevolezza e affidabilità. Ove possibile, è bene utilizzare la stessa fonte per le diverse variabili, in modo da creare un quadro macroeconomico coerente.

5.1.10 A seconda del settore e/o del modello di business vi sono specifiche variabili esogene delle quali è opportuno tenere conto e che devono essere evidenziate⁹.

5.2 L'identificazione della strategia di risanamento

5.2.1 Nel Piano, una volta appurata la possibilità di risanamento economico-finanziario e patrimoniale, dovrà essere descritta la strategia di risanamento da adottare in termini di azioni di medio termine in grado di definire un assetto industriale e finanziario sostenibile e di creare i presupposti per il risanamento dell'impresa.

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

5.3 L'assetto industriale

5.3.1 Una volta individuate le variabili critiche di cui sub 4.10.3, nel Piano dovranno essere descritti i correttivi da intraprendere e le conseguenti azioni strategiche e operative da implementare¹⁰.

5.3.2 Qualora il Piano preveda l'esecuzione di operazioni straordinarie o operazioni sul capitale quali trasformazioni, fusioni, scissioni, conferimenti in società, aumenti o riduzioni di capitale, si dovranno indicare gli elementi tecnico-giuridici essenziali dell'operazione, le tempistiche di esecuzione, gli effetti patrimoniali e le ricadute sui creditori.

⁸ Alcune di queste variabili sono comuni a tutti i piani, in quanto elementi che influenzano tutte le imprese. Tra queste:

- Il tasso di inflazione, per il quale è bene differenziare tra tasso di inflazione dei beni al consumo o all'ingrosso, in ragione del business in cui opera l'azienda;
- Il tasso di cambio rispetto alle valute di approvvigionamento dei fattori produttivi o di vendita dei beni e servizi;
- Il tasso di interesse, con particolare riferimento a quello della manovra finanziaria;
- Il tasso di crescita atteso (reale) del settore di appartenenza dell'azienda.

⁹ A titolo di esempio queste possono essere il prezzo di alcune *commodity* quali il petrolio, il cemento, l'acciaio che – a seconda dei casi – rappresentano *input* produttivi fondamentali e su cui la capacità di fissare il prezzo d'acquisto è assai limitata nel tempo, anche a fronte di specifiche coperture, che hanno sempre portata temporale e ammontare limitati e/o barriere oltre le quali la copertura non è più efficace

¹⁰ A titolo esemplificativo:

- la definizione dei mercati da servire sia in termini incrementali sia decrementali;
- la revisione delle linee di prodotto sia in termini incrementali sia decrementali;
- la definizione della piattaforma produttiva *target*;
- le decisioni di "make or buy" relativamente a talune attività;
- la revisione della struttura di costo di prodotto/servizio anche mediante una revisione/riallocazione degli organici;
- l'eventuale diversificazione del portafoglio prodotti se rilevante;
- la correzione dell'assetto organizzativo al fine di renderlo coerente con gli obiettivi di medio termine.

5.4 L'assetto finanziario

5.4.1 Successivamente allo studio dell'assetto industriale, il Piano dovrà descrivere gli interventi opportuni sull'assetto finanziario con riferimento a:

- le poste riconducibili a capitale circolante netto commerciale;
- la copertura finanziaria degli investimenti e del loro mantenimento;
- la consistenza del patrimonio netto;
- la posizione finanziaria netta e la sua composizione.

Tali componenti dovranno dare evidenza degli effetti economici e finanziari del periodo interinale nonché della strategia di risanamento finanziaria (c.d. manovra finanziaria), identificando, con precisione, azioni e misure da intraprendere e i relativi effetti sulle componenti patrimoniali sopra evidenziate¹¹.

6. L'impatto specifico della strategia di risanamento

6.1 Vendite e commercializzazione

6.1.1 Il Piano dovrebbe descrivere:

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

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

6.1.3 Il Piano può includere eventuali azioni volte a migliorare l'efficienza e/o l'efficacia della struttura commerciale e a garantire il raggiungimento degli obiettivi. In particolare possono essere descritte, tra le altre, le azioni di vendita specifiche che si prevede di adottare e/o la riorganizzazione della forza vendita. Sulla base dell'ipotesi e delle scelte commerciali e di *marketing*, il Piano può, inoltre, includere previsioni di vendita, utilmente suddivise, secondo quanto appropriato per il settore, per mercato, prodotto, canale o cliente.

¹¹ In funzione degli elementi sopraccitati, nel Piano occorre definire:

- la politica d'investimento/disinvestimento da adottare (concentrazione sul "*core business*" e dismissione delle partecipazioni/attivi non strategici nel medio termine al fine di raccogliere risorse finanziarie da mettere al servizio del Piano);
- eventuali azioni da intraprendere nei confronti di clienti problematici in termini di tempi di pagamento;
- azioni e cautele nei confronti di fornitori strategici e non al fine di evitare rischi connessi alla sospensione/interruzione delle forniture;
- la posizione finanziaria netta maggiormente coerente con le prospettive di Piano e con le necessità aziendali (rimodulazione delle forme tecniche e delle scadenze, necessità di nuove o diverse forme tecniche di finanziamento, ecc.);
- le azioni di carattere straordinario da sottoporre a creditori e azionisti al fine di dotare l'impresa della consistenza di patrimonio netto necessaria per il conseguimento del risanamento.

6.2. Produzione

- 6.2.1 In questa sezione il Piano è opportuno che faccia riferimento a quanto esposto in sede di presentazione dell'azienda, dettagliando i cambiamenti descritti sub. 5.2 che si prevede di compiere, alla luce dei punti di forza o debolezza evidenziati.
- 6.2.2 È utile includere, nel caso in cui si prevedano investimenti produttivi significativi, una mappatura e/o analisi della capacità produttiva esistente.
- 6.2.3 Il Piano dovrebbe descrivere l'eventuale ottimizzazione dei processi produttivi prevista al fine di ottenere miglioramenti in relazione ad elementi quali il costo, la qualità e la tempistica di realizzazione del bene o servizio.

6.3. Organizzazione e personale

- 6.3.1 In questa sezione del Piano, è opportuno che siano indicati gli obiettivi riconducibili alla struttura organizzativa, con evidenza di ruoli e responsabilità chiave e dimensionamento dell'organico, evidenziando i principali cambiamenti rispetto alla situazione di riferimento.
- 6.3.2 Qualora sia prevista una significativa riorganizzazione, va presentato il nuovo modello organizzativo.
- 6.3.3 Poiché la discontinuità manageriale è rilevante per il successo del risanamento e la selezione di profili adeguati in termini di esperienza/competenza è elemento di garanzia per tutti gli *stakeholders*, qualora si preveda l'inserimento di nuove risorse, è opportuno darne evidenza.
- 6.3.4 Qualora siano previsti significativi interventi sull'organico, si dovrà darne esplicitazione, con riferimento alle linee di attività/settori operativi/funzioni aziendali coinvolte. È rilevante chiarire la coerenza tra le risorse aziendali e le competenze che il Piano richiede. Quanto più significativa è la discontinuità prevista, tanto maggiore deve essere il grado di approfondimento del corretto dimensionamento di risorse e competenze.
Qualora il Piano preveda la riduzione dell'organico, mediante l'utilizzo dei diversi strumenti messi a disposizione dalla normativa di riferimento, va fornita la stima dei costi/benefici e del profilo temporale di efficacia.
Allo stesso modo, qualora il Piano evidenzi la necessità di gestire esuberanti di personale, va indicato il percorso ipotizzato, con evidenza dei costi di natura straordinaria, degli esborsi finanziari connessi e delle tempistiche.

6.4. Investimenti/disinvestimenti

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

-
- 6.4.2 Particolare importanza rivestono gli investimenti che incidono sulla capacità produttiva. Il Piano deve chiarire quali soluzioni si prevede di adottare, evidenziando eventuali scelte di *outsourcing* o di diversa localizzazione della struttura produttiva.
- 6.4.3 Il Piano deve inoltre definire il perimetro delle attività oggetto di disinvestimento, riassumendo motivazioni, tempistiche e impatti economico-finanziari. In taluni casi, e in particolare se le dismissioni hanno un ruolo chiave nella realizzazione del Piano, i valori di realizzo previsti possono essere confermati o determinati anche sulla base di perizie di soggetti terzi rispetto ai redattori del Piano stesso, i cui estremi andranno sinteticamente richiamati.

7 La manovra finanziaria

7.1 Definizione e obiettivi della manovra finanziaria

- 7.1.1 Il Piano deve contenere una sezione dedicata alla illustrazione della manovra finanziaria, intesa come l'insieme degli interventi finalizzati al riequilibrio della situazione patrimoniale e al risanamento economico e finanziario.
- 7.1.2 La manovra finanziaria persegue il duplice scopo di:
- portare il debito a livello sostenibile;
 - rispondere al fabbisogno finanziario del capitale circolante.
- 7.1.3 La manovra finanziaria si articola in una serie di azioni e interventi richiesti ai vari soggetti coinvolti. La definizione del fabbisogno e il grado di coinvolgimento delle parti dipendono dalla gravità dello stato di crisi e dalla struttura e tipologia dell'indebitamento.
- 7.1.4 Il fabbisogno finanziario evidenziato dal Piano è un dato oggettivo, non negoziabile, che emerge dal Piano medesimo e va individuato puntualmente tenuto conto dei picchi. La negoziazione riguarda le fonti di copertura ed interessa i diversi *stakeholder*. La manovra finanziaria individua le fonti di copertura del fabbisogno a livello di mezzi propri e di debito.
- 7.1.5 Nella costruzione della manovra finanziaria è opportuno prevedere un margine di cassa che assicuri stabilità nel caso di scostamenti ragionevolmente fisiologici rispetto alle previsioni puntuali, nei limiti in cui tali scostamenti non compromettano gli assunti di Piano.
- 7.1.6 Il Piano può prevedere un sostegno da parte dei soci attuali o di soggetti che abbiano manifestato interesse a investire nella società. La disponibilità a immettere nuove risorse finanziarie per supportare il risanamento costituisce un elemento di assicurazione per le altre parti coinvolte. In tal caso, in questa sezione si deve indicare il tipo di intervento previsto.
- 7.1.7 Il ceto bancario può partecipare alla manovra finanziaria mediante interventi solitamente calibrati in termini di onerosità a seconda della gravità della crisi e del grado di garanzia che assiste il credito. In questa sezione del Piano vanno descritti gli interventi richiesti al ceto bancario. Si dovrà inoltre evidenziare se la manovra finanziaria preveda meccanismi volti al (parziale) ritorno degli impegni richiesti alle banche che potranno trovare applicazione al verificarsi di determinati eventi o risultati.

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

7.2 Patrimonio netto

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

- con nuovo capitale apportato dai soci esistenti e/o da terzi;
- con una manovra sul debito, sotto forma di conversione e/o stralcio.

7.3 Debito

7.3.1 La manovra finanziaria sul debito tiene conto:

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

7.3.2 L'intervento sull'indebitamento finanziario può avere luogo anche mediante stralcio o conversione in strumenti di *equity*. Qualora il Piano preveda l'utilizzo di strumenti finanziari partecipativi, occorrerà fornire indicazioni sul contenuto, sulle caratteristiche e sul funzionamento.

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

7.3.4 Il debito sostenibile non riferibile al circolante ha natura di indebitamento a medio termine.

7.3.5 La manovra sul debito può interessare tutte le categorie di *stakeholder* e creditori in genere, nel rispetto della relativa graduazione, dei vincoli normativi di forma e di sostanza e della relazione funzionale con il fabbisogno di Piano.

7.3.6 La nuova finanza non deve sommarsi a sovraindebitamento né determinare una situazione di sovraindebitamento non riassorbibile nell'arco di Piano.

7.4 Gestione della fiscalità nella manovra finanziaria

7.4.1 Nel Piano deve essere considerato l'effetto della componente fiscale.

7.4.2 Nella previsione di esborsi per imposte nel Piano potranno essere considerate, ove applicabili, eventuali disposizioni agevolative o regimi idonei a minimizzare il carico fiscale, ovvero la possibilità di compensazione, nel rispetto dei limiti di legge, di eventuali crediti tributari.

-
- 7.4.3 Il Piano deve indicare gli importi dovuti per interessi e sanzioni sui debiti tributari e contributivi, e le prospettate tempistiche per l'adempimento, tenuta presente la possibilità di ricorso all'istituto del ravvedimento operoso.
- 7.4.4 In caso di concordato preventivo e di accordo di ristrutturazione dei debiti, il Piano può prevedere il pagamento, parziale o anche dilazionato, di tributi, contributi e relativi accessori, a condizione che ne sia prevista, e attestata da un professionista indipendente, la soddisfazione in misura non inferiore a quella realizzabile, in ragione della collocazione preferenziale, sul ricavato in caso di liquidazione fallimentare, avuto riguardo al valore di mercato attribuibile ai beni o diritti sui quali sussiste una causa di prelazione.
- 7.4.5 Solo a seguito di presentazione di istanza di trattamento dei crediti tributari e contributivi e di voto favorevole sulla stessa espresso dall'Agenzia delle Entrate, nel Piano potrà essere previsto il pagamento parziale anche dell'imposta sul valore aggiunto e delle ritenute operate e non versate e dei relativi accessori.

8 L'Action plan

- 8.1 L'*Action plan* rappresenta la descrizione, anche sintetica, delle principali azioni da porre in essere al fine di realizzare la strategia di risanamento individuata nel Piano. Il suo scopo è quello di rendere concrete le intenzioni strategiche e favorire l'esplicitazione della valutazione di coerenza storico-inerziale tra obiettivi, strategie identificate e modalità operative per il loro raggiungimento.
- 8.2 È opportuno che l'*Action plan* descriva:
- attività, ambiti e modalità di esecuzione;
 - impatto delle azioni sull'organizzazione aziendale;
 - responsabilità, intesa come indicazione dei soggetti ai quali compete l'esecuzione delle azioni;
 - investimenti/disinvestimenti previsti;
 - coerente tempistica di esecuzione¹²;
 - allocazione delle risorse necessarie per lo sviluppo delle azioni previste.
- 8.3 Le azioni identificate nella parte operativa del Piano, distinte in base alle aree sulle quali impattano, sono sintetizzate all'interno dell'*Action plan*. In particolare, lo stesso dovrà descrivere, tra le altre:
- le azioni sui ricavi, finalizzate a rendere possibile gli incrementi di fatturato eventualmente previsti;
 - azioni che prevedono il risparmio o la razionalizzazione di costi, volte ad ottimizzare l'intera struttura di costo dell'impresa;
 - azioni sulle attività immobilizzate, dirette alla realizzazione del piano di investimento;
 - azioni sul capitale circolante, finalizzate all'ottimizzazione dello stesso da ottenersi tramite il miglioramento delle sue componenti.
 -

¹² Uno strumento di frequente utilizzo nell'illustrazione dell'*Action plan* è il diagramma di Gantt, che consente un'efficace rappresentazione grafica dei tempi stimati per la realizzazione del Piano (asse orizzontale) e delle azioni necessarie per una sua effettiva implementazione (asse verticale). Il diagramma di Gantt consente sia di pianificare, coordinare e illustrare lo stato di avanzamento e l'interdipendenza delle specifiche attività previste, sia di associare alle singole attività le risorse, i tempi e i costi previsti.

9 I dati prospettici

9.1 **Introduzione**

- 9.1.1 La parte finale del Piano deve contenere una sintesi economica, finanziaria e patrimoniale nella forma di schemi prospettici, preceduti dalla enunciazione delle ipotesi usate nella previsione e seguiti dalle eventuali analisi di sensitività.
- 9.1.2 Il Piano deve muovere da grandezze economiche e segnatamente dai ricavi, esplicitando con sufficiente dettaglio i relativi costi. Nella declinazione finanziaria delle grandezze economiche va tenuto conto delle variazioni di capitale circolante netto e del fabbisogno per investimenti, per determinare i flussi liberi al servizio del debito (per capitale ed interessi), tenendo conto delle forme tecniche delle linee di credito (autoliquidante, di cassa, ecc.) e delle risorse derivanti dalla nuova finanza.
- 9.1.3 Nella redazione del Piano è opportuno l'utilizzo dei criteri di valutazione che l'azienda adotta nel proprio bilancio di esercizio, per facilitare confronti con i consuntivi e permettere di valutare la congruità della situazione patrimoniale, economica e finanziaria. Qualora il Piano fosse di liquidazione, l'azienda adotterà i criteri descritti dall'OIC per i bilanci di liquidazione.

9.2 **Il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale**

Il modello economico finanziario previsionale è composto dai seguenti prospetti riferiti all'arco temporale del Piano:

- il conto economico;
- lo stato patrimoniale;
- il piano finanziario;
- il piano di tesoreria, recante l'evoluzione delle disponibilità liquide secondo quanto previsto al successivo § 9.7.

La classificazione scelta, anche se preferibilmente simile alla classificazione gestionale già adottata dalla società, dovrà prevedere un livello di dettaglio adeguato.

9.3 **Scansione temporale del modello economico – finanziario previsionale**

È opportuno che la scansione temporale del Piano consenta l'adeguato monitoraggio dello stesso.

In caso di accordi con il ceto bancario, la scansione temporale deve essere tale da consentire la verifica del rispetto dei *covenants* convenuti.

9.4 **Contenuto e forma del conto economico**

Il conto economico dovrà contenere le previsioni relativamente a tutte le componenti di reddito che concorrono alla formazione dei risultati attesi.

Il Piano deve recare la declinazione finanziaria delle grandezze economiche, nonché quella patrimoniale, tenuto conto anche degli investimenti di mantenimento e di quelli previsti dalle azioni industriali.

Ai fini di una rappresentazione gestionale del conto economico, può essere utile uno schema in forma scalare, in grado di fornire maggiori informazioni sui risultati reddituali intermedi fino alla formazione del reddito netto e sul contributo alla sua formazione delle diverse aree gestionali¹³.

Nel conto economico, il provento finanziario derivante dagli effetti della ristrutturazione (ad esempio, per stralcio di debiti, per dilazione dei rimborsi, ecc.) deve essere presentato distintamente, con riferimento all'esercizio nel quale si presume avvenga la ristrutturazione, come componente straordinario di reddito, anche distaccandosi dallo schema di cui all'art. 2425 del codice civile.

9.5 Contenuto e forma dello stato patrimoniale

Lo stato patrimoniale dovrà contenere le attività e passività prospettiche, oltre all'evoluzione del patrimonio netto, per determinare le fonti interne ed esterne e gli impieghi previsionali.

La classificazione delle componenti patrimoniali sarà effettuata preferibilmente in accordo con la classificazione gestionale adottata dalla società, in quanto essa dovrebbe meglio soddisfare le esigenze informative dei fruitori del Piano, fornendo una maggiore comprensione sulla composizione delle fonti e degli impieghi e sulla loro evoluzione lungo tutto l'arco di Piano.

Ai fini di un'efficace rappresentazione della composizione ed evoluzione delle fonti di finanziamento e del loro impiego per area gestionale, nonché per l'evidenziazione della posizione finanziaria netta, nell'arco temporale del Piano appare indicato uno schema di stato patrimoniale riclassificato con il criterio di pertinenza gestionale¹⁴.

¹³ A titolo di esempio si propone un possibile schema scalare pur precisando che anche la configurazione del conto economico prevista dall'art. 2425 del Codice Civile può essere considerata adeguata. La struttura di seguito esposta può essere prevista e predisposta con un maggior grado di dettaglio.

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	-	-	-	-	-
Ricavi	-	-	-	-	-
Costi variabili diretti	-	-	-	-	-
Margine di contribuzione	-	-	-	-	-
Costi del personale	-	-	-	-	-
Costi per servizi	-	-	-	-	-
Costi per godimento beni di terzi	-	-	-	-	-
Altri costi generali e amministrativi	-	-	-	-	-
Margine Operativo Lordo (EBITDA)	-	-	-	-	-
Ammortamenti e svalutazioni	-	-	-	-	-
Acc.to rischi e oneri	-	-	-	-	-
Reddito Operativo (EBIT)	-	-	-	-	-
Proventi e oneri finanziari	-	-	-	-	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-
Reddito Ante Imposte (EBT)	-	-	-	-	-
Imposte	-	-	-	-	-
Reddito Netto	-	-	-	-	-

¹⁴ A titolo di esempio si propone lo schema scalare standard della tabella seguente, pur precisando che può essere presa a riferimento anche la configurazione dello stato patrimoniale prevista dall'art. 2424 del Codice Civile.

9.6 Contenuto e forma del piano finanziario

Il piano finanziario dovrà contenere le previsioni dei fabbisogni finanziari necessari per la realizzazione del Piano, congiuntamente con le previsioni di copertura di tali fabbisogni per ciascuno dei periodi di previsione considerati.

Il piano finanziario deve indicare, per ciascuno di tali periodi, le informazioni necessarie a comprendere i fabbisogni e le fonti di copertura così sintetizzabili:

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

Il piano finanziario deve essere strutturato in modo tale da dare evidenza, anno per anno, dei flussi al servizio del debito esistente e di quello derivante dalla nuova finanza, con separata evidenza del debito nei confronti dei creditori eventualmente non aderenti all'accordo sottostante al Piano, tenuto conto dell'impatto delle uscite finanziarie di natura fiscale, anche in relazione ad eventuale contenzioso¹⁵.

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

¹⁵ Il piano finanziario previsionale può essere rappresentato in forma diretta, dando evidenza dei flussi finanziari 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.

A titolo di esempio si propone lo schema scalare standard della tabella seguente, pur precisando che può essere presa a riferimento anche una struttura del rendiconto finanziario prevista dalle regole dell'OIC 10.

9.7 Piano di tesoreria

Il Piano deve esporre il piano di tesoreria evidenziante la dinamica di breve periodo delle entrate e delle uscite.

È opportuno che il piano di tesoreria sia rappresentato con una scansione temporale mensile nel primo anno di Piano, a meno che il settore di riferimento non richieda aggregazioni temporali differenti.

Anche alla luce delle tempistiche necessarie per la stesura del Piano e per gli eventuali aggiornamenti successivi, è opportuno che il piano di tesoreria sia aggiornato periodicamente al fine di garantire un controllo dell'attendibilità del modello di tesoreria, nonché una corretta rappresentazione dei flussi di breve termine. Considerata la natura del piano di tesoreria, è normale che si verifichino degli scostamenti e non necessariamente questi implicano un venir meno della realizzabilità del Piano¹⁶.

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

¹⁶ A titolo di esempio si propone uno schema di piano di tesoreria, pur precisando che si tratta di modello da adattare alle singole caratteristiche ed esigenze dell'azienda che lo elabora e che non tiene in considerazione la separata evidenza del debito nei confronti dei creditori eventualmente non aderenti all'accordo sottostante al Piano che il redattore dovrà eventualmente includere.

9.8 Le analisi di sensitività

Ogni valutazione prognostica è intrinsecamente connotata da un proprio grado di rischio di avveramento. È opportuno perciò che le assunzioni ipotetiche siano sottoposte ad analisi di sensitività¹⁷.

Le analisi di sensitività presuppongono l'individuazione e la misurazione dei fattori di rischio ai quali sono soggetti l'impresa e il Piano. Tale individuazione si pone a valle di una argomentata valutazione della situazione aziendale e del contesto in cui opera l'azienda.

I rischi inerenti devono essere assunti in termini di rischio residuo dopo le azioni di mitigazione che il Management potrà al bisogno attivare¹⁸.

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

(*) se non compresi nei pagamenti a fornitori

¹⁷ Le assunzioni ipotetiche contenute nei piani industriali sono di regola quelle legate allo scenario più verosimile (cd. scenario di media probabilità); conseguentemente, l'analisi di sensitività può essere presentata sia rispetto a scenari ottimistici sia pessimistici, mostrando l'effetto di tali variazioni sui principali dati economici, patrimoniali e finanziari del Piano.

¹⁸ Quali esempi di analisi di sensitività rispetto a quanto previsto a Piano, tra gli altri, si possono considerare:

- scostamenti dei volumi;
- scostamenti rispetto alle stime dei prezzi di vendita (prova di resistenza correlata a quella sub a) in funzione del grado di elasticità della domanda);
- variazione del mix produttivo;
- livello degli invenduti e dei resi;
- scostamenti nella produttività dei fattori produttivi;

Le analisi di sensitività possono essere concorrenti ovvero alternative a seconda della natura dei fattori di rischio sottostanti e alla loro correlazione diretta.

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

10 Esecuzione e monitoraggio del Piano

- 10.1 Per ridurre il rischio di mancata attuazione del Piano, e per favorire gli interventi correttivi che si rendessero necessari in fase di sua esecuzione, occorre prevedere una specifica fase di monitoraggio del Piano stesso.
- 10.2 Nel Piano devono essere inseriti i parametri di riferimento per il risanamento, dando indicazione dei limiti e degli obiettivi rispetto ai quali misurare le prestazioni effettivamente raggiunte.
- 10.3 Dal piano d'azione (*action plan*), che esprime le modalità con cui si raggiungerà un migliorato livello di *performance* prospettica, dovrebbe derivare la configurazione di un sistema di rappresentazione di "Delta-KPI". I KPI che possono essere utilizzati come riferimento nello svolgimento dell'attività di monitoraggio sono rappresentati da riferimenti di natura economica, finanziaria e patrimoniale (ad es. ricavi, EBITDA, FCFO, Patrimonio Netto, CCN, Posizione Finanziaria Netta, PN/EBITDA, PFN/EBITDA, ecc.) e da altri, di natura qualitativa, da porre in relazione all'aspetto industriale ed organizzativo descritto nel Piano (ad es. cambi di strategia commerciale, andamento della concorrenza, variazioni nell'assetto organizzativo interno, ecc.).
- 10.4 Nello svolgimento del processo di monitoraggio del Piano è utile l'adozione di un cruscotto aziendale nel quale annotare, con adeguata periodicità, l'andamento delle *performance* riconducibili ai KPI individuati e lo scostamento rispetto a quanto pianificato.
- 10.5 Il processo di monitoraggio deve essere previsto quale componente sequenziale alla formulazione delle ipotesi di Piano. In particolare, al fine di favorire l'esecuzione del Piano e il suo monitoraggio, è opportuno che lo stesso, tra le altre, preveda:

-
- f) grado di efficacia delle azioni relative alla produttività degli impianti e del lavoro;
 - g) scostamenti rispetto alle stime sulla ratio di insoluto a regime;
 - h) raggiungimento dei risparmi di costo derivanti dalle azioni previste;
 - i) scostamenti rispetto alle stime dei corsi di cambio, dei tassi di interesse o del tasso di inflazione;
 - j) eventi straordinari che, ad esito della analisi condotta, presentano un rischio rilevante di avveramento (fermo impianti, ritardi nelle consegne, cancellazione-sospensione di ordini già in portafoglio, accelerazione del grado di decadimento del ciclo di vita dei prodotti, effetti del rischio di perdita di risorse chiave, soccombenza in giudizi civili od amministrativi);
 - k) scostamenti dei tempi di incasso dei crediti commerciali, dei tempi di pagamento dei fornitori, di rigiro del magazzino.

-
- una chiara e puntuale definizione delle ipotesi alla base delle previsioni;
 - la descrizione delle analisi di sensitività effettuate sulle ipotesi di base e la definizione della variabilità massima per il mantenimento delle *performance* nel perimetro di continuità aziendale;
 - l'associazione tra ipotesi e responsabili organizzativi a cui spetta il monitoraggio e la conseguente verifica della variabilità di tali ipotesi di base in relazione alla variabilità delle *performance*.

10.6 Per un efficace processo di monitoraggio è auspicabile lo svolgimento di attività volte al riesame periodico delle ipotesi di base del Piano. In presenza di significativi scostamenti, già verificatisi o ragionevolmente prevedibili a breve, appare opportuna l'elaborazione di una nuova versione del Piano. In particolare, la modifica del Piano può essere considerata necessaria:

- a) in presenza di uno scostamento rispetto al contenuto ed alle previsioni del Piano, tale da incidere sulla realizzabilità dello stesso non consentendo il rispetto dei tempi e delle modalità del percorso di superamento della crisi previsti;
- b) se lo scostamento non è assorbito da risparmi e/o correttivi e meccanismi di aggiustamento, in quanto non previsti e/o non sufficienti.

10.7 Ancorché svolto sotto la responsabilità dell'organo amministrativo, il monitoraggio del Piano potrà essere delegato a soggetti terzi (ad es. gli stessi *advisor*, CRO, ecc.).

11 Il ruolo dei consulenti

11.1 **La preparazione del Piano**

Come già specificato, frequentemente il Management si avvale del supporto professionale di consulenti indipendenti. Tra questi è opportuno definire il ruolo delle diverse competenze.

Sarebbe preferibile che il rapporto con i consulenti venisse disciplinato da un contratto d'opera che stabilisca le caratteristiche della consulenza, il periodo entro cui la medesima debba essere effettuata, il compenso convenuto, l'eventuale incarico per il monitoraggio dell'esecuzione del Piano. Nel contratto possono essere delegati ai consulenti anche compiti di rappresentanza dell'azienda nei confronti di terzi soggetti, tra cui i creditori.

11.2 **L'*advisor* industriale/strategico**

L'*advisor* industriale/strategico ha il compito di valutare la situazione aziendale identificando le azioni che potrebbero permettere all'azienda di superare le criticità e realizzare gli obiettivi strategici. L'*advisor* supporta il Management nel rappresentare alcuni aspetti che, tra gli altri, il Piano dovrebbe contenere:

- ipotesi industriali alla base del Piano;
- comparazione delle ipotesi del Piano rispetto alle dinamiche attese dal settore;
- crescita del mercato di riferimento, minacce e opportunità strategiche;
- analisi della sostenibilità del Piano e verifica delle eventuali conseguenze in caso di mancata realizzazione delle ipotesi di base.

11.3 **L'*advisor* finanziario**

Compito principale dell'*advisor* finanziario è analizzare il fabbisogno finanziario che deriva dal Piano. È opportuno che l'analisi finanziaria sia consequenziale ad una preventiva analisi industriale. Nella prassi,

l'*advisor* finanziario analizza, di concerto con i responsabili della direzione finanziaria dell'impresa, la composizione dei flussi di cassa prospettici e analizza la coerenza tra: a) impegni finanziari previsti, b) flussi di cassa disponibili e, c) altre risorse finanziarie a disposizione. Tale analisi evidenzia l'eventuale esistenza di un fabbisogno finanziario che deve essere coperto dalla manovra finanziaria (si veda § 7).

11.4 Altri consulenti

In caso di necessità è opportuno che nella predisposizione del Piano il Management si avvalga di ulteriori competenze specialistiche, ad esempio in materia tributaria e di diritto del lavoro.

12 I piani di risanamento nei gruppi di imprese

12.1 Premessa e inquadramento generale

12.1.1 Nell'ambito di processi di soluzione delle crisi d'impresa è frequentemente necessaria la predisposizione di un Piano afferente a società appartenenti ad un gruppo di imprese in quanto controllate e assoggettate a direzione e coordinamento da parte di un unico soggetto economico.

12.1.2 In questi casi, pur nel rispetto della autonomia patrimoniale delle singole società del Gruppo, al fine della migliore comprensione delle dinamiche economico-finanziarie prospettiche, è utile corredare i piani individuali con una rappresentazione del Piano a livello consolidato.

12.2 Modalità di predisposizione dei piani di gruppo

12.2.1 Un Piano afferente un gruppo dovrebbe essere predisposto al fine di consentire di comprendere e valutare l'interesse sociale di ciascuna società del gruppo e dei suoi creditori.

12.2.2 Ai fini di una più chiara rappresentazione, i dati elaborati per ogni società su base individuale è opportuno che siano oggetto di una rappresentazione consolidata *pro-forma* per consentire:

- una visuale sintetica degli effetti delle iniziative di risanamento contenute nel Piano, anche in funzione della molteplicità dei soggetti destinatari, caratterizzati da differenti esigenze di informativa, in termini di contenuti e di grado di approfondimento;
- laddove occorra, la definizione unitaria di alcuni parametri finanziari (*covenant*) a livello di gruppo;
- il monitoraggio del Piano, laddove dall'andamento del gruppo dipenda la fattibilità dei piani a livello individuale di alcune o tutte le realtà dello stesso.

12.3 Definizione del perimetro di gruppo ai fini del Piano

12.3.1 La definizione del perimetro delle società per le quali è utile l'elaborazione di un Piano in via individuale è necessaria attività preliminare.

12.3.2 È possibile che alcune delle società del gruppo, di diritto italiano o di diritto estero, non debbano essere coinvolte nel Piano in quanto:

- non evidenziano situazioni di crisi o fondati indizi di crisi;
- il loro andamento non ha ripercussioni sulle prospettive di continuità di altre società del gruppo;
- non hanno rischi di continuità aziendale nel caso di mancato superamento della crisi da parte delle altre società del gruppo.

Tali società possono essere escluse dal perimetro del Piano se tale esclusione non incide in modo rilevante sulla possibilità di rappresentare in modo chiaro il Piano delle società coinvolte.

Per le società di diritto estero parte del gruppo, escluse dall'applicazione della normativa fallimentare si rimanda al successivo paragrafo 12.4.

12.3.3 In alcuni casi, specifici fruitori del Piano (es. banche, fornitori, erario) considerano un perimetro di gruppo differente, adottando definizioni aziendalistiche basate sul concetto di "gruppo economico".

12.3.4 Pertanto, l'effettivo perimetro di analisi potrebbe:

- escludere alcune società del gruppo;
- includere alcune società formalmente o normativamente non appartenenti al gruppo.

12.3.5 Nel caso in cui il perimetro delle società oggetto di Piano non coincida con il perimetro delle società oggetto di bilancio consolidato, sarebbe opportuno elaborare, a fini comparativi, un consolidato pro-forma a parità di perimetro almeno per un esercizio storico.

12.4 Le società di diritto estero appartenenti al gruppo

12.4.1 È opportuno che il Piano di una società estera sia sviluppato con il medesimo approccio metodologico ed il medesimo grado di profondità e di dettaglio dei Piani delle società di diritto italiano.

12.4.2 Nel caso in cui la società di diritto estero adotti una valuta di conto differente dall'Euro, il Piano dovrebbe essere predisposto in valuta locale e poi convertito in Euro considerando il tasso di cambio ritenuto più significativo tenuto conto della situazione specifica e delle più accreditate previsioni.

12.5 Tecniche di consolidamento

Nel Piano è opportuno rispettare i principi contabili di consolidamento. Potrà essere applicato un criterio di rilevanza alle scritture di consolidamento, evitando di applicare quelle scritture la cui omissione non pregiudica in modo sostanziale la correttezza complessiva delle previsioni.

12.6 Situazione di partenza: ricognizione dei rapporti contrattuali

12.6.1 L'analisi della situazione di partenza è opportuno che preveda la ricognizione dei rapporti commerciali e finanziari tra le società del gruppo.

12.6.2 Le analisi dovrebbero, tra le altre, riferirsi:

- alle partecipazioni attuali e potenziali per effetto di strumenti convertibili/convertendi o di diritti di opzione;
- a tutte le relazioni economiche anche se non contrattualizzate;
- ai crediti e debiti intragruppo, derivanti da rapporti commerciali ovvero da erogazioni di finanziamenti;
- alle garanzie e/o coobbligazioni, nei confronti di terzi;
- all'effetto di operazioni straordinarie intragruppo (fusioni, scissioni, acquisizioni) realizzate in precedenti esercizi con persistenti effetti sulle poste contabili oggetto di Piano (avviamenti, partecipazioni, immobilizzazioni materiali), nonché di quelle previste in esecuzione del Piano.

12.6.3 Le citate attività di analisi dovrebbero essere predisposte secondo un duplice inquadramento:

- i rapporti tra le società incluse nel perimetro del Piano di gruppo;

- i rapporti tra le altre società del gruppo e le parti correlate.

12.7 Analisi dell'assetto partecipativo del gruppo ed opportunità di semplificazione

12.7.1 Sulla base della situazione di partenza e delle iniziative operative di risanamento previste nel Piano per ciascuna entità legale, è opportuna la valutazione:

- della coerenza dell'attuale struttura societaria rispetto alle esigenze operative prospettiche delle società del gruppo;
- della possibilità e delle motivazioni di possibili semplificazioni societarie, anche in funzione del Piano.

12.7.2 È opportuno che il Piano preveda la descrizione degli effetti derivanti dalla verifica di sostenibilità dei valori contabili di iscrizione delle partecipazioni e crediti infragruppo. Sono pertanto raccomandate attività di *impairment test* nel rispetto dei principi contabili applicabili.

12.8 Rapporti economici, finanziari e patrimoniali

12.8.1 Nel Piano dovrebbero essere analizzati i rapporti vigenti tra le società del gruppo per verificarne la coerenza con le condizioni di mercato e la normativa civilistica e concorsuale.

12.8.2 Nell'ottica della tutela dell'interesse sociale e dei creditori di ciascuna entità e a meno di motivazioni giustificate sulla base dei vantaggi compensativi, i rapporti tra le società del gruppo contenuti nei dati previsionali dovrebbero essere allineati alla stima delle condizioni di mercato.

12.9 Piano di risanamento consolidato e sua ripartizione tra le singole società del gruppo

Nella redazione di un Piano di un gruppo societario si dovrà tenere, comunque, evidenza, oltre che degli sviluppi sul Piano consolidato, anche:

- a) degli sviluppi, nell'arco temporale di Piano, degli aspetti patrimoniali, economici e finanziari delle singole società, con particolare evidenza all'evoluzione dei rapporti infragruppo e del *corporate benefit* per ciascuna società;
- b) dello sviluppo dei parametri finanziari, per singola società del gruppo, in quanto il risanamento dovrebbe manifestarsi per tutte le società, in modo bilanciato;
- c) del monitoraggio ed esecuzione del Piano distinto per ciascuna società;
- d) della ricognizione dei rapporti contrattuali di cui al precedente § 12.6.2, con riguardo - oltre alle garanzie e/o obbligazioni nei confronti di terzi - anche di quelle infragruppo.

13 Le criticità dei Piani previsti dagli artt. 182-bis e 186-bis della Legge fallimentare

13.1 Le peculiarità dei piani sottostanti agli accordi di ristrutturazione dei debiti di cui all'art. 182-bis l.f.

13.1.1 È necessario che il Piano predisposto per un accordo di ristrutturazione dei debiti (di seguito l'“Accordo”) dia evidenza del pagamento dei creditori estranei all'accordo che debbono essere agevolmente individuabili nella situazione patrimoniale di riferimento del Piano.

13.1.2 È inoltre utile prevedere una pre-chiusura della situazione patrimoniale alla data stimata dell'Accordo nella quale sia possibile individuare l'ammontare dei creditori estranei con separata evidenza della parte scaduta.

-
- 13.1.3 Occorre che il Piano consenta la stima dei flussi di cassa liberi al servizio del debito nei confronti dei creditori estranei all'Accordo nei termini stabiliti dall'art. 182-*bis*, co. 1 l.f.. È opportuno che questa stima sia sottoposta a idonee prove di resistenza.
- 13.1.4 I flussi liberi destinati al pagamento dei creditori estranei devono avere una elevata probabilità di avveramento. Per il pagamento dei creditori aderenti e per il superamento della crisi il Piano potrebbe, invece, esprimersi solo in termini di media probabilità a condizione che venga data corretta e compiuta evidenza del rischio afferente alla realizzazione del Piano e delle relative conseguenze.
- 13.1.5 Nel Piano predisposto ai fini del co. 6 dell'art. 182-*bis* l.f. possono essere omesse talune informazioni proprie del Piano predisposto per l'Accordo, se non essenziali per la pre-attestazione, quali le analisi di sensitività, la manovra finanziaria dettagliata, la scansione temporale coerente con i *covenants* in corso di negoziazione. È opportuna, al fine dell'attestazione, la redazione di un piano di tesoreria sino al momento previsto dalla legge per il pagamento dei creditori estranei.
- 13.1.6 L'esigenza di finanziamenti interinali e di urgenza deve emergere dal piano di tesoreria. Il piano di tesoreria è, in particolare, necessario all'attestatore, chiamato a rendere l'eventuale giudizio di cui al primo comma dell'art. 182-*quinquies* l.f. che pone l'obbligo di verificare il complessivo fabbisogno finanziario sino alla omologa.
- 13.1.7 In caso di perdita del capitale sociale appare opportuno che il Piano rechi una situazione patrimoniale prognostica al momento atteso per l'omologa a far data dal quale cessa la protezione di cui all'art. 182-*sexies* e ciò al fine di dare atto della capacità di superamento (o della assenza) di una situazione rilevante ai sensi degli artt. 2447 e 2482-*ter* c.c., onde consentire il ripristino delle condizioni di corretta gestione societaria.
- 13.2 Le peculiarità dei piani ex art. 186-*bis* l.f. per i concordati con continuità**
- 13.2.1 Il Piano nel concordato preventivo con continuità aziendale deve indicare l'indebitamento concorsuale.
- 13.2.2 Occorre che il Piano consenta la stima dei flussi di cassa liberi al servizio dell'adempimento della proposta ai creditori concorsuali. L'entità di tali flussi deve fronteggiare l'effetto delle analisi di sensitività. In particolare, i flussi di cassa liberi al servizio del debito concorsuale devono avere una elevata probabilità di avveramento in quanto la proposta ai creditori è vincolante per il debitore, se non diversamente stabilito e inequivocabilmente disciplinato.
- 13.2.3 L'accesso alla procedura, anche nella forma prenotativa, ha effetti rilevanti sull'operatività aziendale e sulla proiezione dell'immagine dell'impresa all'esterno. È opportuno che il Piano, nella sua fase iniziale almeno sino alla presumibile data dell'omologazione, sia declinato con una scansione temporale mensile. La scansione temporale deve tenere conto della stagionalità dell'attività. Se il settore di attività comporta un'elevata volatilità infrannuale è opportuno che il Piano ne dia atto.
- 13.2.4 Il Piano deve dare separata evidenza del fabbisogno finanziario sino alla presumibile data di omologazione, nonché dell'esigenza di eventuale nuova finanza nel medesimo periodo, anche al fine di

consentire al professionista attestatore le valutazioni richieste ai sensi dell'art. 182-*quinquies* l.f. e verificare il complessivo fabbisogno finanziario, quanto meno sino alla omologa.

In difetto di copertura finanziaria può essere attivata la richiesta di autorizzazione a contrarre finanziamenti prededucibili ai sensi dell'art. 111 l.f..

- 13.2.5 Nel caso di perdita di capitale rilevante ai sensi degli artt. 2447 e dell'art. 2482-*ter* c.c., attuale o attesa nel periodo che intercorre tra l'ammissione alla procedura e omologazione del concordato, il Piano deve recare una situazione patrimoniale prognostica alla data di presumibile omologazione, che tenga conto dell'effetto derivante dalla proposta al fine di dare evidenza – in chiave prospettica – del ripristino del capitale entro i limiti legali.
- 13.2.6 Qualora si preveda l'esigenza di pagare creditori anteriori essenziali per la continuità ai sensi dell'art. 182-*quinquies* co. 4 l.f., il Piano deve tenere conto del relativo effetto.
- 13.2.7 Qualora il Piano preveda la prosecuzione di contratti pubblici, di essa deve essere data specifica evidenza ai fini del giudizio del professionista attestatore richiesto dall'art. 186-*bis* l.f..
- 13.2.8 Qualora il Piano preveda la partecipazione a nuove gare per l'assegnazione di contratti pubblici, di esse è opportuno sia data specifica evidenza, quanto meno in termini di categorie di gare per le quali l'impresa intende partecipare, ai fini del giudizio del professionista attestatore richiesto dall'art. 186-*bis* l.f..
- 13.2.9 Nel caso in cui il Piano preveda lo scioglimento da contratti pendenti ai sensi dell'art. 169-*bis* l.f. è opportuno che si dia separata evidenza dell'effetto per i creditori concorsuali e il debitore, oltre che per i contraenti *in bonis*. Ciò al fine di consentire al tribunale di compiere le necessarie valutazioni in sede autorizzativa.
- 13.2.10 Qualora il concordato sia misto e sia prevista la liquidazione di parte dei beni aziendali, il Piano deve indicare le modalità (procedura competitiva ovvero trattativa privata) e i tempi previsti e dovrà essere coerente con la proposta.
- 13.2.11 In caso di concordato con conferimento d'azienda in una società controllata il Piano deve essere esteso ai dati prognostici della controllata.
- 13.2.12 È opportuno che la scansione temporale del Piano sia tale da consentire al commissario:
- sino all'omologa, la vigilanza sull'amministrazione dei beni e sull'esercizio dell'impresa imposto dall'art. 167, co. 1 l.f., nonché il monitoraggio previsto dagli artt. 172, co. 1, 186-*bis* u.c. e 179 co. 2 l.f.;
 - nella fase successiva dell'esecuzione, sino all'adempimento della proposta, il monitoraggio nel quadro di quanto previsto dall'art. 185 l.f..

Un Piano con scansione ravvicinata (ad esempio mensile), quanto meno nella fase iniziale e fino all'omologa, rende più agevole la valutazione da parte del commissario di eventuali scostamenti.

Nella fase successiva, sino al termine previsto per l'adempimento, la scansione può essere meno frequente. È però opportuno che sia tale da permettere di intercettare dagli scostamenti rilevati eventuali gravi deterioramenti della capacità di produrre flussi di cassa al servizio del debito in misura adeguata all'adempimento della proposta concordataria.

14 I piani di risanamento per le MPMI (micro, piccole e medie imprese)

14.1 **Inquadramento generale**

Nella definizione di micro, piccole e medie imprese (MPMI) ai fini del presente documento si rimanda a quanto previsto dalla normativa comunitaria¹⁹. La tavola di seguito riportata sintetizza i limiti previsti a cui rifarsi nella definizione delle singole categorie d'impresa.

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

La grande diffusione di imprese che per limiti dimensionali rientrano nella categoria delle MPMI impone che, nell'ambito di processi di soluzione delle crisi d'impresa, questi aspetti debbano essere tenuti in considerazione nell'elaborazione di un Piano. In queste realtà aziendali la struttura organizzativa, la reperibilità dei dati e le risorse aziendali rendono frequentemente difficile, o in certi casi impossibile, pervenire ad un Piano che riassume il contenuto formale ed informativo tipico dei piani delle imprese di maggiori dimensioni. In particolare, i diversi limiti dimensionali che caratterizzano le micro realtà rispetto alle piccole e medie imprese sono frequentemente espressivi di diversi livelli organizzativi interni. Il perimetro di applicazione dei principi di cui alla presente parte speciale è definito in relazione alle organizzazioni che generalmente caratterizzano questi tipi di società.

Al fine di rendere compatibile il *framework* dei principi di redazione dei piani a tutte le imprese, sono state predisposte delle tavole sinottiche, che individuano l'applicabilità integrale o con modifiche o la non applicabilità, per le MPMI, dei contenuti del principio generale.

Le imprese appartenenti alla categoria delle Medie imprese indicheranno, all'inizio del Piano, se hanno applicato i contenuti del principio generale o della sua derivazione per le PMI, così come indicato nelle tavole sinottiche di seguito riportate.

¹⁹ Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee n. 2003/361/CE, del 6 maggio 2003, relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (testo rilevante ai fini del SEE), G.U. L. 124 del 20 maggio 2003, pagg. 36-41.

La tavola di seguito esposta evidenzia schematicamente questi concetti e i documenti di riferimento per lo sviluppo di un piano di risanamento da parte delle diverse categorie d'impresa.

Categoria d'impresa		Documento di riferimento		
		Principio Micro	Principio PMI	Principio generale
Micro	PMI	SI	NO	NO
Piccola		NO	SI	
Media		NO	SI	Discrezionale
Grande		NO	NO	SI

14.2 Il piano di risanamento delle MPMI

Il piano di risanamento è, anche nel caso delle MPMI, il documento ove si rappresentano le azioni strategiche e operative (ed i relativi impatti economici e finanziari) tramite le quali un'azienda si propone di uscire dallo stato di crisi, ripristinando le condizioni di equilibrio economico e finanziario. Rispetto al caso di una grande impresa, è normale che la struttura ed il grado di dettaglio delle informazioni qualitative e quantitative fornite nel Piano di una MPMI siano inferiori e che nella costruzione del modello economico-finanziario si ricorra ad ipotesi semplificatrici.

Anche il piano di risanamento di una MPMI può collocarsi sia entro un percorso di risanamento disciplinato da norme specifiche, sia al di fuori di esso, quale autonoma determinazione dell'organo amministrativo (si veda § 1.2.3). Nel primo caso, il piano di risanamento richiede l'attestazione di fattibilità da parte di un professionista indipendente e, in alcune procedure quali gli accordi di ristrutturazione dei debiti o il concordato preventivo, anche l'omologa da parte del tribunale competente. In tali casi, il Piano dovrà contenere specifiche parti e approfondimenti richiesti dall'istituto prescelto, ma i tratti generali e le logiche di redazione resteranno comunque gli stessi.

Il piano di risanamento è un documento amministrativo la cui responsabilità ricade, in base alla forma giuridica della MPMI, rispettivamente sui soggetti tenuti ad approvare o a deliberare la proposta e le condizioni indicate nei relativi strumenti di composizione negoziale, vale a dire:

- sull'organo di amministrazione, quando sia costituita come società di capitali (in caso di concordato preventivo, qualunque sia la forma della società di capitali il riferimento è al combinato disposto degli artt. 161, 4° comma e 152, 2° comma, lett. b), l.f.), fatta salva differente previsione di statuto; in particolare quando la società sia costituita come s.p.a. e l'amministrazione sia affidata ad un consiglio di amministrazione, spetta a quest'ultimo, ai sensi dell'art. 2381, terzo comma c.c., esaminare "i piani strategici, industriali e finanziari della società" adottati dai delegati;
- sui soci che rappresentano la maggioranza assoluta del capitale, salva differente previsione di statuto, quando sia in forma di società di persone (ex art. 152, comma 2, lett. a), l.f.);
- sull'imprenditore, quando sia in forma di impresa individuale²⁰.

Ferma restando la responsabilità del Management²¹, anche e soprattutto nel caso di MPMI, stante la carenza di risorse interne dotate di adeguata competenza, è normale che la redazione del Piano avvenga con il supporto di professionisti e consulenti esterni, dotati di adeguata e comprovata competenza nonché di esperienza in materia. Maggiori sono le dimensioni e la complessità del progetto di risanamento e

²⁰ Nel caso di impresa familiare ex art. 230-bis del Codice Civile (anche se non formalizzata ai fini fiscali ai sensi dell'art. 5, 4° comma, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi) è opportuno che i collaboratori familiari dell'imprenditore partecipino all'approvazione del Piano, trattandosi di decisione inerente alla gestione straordinaria, agli indirizzi produttivi dell'impresa e ai conseguenti effetti sul valore aziendale.

²¹ In senso lato, come sopra definito.

maggiore è l'esigenza di costituire *team* di consulenti che veda anche la presenza di ulteriori competenze quali quelle di consulenti di direzione e/o *advisor* industriali e finanziari.

14.3 Profili generali sui contenuti dei piani di risanamento delle MPMI

La necessità di fornire indicazioni e principi peculiari a seconda delle dimensioni dell'impresa che si appresta a redigere un piano di risanamento, deriva da vari elementi oggettivi, tra cui:

- frequente presenza di strutture organizzative semplici, nelle quali l'imprenditore ha fatto coincidere con la propria persona (o con quelle dei propri familiari) il soggetto economico aziendale delegato alla definizione di tutte le decisioni, siano esse di tipo strategico od operativo, e dalla conseguente impossibilità di prevedere radicali cambiamenti nell'organizzazione interna nel breve periodo;
- frequente indisponibilità di adeguate fonti per la raccolta di informazioni da inserire nel Piano, o la possibilità di ottenerle solo con il sostenimento di elevati ed ingiustificati costi;
- necessità di applicare i necessari cambiamenti operativi derivanti dalle strategie previste nel Piano compatibilmente con il tipo di struttura organizzativa adottata;
- necessità di individuare in modo trasparente ed univoco i soggetti che hanno la responsabilità della redazione del Piano e della sua attuazione;
- necessità di identificare pochi, ma significativi, indicatori (*Key Performance Indicators – KPI*) da tenere costantemente monitorati ai fini dell'analisi di "delta performance" (Piano vs. *actual*). Tali indicatori devono consentire la verifica della sostenibilità economico-finanziaria e patrimoniale e la quantificazione della continuità aziendale.

Il piano di risanamento di una MPMI deve essere tempestivo, sistematico, coerente ed attendibile. Dovrà quantomeno contenere:

- 1) l'esplicitazione delle fonti utilizzate, la loro attendibilità e le eventuali criticità o carenze presenti nei dati, nonché i rischi potenziali che questi elementi rappresentano per l'attuazione del Piano, anche con riferimento alla indicazione del grado di certezza delle previsioni effettuate;
- 2) la descrizione dell'azienda e dell'attività svolta, l'analisi delle strategie applicate ed in atto, in particolare in termini di combinazione prodotto/mercato/tecnologia e di posizione competitiva. Occorre dare adeguato rilievo, anche in termini di rischi potenziali, alle situazioni in cui vi siano vincoli tecnici, contrattuali o di altra natura, o problematiche di reperimento delle risorse finanziarie e umane necessarie per l'attuazione del Piano;
- 3) la presentazione dei dati economico-finanziari di partenza e la diagnosi sullo stato e sulle cause della crisi;
- 4) l'identificazione della strategia di risanamento in termini produttivi, commerciali ed organizzativi e la definizione del piano degli investimenti;
- 5) la manovra finanziaria;
- 6) il piano delle azioni da porre in essere per raggiungere gli obiettivi del Piano in termini di implementazione della strategia adottata (*action plan*);
- 7) il piano economico-finanziario e patrimoniale previsionale (con la specificazione del modello e delle ipotesi adottate per la sua predisposizione), composto da conto economico, stato patrimoniale, piano finanziario e piano di tesoreria;
- 8) l'analisi di sensitività e *stress test* (salvo quanto previsto per le micro-imprese, per le quali tali attività possono essere demandate all'attestatore);
- 9) eventuali specifiche sulla fase di applicazione e monitoraggio;
- 10) eventuali indicazioni richieste dallo strumento normativo che eventualmente accompagna il Piano.

14.4 Principi per MPMI (analisi differenziale rispetto al principio generale)

Le tavole sinottiche differenziali di seguito esposte sono proposte prendendo come riferimento i singoli paragrafi del principio generale. Nelle stesse sono individuati gli elementi da ritenere applicabili, o applicabili con modifiche, alle realtà di tipo Micro e PMI.

Paragrafo 1

Natura e obiettivi del piano di risanamento

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro		Annotazioni	PMI	
		Applicabile			Applicabile	
		senza modifiche	con modifiche		senza modifiche	con modifiche
1.	Natura e obiettivi del piano di risanamento					
1.1.	Introduzione	x		Da non considerare il riferimento a società con titoli quotati sui mercati finanziari	x	
1.2.	Natura del Piano		x		x	
1.3.	Destinatari e obiettivi del Piano	x			x	
1.4.	Sviluppo per i diversi scenari di crisi	x			x	

Paragrafo 2

Principi generali del Piano

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro		Annotazioni	PMI		Annotazioni
		Applicabile			Applicabile		
		senza modifiche	con modifiche		senza modifiche	con modifiche	
2.	Principi generali del Piano						
2.1.	Principi generali di redazione del Piano		x	<p>- Con riferimento al punto in cui si prevede la necessità di disponibilità di alcune risorse e conoscenze/teorico pratiche, quali "un sistema amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari", appare evidente che nel caso di una micro impresa è difficoltoso, se non impossibile, trovare questa disponibilità al proprio interno. Può essere semplicemente inserito il riferimento al sistema amministrativo-contabile, sia esso di tipo interno o esterno.</p> <p>- Con riferimento al punto in cui si prevede che "Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali", è necessario fare riferimento alla forte possibilità che all'interno della Micro impresa non siano presenti tali competenze e la conseguente necessità di ricorrere a supporti consulenziali.</p>		x	<p>- Con riferimento al punto in cui si prevede la necessità di disponibilità di alcune risorse, informazioni e conoscenze/teorico pratiche, quali "un sistema amministrativo-contabile che fornisca i dovuti dettagli consuntivi e previsionali economici e finanziari", appare evidente che nel caso di una Piccola impresa è difficoltoso, se non impossibile, trovare questa disponibilità al proprio interno. Può essere semplicemente inserito il riferimento al sistema amministrativo-contabile, sia esso di tipo interno o esterno, così come potrebbe essere inserito un riferimento all'azienda di Medie dimensioni, a sua volta, non strutturata internamente.</p> <p>- Con riferimento al punto in cui si prevede che "Se tali risorse e competenze non sono disponibili in azienda si rende necessario l'utilizzo di supporti consulenziali", è necessario fare riferimento alla forte possibilità che all'interno della Piccola impresa non siano presenti tali competenze e la conseguente necessità di ricorrere a supporti consulenziali. Evidenziare la possibilità che questo accada anche in imprese di Medie dimensioni rilevando però la criticità di un contesto di questo tipo.</p>
2.2.	Principi generali sui contenuti del piano	x				x	
2.3.	Principi generali sulla forma del piano		x	<p>- Il riferimento ad una scansione temporale ristretta nel tempo, almeno per il primo esercizio, può essere omesso.</p>		x	<p>- Il riferimento ad una scansione temporale ristretta nel tempo, almeno per il primo esercizio, può essere omesso per le imprese meno strutturate da un punto di vista dell'organizzazione amministrativa.</p>

Paragrafo 3

Il processo di elaborazione del Piano

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Applicabile		Micro	Applicabile		PMI
		senza modifiche	con modifiche	Annotazioni	senza modifiche	con modifiche	Annotazioni
3.	Il processo di elaborazione del Piano						
3.1.	L'utilizzo del supporto consulenziale	x			x		
3.2.	Profili generali del processo di elaborazione del Piano	x			x		
3.3.	Il modello economico-finanziario e patrimoniale	x			x		

Paragrafo 4

Il quadro generale di partenza

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro		Annotazioni	PMI		Annotazioni
		Applicabile			Applicabile		
		senza modifiche	con modifiche		senza modifiche	con modifiche	
4.	Il quadro generale di partenza						
4.1.	La parte introduttiva del Piano	x			x		
4.2.	La descrizione dell'azienda	x			x		
4.3.	Le strategie applicate e in atto	x			x		
4.4.	Dati economici e finanziari	x			x		
4.5.	L'organizzazione attuale	x		- Con riferimento alla descrizione delle "funzioni apicali" dell'organigramma aziendale, va tenuto in considerazione che nelle Micro imprese la struttura organizzativa nella maggioranza dei casi coincide con la figura dell'imprenditore, che concentra in se stesso anche il ruolo di manager.	x		
4.6.	Descrizione dell'attività	x			x		
4.7.	Analisi del prodotto/servizio		x	- Per ciascuna linea di prodotto/servizio è opportuno dare informazioni in merito alle principali caratteristiche, alla funzionalità/sostituibilità per i clienti, alla fase del ciclo di vita, alle ultime innovazioni apportate ed alle possibilità di ulteriore evoluzione. Può essere omessa l'effettuazione di approfondite analisi di posizionamento rispetto ai concorrenti.		x	- Si prevede l'applicazione di quanto previsto per le imprese Micro nel caso di Piccole imprese e la piena applicazione di quanto previsto nel documento "generale" da parte di Medie imprese e delle Piccole imprese che, per loro caratteristiche strutturali ed organizzative sono in grado ed intendono produrre il massimo grado informativo possibile.

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro				PMI			
		Applicabile		Annotazioni	Applicabile		Annotazioni		
		senza modifiche	con modifiche		senza modifiche	con modifiche			
4.8.	Analisi del settore/mercato		x	- Consigliata anche se con un grado di dettaglio sicuramente inferiore rispetto a quello nel quale possono addentrarsi imprese più strutturate da un punto di vista amministrativo e commerciale. Eventuali analisi indipendenti commissionati a specialisti della materia, possono essere sostituite dalle analisi della direzione commerciale o dei professionisti incaricati della redazione del piano. - Possono essere omesse approfondite analisi di contesti quali le modalità competitive e rilevanti all'interno del mercato di riferimento, così come la reazione dei concorrenti alle iniziative recenti dell'impresa. - Oltre alla descrizione del rapporto di interdipendenza con alcuni fornitori e l'evoluzione dell'esposizione negli ultimi tre esercizi, può essere focalizzata l'attenzione sul tipo di rapporto (forza/dipendenza) in essere con alcuni dei propri clienti, in particolare quelli strategici, in quanto potenziale elemento di rischiosità gestionale.		x	- Si prevede l'applicazione di quanto previsto per le imprese Micro nel caso di Piccole imprese e la piena applicazione di quanto previsto nel documento "generale" da parte di Medie imprese e delle Piccole imprese che, per loro caratteristiche strutturali ed organizzative sono in grado ed intendono produrre il massimo grado informativo possibile.		
4.9.	La tecnologia impiegata	x			x				
4.10.	La diagnosi della crisi								
4.10.1.		x			x				
4.10.2.									
4.10.3.			x	- Può essere semplificata l'analisi sistematica dei possibili fattori indicata nel paragrafo 4.10.		x	- Può essere semplificata l'analisi sistematica dei possibili fattori indicata nel paragrafo 4.10.		
4.10.4.									

Paragrafo 5

La strategia generale di risanamento

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro				PMI			
		Applicabile		Annotazioni	Applicabile		Annotazioni		
		senza modifiche	con modifiche		senza modifiche	con modifiche			
5.	La strategia generale di risanamento								
5.1.	L'identificazione delle linee strategiche di risanamento	x			x				
5.2.	L'identificazione della strategia di risanamento	x			x				
5.3.	L'assetto industriale	x			x				
5.4.	L'assetto finanziario	x			x				

Paragrafo 6

L'impatto specifico della strategia di risanamento

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro				PMI			
		Applicabile		Annotazioni	Applicabile		Annotazioni		
		senza modifiche	con modifiche		senza modifiche	con modifiche			
6.	L'impatto specifico della strategia di risanamento								
6.1.	Vendite e commercializzazione		x	- in relazione alla previsione dell'analisi di mercato valgono le considerazioni effettuate al precedente punto 4.8.		x	- Si prevede l'applicazione di quanto previsto per le imprese Micro nel caso di Piccole imprese e la piena applicazione di quanto previsto nel documento "generale" da parte di Medie imprese e delle Piccole imprese che, per loro caratteristiche strutturali ed organizzative, sono in grado ed intendono produrre il massimo grado informativo possibile.		
6.2.	Produzione	x		- può essere adattato e semplificato ad ogni caso di specie il dettaglio dei cambiamenti previsti nello svolgimento del processo produttivo.	x		- può essere adattato e semplificato ad ogni caso di specie il dettaglio dei cambiamenti previsti nello svolgimento del processo produttivo.		
6.3.	Organizzazione e personale	x			x				
6.4.	Investimenti/disinvestimenti	x			x				

Paragrafo 7

La manovra finanziaria

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro			PMI		
		Applicabile		Annotazioni	Applicabile		Annotazioni
		senza modifiche	con modifiche		senza modifiche	con modifiche	
7.	La manovra finanziaria						
7.1.	Definizione e obiettivi della manovra finanziaria	x			x		
7.2.	Patrimonio netto	x			x		
7.3.	Debito	x			x		
7.4.	Gestione della fiscalità nella manovra finanziaria	x			x		

Paragrafo 8

L'Action Plan

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro				PMI			
		Applicabile		Annotazioni	Applicabile		Annotazioni		
		senza modifiche	con modifiche		senza modifiche	con modifiche			
8	L'Action plan	x			x				

Paragrafo 9

I dati prospettici

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Applicabile		Annotazioni	Applicabile		Annotazioni
		Micro			PMI		
		senza modifiche	con modifiche		senza modifiche	con modifiche	
9	I dati prospettici						
9.1	Introduzione	x				x	
9.2	Il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale		x	- può essere omessa l'elaborazione del piano di tesoreria qualora sia prodotto un adeguato piano finanziario previsionale.		x	
9.3	Scansione temporale del modello economico - finanziario previsionale		x	- può essere tolto l'esplicito riferimento ai <i>covenants</i> bancari e lasciato alla sensibilità di chi elabora il piano l'identificazione di un'adeguata scansione temporale.		x	
9.4	Contenuto e forma del conto economico		x	- la difficoltà di trovare applicato un adeguato sistema di contabilità analitica rende molto difficile l'elaborazione di conti economici dal forte contenuto gestionale e di quelle riclassificazioni che presuppongono la registrazione dei fatti aziendali con l'applicazione del criterio di "destinazione" e non per "natura". L'elaborazione di un conto economico riclassificato con il criterio del "valore aggiunto", ottenibile con la disponibilità della sola contabilità generale, può essere ritenuto già sufficiente.		x	- Anche per le Piccole imprese, la difficoltà di trovare applicato un adeguato sistema di contabilità analitica rende molto difficile l'elaborazione di conti economici dal forte contenuto gestionale e di quelle riclassificazioni che presuppongono la registrazione dei fatti aziendali con l'applicazione del criterio di "destinazione" e non per "natura". L'elaborazione di un conto economico riclassificato con il criterio del "valore aggiunto", ottenibile con la disponibilità della sola contabilità generale, può essere ritenuto già sufficiente per questo tipo di imprese. Le Medie imprese applicheranno integralmente il principio.
9.5	Contenuto e forma dello stato patrimoniale	x				x	
9.6	Contenuto e forma del piano finanziario	x				x	
9.7	Piano di tesoreria		x	- può essere omessa l'elaborazione del piano di tesoreria qualora sia prodotto un adeguato piano finanziario previsionale e un aggiornato scadenziario clienti/fornitori			x
9.8	Le analisi di sensitività		x	- può essere omessa e rimandata all'attività dell'attestatore.		x	

Paragrafo 10

Esecuzione e monitoraggio del Piano

Paragrafi	Descrizione paragrafi	Micro			PMI		
		Applicabile		Annotazioni	Applicabile		Annotazioni
		senza modifiche	con modifiche		senza modifiche	con modifiche	
10	Esecuzione e monitoraggio del Piano	X		- applicate con previsione di modalità semplificate per questo tipo di imprese.	X		