PROF. ALBERTO TRON

INCARICATO DI REVISIONE AZIENDALE NELL'UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA
ED INCARICATO DI FINANZA AZIENDALE NELL'UNIVERSITÀ BOCCONI DI MILANO
DOTTORE COMMERCIALISTA - REVISORE LEGALE - PUBBLICISTA
CONSULENTE TECNICO TRIBUNALE CIVILE E PENALE DI ROMA

RUOLO E FINALITÀ DEI PIANI PREVISIONALI ECONOMICO – PATRIMONIALI - FINANZIARI IN CONTINUITÀ AZIENDALE

PROF. ALBERTO TRON

Seminario della Commissione Diritto dell'Impresa

"Lo stato di pre-crisi e di crisi dell'impresa"

5 MARZO 2018

ODCEC ROMA

Ordine dei
Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di
Roma

IL CONTESTO ECONOMICO E LE COMPLESSITÀ DA GESTIRE

In contesti aziendali “turbolenti” il ruolo degli organi amministrativi, di controllo ed advisors divengono essenziali per :

1. la gestione della complessità
2. il monitoraggio del management (amministratori) e delle azioni poste in essere per “sopravvivere”
3. la salvaguardia del patrimonio aziendale
4. la salvaguardia degli interessi dei soci
5. la protezione degli interessi dei terzi (stakeholder)
6. **la necessità della predisposizione del piano di risanamento e di rilancio dell’impresa in crisi**

LA CRISI DI IMPRESA DELLE PMI: QUALI LE CAUSE
ALCUNE CONSIDERAZIONI IN ESITO ALLE ANALISI EMPIRICHE

- Inadeguata gestione a livello finanziario
- **Non corretta politica del capitale circolante**
- **Non costante monitoraggio dei flussi di cassa aziendali**
- **Mancata predisposizione di un business plan di breve periodo**
- Mancato utilizzo di validi strumenti e modelli di reporting

!!

STRUTTURA DEL PIANO PREVISIONALE IN CONTINUITÀ AZIENDALE

Struttura del *piano di risanamento*

a. Executive Summary
b. Descrizione del settore
c. Descrizione del mercato
d. Descrizione prodotti e marchi
e. Descrizione processo produttivo
f. Descrizione management team
g. Descrizione della strategia
h. Piano di marketing
i. Piano operativo
l. Bilanci di simulazione e budget di cassa

Sezione descrittiva

Sezione quantitativa

FASI DEL PROCESSO DI PIANIFICAZIONE DI UN RISANAMENTO AZIENDALE

ANALISI SITUAZIONE AZIENDALE

Previsione evoluzione mercato e ambiente esterno

Determinazione strategia aziendale

Obiettivi del piano di risanamento

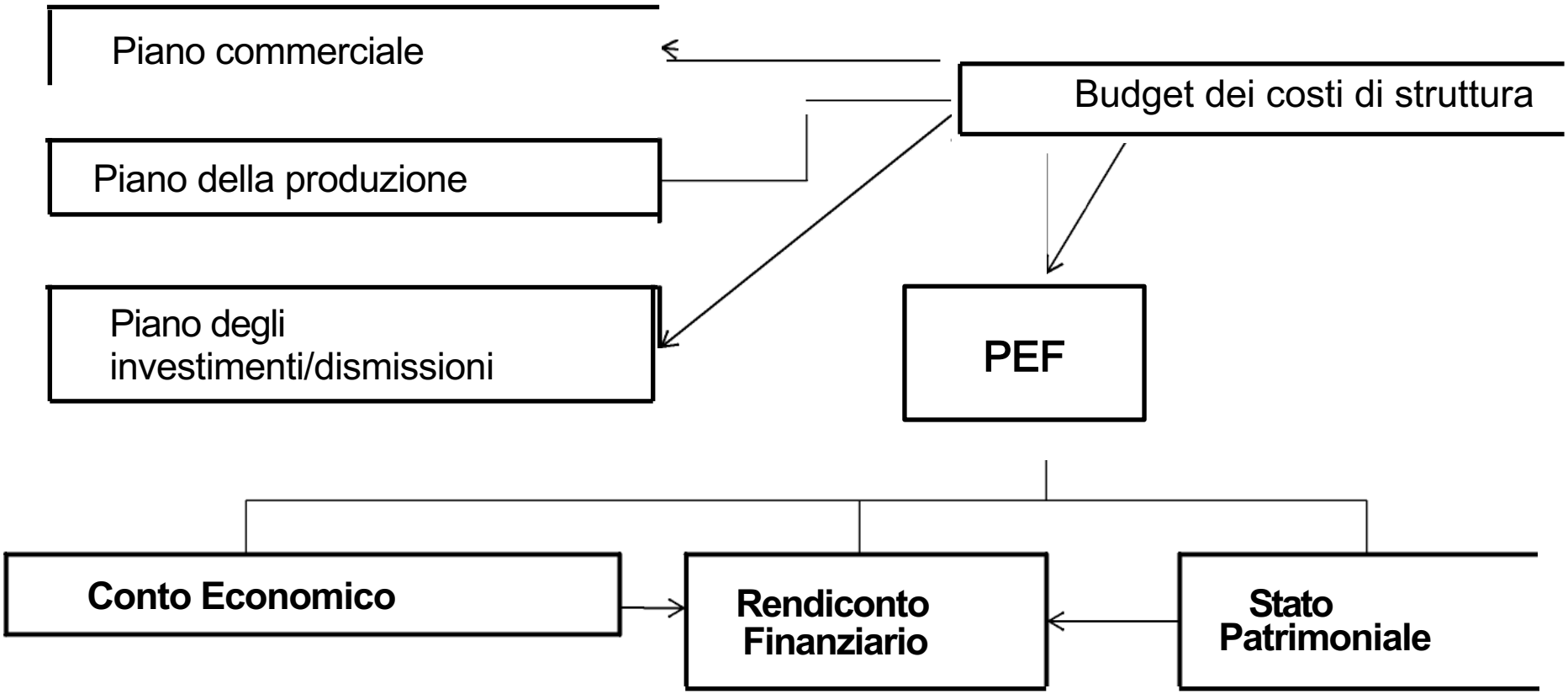
Elaborazione programmi azione ed obiettivi per centro di responsabilità

Verifica raggiungibilità obiettivi

APPROVAZIONE DEL PIANO ECONOMICO FINANZIARIO

LE COMPONENTI DEL PIANO

Il **Piano Economico Finanziario** è formato dal Conto Economico, dallo Stato Patrimoniale e dal Rendiconto Finanziario prospettico, secondo uno schema che passa dal Piano Commerciale, della Produzione e degli Investimenti/Dismissioni, tenendo conto dei costi di struttura



IL PIANO DI RISANAMENTO: PERIMETRO DI RIFERIMENTO

Il Piano deve contemplare:

➔ **Il piano industriale**

- commerciale
- della produzione
- degli investimenti

➔ **Il piano di ristrutturazione dei debiti pregressi**

➔ **Il piano delle fonti finanziarie a supporto del risanamento**

➔ **Le proiezioni economico-finanziarie**

- conto economico – previsionale
- stato patrimoniale – previsionale
- piano finanziario - previsionale

IL PIANO DI RISANAMENTO: PERIMETRO DI RIFERIMENTO

Fasi per la predisposizione di un piano di risanamento:

A. Ricerca delle cause della crisi

B. Definizione delle strategie

C. Valutazione preliminare comparata delle "exit strategies" dalla crisi: risanamento, cessione o liquidazione

D. Determinazione delle assunzioni e dei flussi attesi

E. Action plan

STRUTTURA E CONTENUTO DEL PIANO DI RISANAMENTO

STRUTTURA

- Una parte **qualitativa:** la rappresentazione delle strategie di risanamento
- Una parte **quantitativa**: la proiezione economica, finanziaria e patrimoniale

INFORMAZIONI

- Tecnico-descrittive
- Economico-finanziarie

REQUISITI DEL PIANO

Requisiti

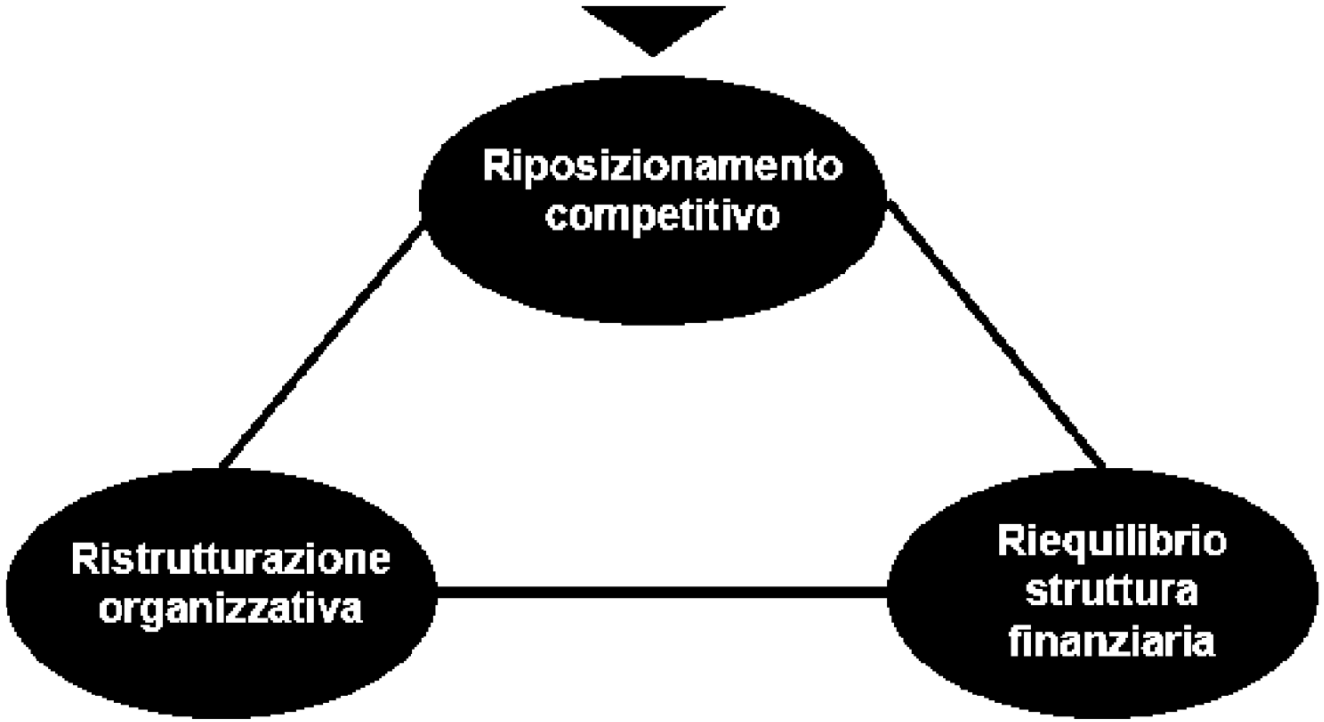
- realistico
- chiaro
- al tempo stesso sintetico e analitico
- coerente
- flessibile

ANALISI STRATEGICA

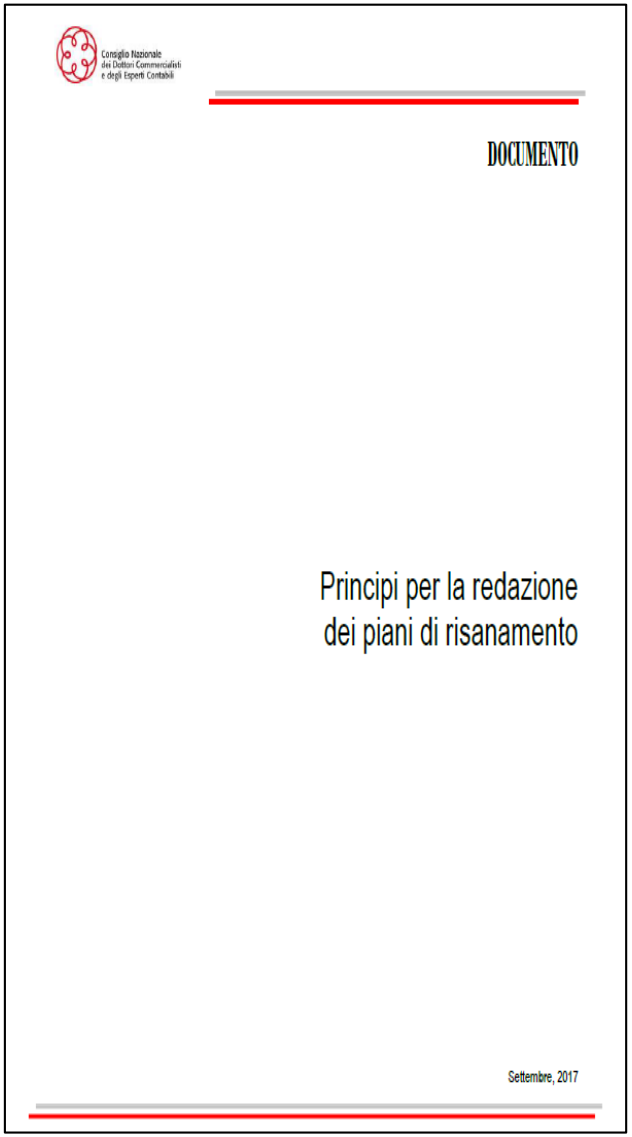
SWOT ANALYSYS

PUNTI DI FORZA	OPPORTUNITA'
1. Marchi aziendali utilizzati 2. Competenze di prodotto 3. Relazioni con clienti primari 4. Ciclo produttivo snello 5. …	1. Esistenza di un mercato potenziale consistente ed in crescita 2. Importante capacità produttiva 3. Sviluppo di sinergie 4. Innovazione di prodotto 5. …
PUNTI DI DEBOLEZZA	**MINACCE**
1. Dimensione forza vendita 2. Scarsità mezzi finanziari 3. Penetrazione geografica 4. Sottoutilizzo di alcune linee di produzione 5. …	1. Assenza di barriere all' ingresso significative 2. Difficoltà di accesso alle fonti di finanziamento 3. …

LE LINEE DI INTERVENTO IN UNA IMPRESA IN TURNAROUND



PRINCIPI PER LA REDAZIONE DEI PIANI DI RISANAMENTO


Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

DOCUMENTO

Principi per la redazione dei piani di risanamento

Settembre, 2017

Documento avente come obiettivo l'**enunciazione di principi** per la redazione di un piano di risanamento.

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**.

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

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 ed Esperti Contabili (**CNDCEC**).

È stato approvato dal CNDCEC in data 5.9.2017 e presentato pubblicamente in data 23.10.2017.

STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Parte generale

1. NATURA E OBIETTIVI DEL PIANO DI RISANAMENTO

1.1 Introduzione;

1.2 Natura del Piano;

1.3 Destinatari e obiettivi del Piano;

1.4 Sviluppo per i diversi scenari di crisi.

2 PRINCIPI GENERALI DEL PIANO

2.1 Principi generali di redazione del Piano;

2.2 Principi generali sui contenuti del Piano;

2.3 Principi generali sulla forma del Piano

3 IL PROCESSO DI ELABORAZIONE DEL PIANO

3.1 L'utilizzo del supporto consulenziale;

3.2 Profili generali del processo di elaborazione del Piano;

3.3 Il modello economico-finanziario e patrimoniale

STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Sviluppo del piano

4 IL QUADRO GENERALE DI PARTENZA

4.1 La parte introduttiva del Piano; **4.2** La descrizione della azienda; **4.3** Le strategie applicate e in atto; **4.4** Dati economici e finanziari; **4.5** L'organizzazione attuale; **4.6** Descrizione dell'attività; **4.7** Analisi del prodotto/servizio; **4.8** Analisi del settore/mercato; **4.9** La tecnologia impiegata; **4.10** La diagnosi della crisi

5 LA STRATEGIA GENERALE DI RISANAMENTO

5.1 L'identificazione delle linee strategiche di risanamento; **5.2** L'identificazione della strategia di risanamento; **5.3** L'assetto industriale; **5.4** L'assetto finanziario

6. L'IMPATTO SPECIFICO DELLA STRATEGIA DI RISANAMENTO

6.1 Vendite e commercializzazione; **6.2** Produzione; **6.3** Organizzazione e personale; **6.4** Investimenti / disinvestimenti

7. LA MANOVRA FINANZIARIA

7.1 Definizione e obiettivi della manovra finanziaria; **7.2** Patrimonio netto; **7.3** Debito; **7.4** Gestione della fiscalità nella manovra finanziaria

8. L'ACTION PLAN

9. I DATI PROSPETTICI

9.1 Introduzione; **9.2** Il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale; **9.3** Le analisi di sensitività

STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Esecuzione e monitoraggio

10 ESECUZIONE E MONITORAGGIO DEL PIANO

I consulenti

11 IL RUOLO DEI CONSULENTI

11.1 La preparazione del Piano;
11.2 L'advisor industriale/strategico;
11.3 L'advisor finanziario;
11.4 Altri consulenti

STRUTTURA DEL DOCUMENTO

Parti speciali

12 I PIANI DI RISANAMENTO NEI GRUPPI DI IMPRESE

12.1 Premessa e inquadramento generale; **12.2** Modalità di predisposizione dei piani di gruppo; **12.3** Definizione del perimetro di gruppo ai fini del Piano; **12.4** Le società di diritto estero appartenenti al gruppo; **12.5** Tecniche di consolidamento; **12.6** Situazione di partenza: ricognizione dei rapporti contrattuali; **12.7** Analisi dell'assetto partecipativo del Gruppo ed opportunità di semplificazione; **12.8** Rapporti economici, finanziari e patrimoniali; **12.9** Piano di risanamento consolidato e sua ripartizione tra le singole società del gruppo

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.; **13.2** Le peculiarità dei piani ex art. 186-bis l.f. per i concordati con continuità

14 I PIANI DI RISANAMENTO PER LE MPMI (MICRO, PICCOLE E MEDIE IMPRESE)

14.1 Inquadramento generale; **14.2** Il piano di risanamento delle MPMI; **14.3** Profili generali sui contenuti dei piani di risanamento delle MPMI; **14.4** Principi per MPMI (analisi differenziale rispetto al principio generale)

LO SCOPO DEI PIANI PREVISIONALI DI RISANAMENTO

- 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**.

- Il piano di risanamento deve anzitutto essere **tempestivo** in relazione alla gravità della crisi.

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

I PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEI PIANI DI RISANAMENTO

La redazione di un Piano è un **processo iterativo** che procede per approfondimenti successivi, interagendo con i vari interlocutori del contesto sociale e competitivo di riferimento ed adoperando un'efficace valutazione critica dei passaggi compiuti.

Talvolta 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 la disponibilità **di tempo adeguato**.

Influiscono negativamente sull'attendibilità percepita dai destinatari del Piano, processi di redazione rapidi ed eccessivamente lineari, con scarsa consultazione dei soggetti coinvolti.

I PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEI PIANI DI RISANAMENTO

Durante la redazione e soprattutto nella 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 dei massimi vertici aziendali** nei contatti con i principali interlocutori e nel monitoraggio e gestione dell'intero processo di redazione.

Il piano di risanamento 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 area di attività, ai processi operativi più significativi, alla struttura organizzativa e manageriale, alle risorse disponibili e alle obbligazioni dell'azienda.

Anche nel caso in cui la strategia di risanamento verta principalmente su alcune parti dell'azienda/aree di attività, il Piano deve mostrare comunque i riflessi sull'intera azienda.

I PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEI PIANI DI RISANAMENTO

Il Piano deve essere ***coerente*** e quindi basarsi su un sistema di ipotesi coerente.

La coerenza costituisce, infatti, un presupposto dell'attendibilità.

I nessi causali esistenti all'interno del Piano devono essere chiaramente evidenziati e coerenti.

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

La coerenza deve anche riguardare il rapporto tra la strategia di risanamento e l'evoluzione dello scenario competitivo ed ambientale di riferimento, tenendo conto del *track* record dell'impresa e della situazione attuale.

Il Piano deve essere ***attendibile***.

Tale requisito si declina secondo vari profili.

- esso presuppone che lo **sviluppo ipotizzato delle variabili** in gioco sia ragionevole.

  Ipotizzare, ad esempio, un forte incremento di fatturato in presenza di mercato in recessione costituisce un punto critico e la giustificazione fornita dall'azienda dovrebbe essere in tale circostanza molto stringente.

- ai fini della attendibilità va considerato il ***track record***: se fino al momento della predisposizione del Piano l'azienda non è riuscita ad entrare su un certo mercato geografico nonostante i suoi sforzi ed il Piano prevede tale risultato, è evidente che, in assenza di altri elementi, l'attendibilità viene meno.

I PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEI PIANI DI RISANAMENTO

Il Piano deve essere ***sostenibile*** finanziariamente nel senso che:

- durante l'arco temporale coperto dal Piano **i flussi di cassa operativi dovrebbero coprire almeno il fabbisogno espresso dal capitale circolante e dagli investimenti netti** di sostituzione/mantenimento in una situazione di normali condizioni di funzionamento

- il ricorso ad **ulteriore capitale di debito e/o di rischio dovrebbe avvenire per risanare il deficit finanziario attuale** e fronteggiare gli investimenti finalizzati alla crescita.

- al termine dell'arco temporale del Piano il flusso netto di cassa atteso deve essere positivo e garantire il ripristino delle normali condizione di funzionamento e di affidabilità finanziaria.

LE PROIEZIONI ECONOMICHE, FINANZIARIE E PATRIMONIALI

STRATEGIE:

Azioni strategiche

Leve Economiche, finanziarie e patrimoniali:

Prezzi ricavo;
Prezzi costo;
Volumi operativi;
Rendimento;
Investimenti;
Mix di produzione/vendita
Durata dei cicli operativi

Risultati economico, finanziari e patrimoniale:

Reddito: conto economico
Capitale investito/finanziato: stato patrimoniale
Flussi di cassa: rendiconto finanziario

Giova sottolineare che che nell'arco temporale di Piano, non è necessario che si verifichi un'estinzione di tutti i debiti finanziari in quanto, nella gestione d'impresa, è fisiologico che vi sia una quota di fabbisogno coperto da debiti finanziari purché tale ammontare sia compatibile con i flussi di cassa operativi netti, liberi al servizio del debito e con il livello di patrimonializzazione.

I PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEI PIANI DI RISANAMENTO: LA MANOVRA FINANZIARIA

Il Piano deve contenere una corretta manovra finanziaria intesa come:

l'insieme degli interventi finalizzati al riequilibrio della situazione patrimoniale e al risanamento economico e finanziario

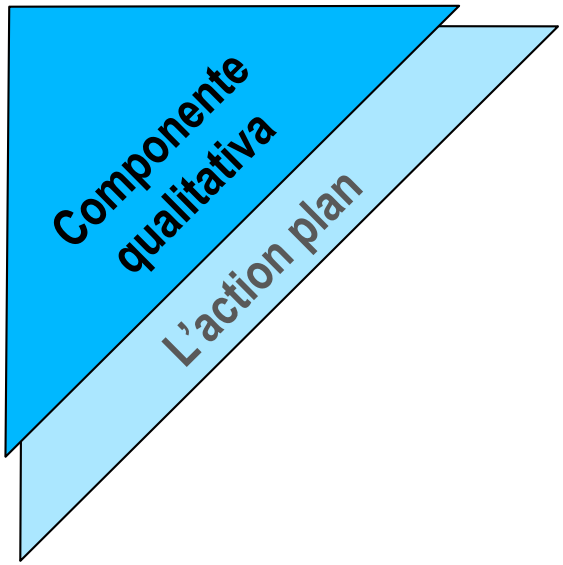
La manovra finanziaria persegue il duplice scopo di:

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

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.

L'ACTION PLAN

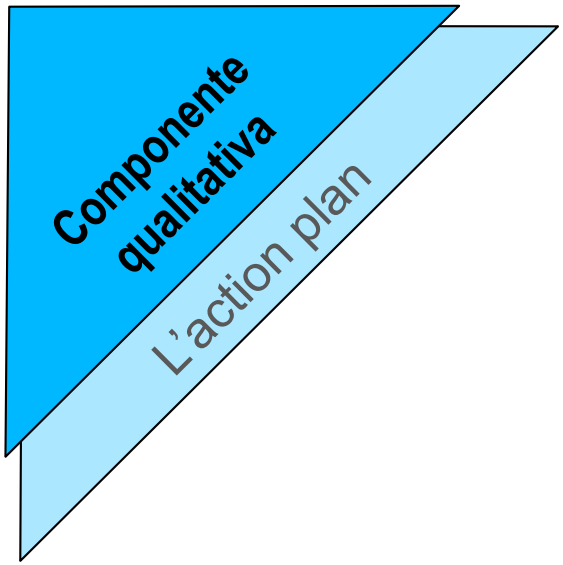


8.1 «L'Action Plan rappresenta la **descrizione, anche sintetica, delle principali azioni da porre in essere al fine di realizzare la strategia di risanamento individuata nel Piano**. Il suo scopo è quello di rendere concrete le intenzioni strategiche e favorire l'esplicitazione della valutazione di 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 esecuzione;
- allocazione delle risorse necessarie per lo sviluppo delle azioni previste».

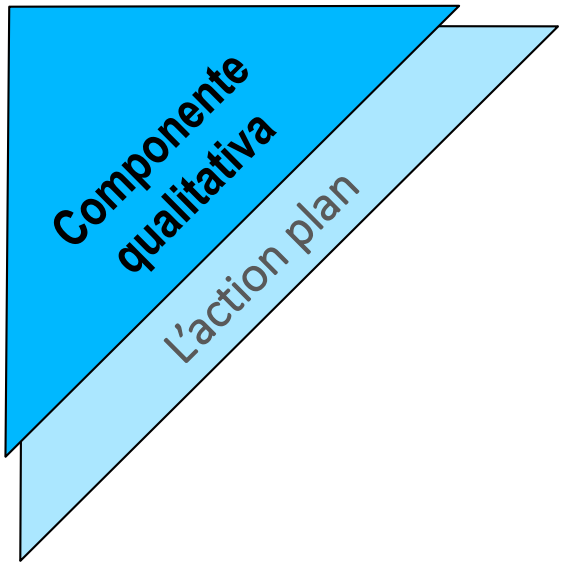
L'ACTION PLAN



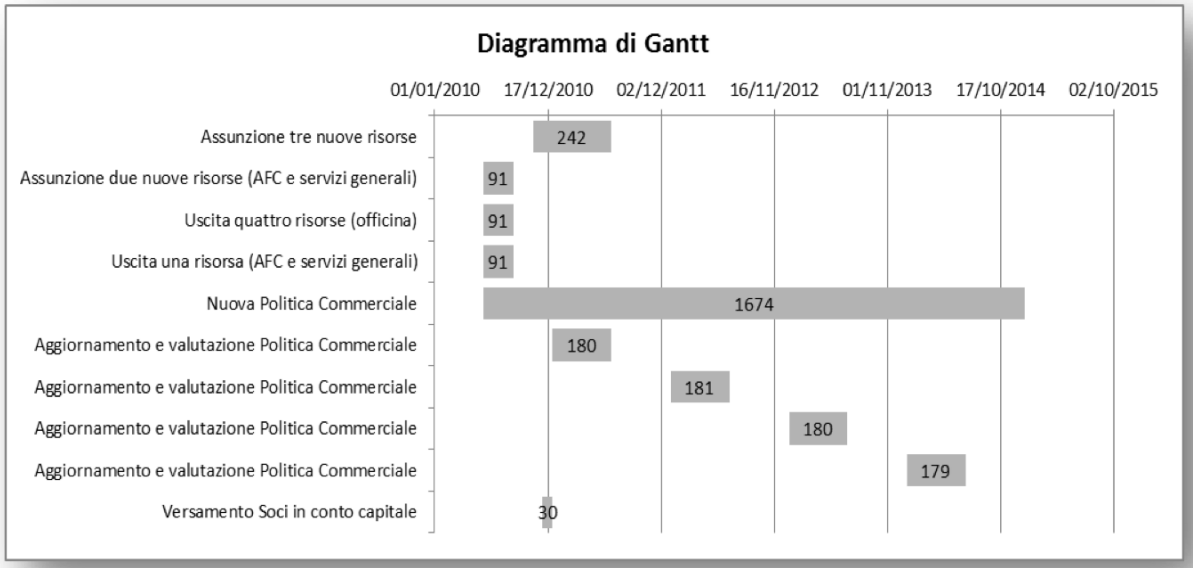
8.3 «Le azioni identificate nella parte operativa del Piano, distinte in base alle aree sulle quali impattano, sono sintetizzate all'interno dell'Action plan. In particolare, lo stesso dovrà descrivere, tra le altre:

- 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.».

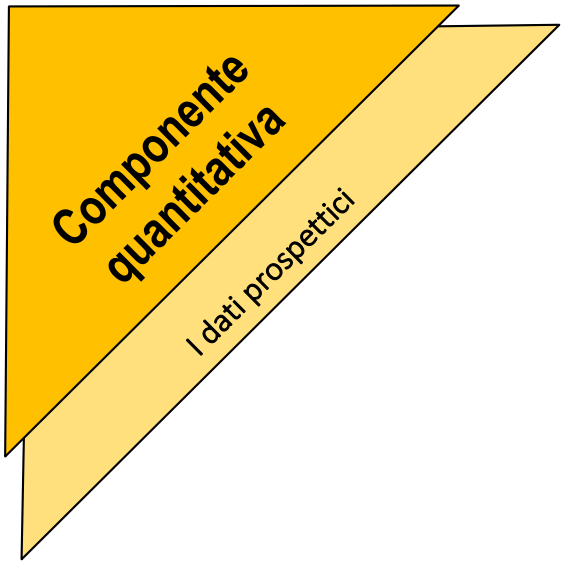
L'ACTION PLAN



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



I DATI PROSPETTICI



9.1 Introduzione

9.2 Il modello economico, finanziario e patrimoniale previsionale

9.3 Scansione temporale del modello economico – finanziario previsionale

9.4 Contenuto e forma del conto economico

9.5 Contenuto e forma dello stato patrimoniale

9.6 Contenuto e forma del piano finanziario

9.7 Piano di tesoreria

9.8 Analisi di sensitività

9.4 Contenuto e Forma del Conto Economico

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

9.5 Contenuto e Forma dello Stato Patrimoniale

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	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

9.6 Contenuto e forma del Piano Finanziario

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)
- in forma indiretta, partendo dal reddito netto o dal reddito operativo lordo, al quale sono aggiunti i flussi finanziari delle variazioni patrimoniali.

9.6 Contenuto e Forma del Piano Finanziario

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	-	-	-	-	-
Variazione Rimanenze	-	-	-	-	-
Variazione Crediti commerciali	-	-	-	-	-
Variazione Debiti commerciali	-	-	-	-	-
Variazione Capitale Circolante Operativo	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Variazione crediti diversi e altre attività	-	-	-	-	-
Variazione debiti diversi e altre passività	-	-	-	-	-
Variazione fondo TFR e fondi rischi e oneri	-	-	-	-	-
Variazione altre attività / passività	-	-	-	-	-
Flusso di cassa operativo	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Variazione Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	-
Variazione Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	-
Investimenti	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-	-
Variazioni di PN	-	-	-	-	-
Flusso di cassa a servizio del debito	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Proventi e oneri finanziari	-	-	-	-	-
Variazione debiti finanziari a breve termine	-	-	-	-	-
Variazione debiti finanziari a medio lungo termine	-	-	-	-	-
Flusso di cassa netto del periodo	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Disponibilità liquide iniziali	-	-	-	-	-
Disponibilità liquide finali	-	-	-	-	-
Variazione delle disponibilità liquide	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**

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.

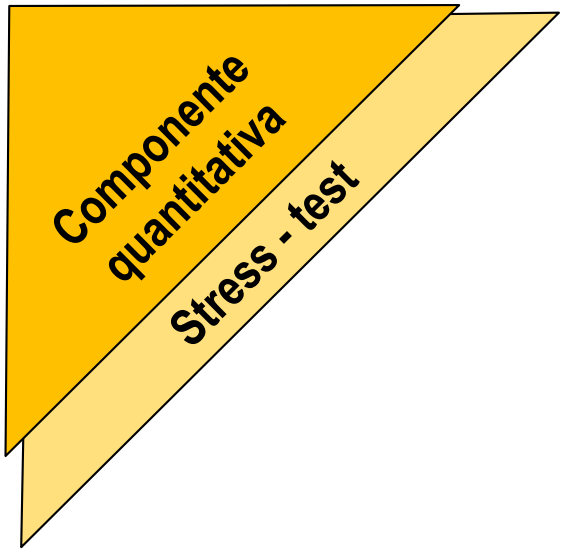
Anche alla luce delle tempistiche necessarie per la stesura del Piano e per gli eventuali aggiornamenti successivi, è opportuno che il piano di tesoreria sia aggiornato periodicamente al fine di garantire un controllo dell'attendibilità del modello di tesoreria, nonché una corretta rappresentazione dei 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 Piano».

9.7 Contenuto e Forma del Piano di tesoreria

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

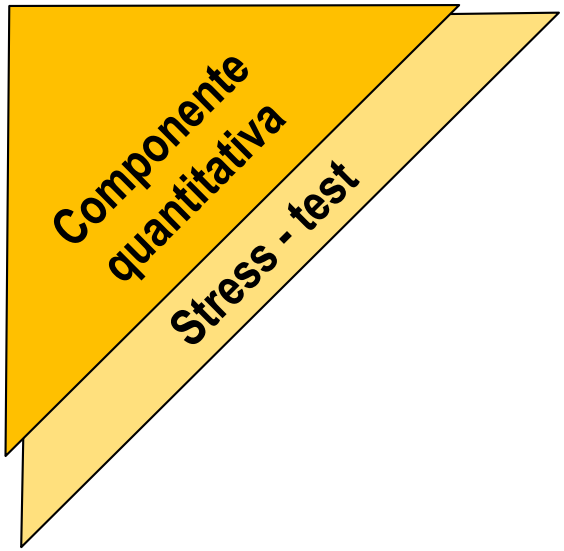


Le analisi di sensitività

Le analisi di sensitività rappresentano la **risultanza quantitativa delle incertezze** a cui è soggetto il Piano. Presuppongono l'**individuazione** e la **misurazione** dei fattori di rischio ai quali è soggetta l'impresa e il Piano.

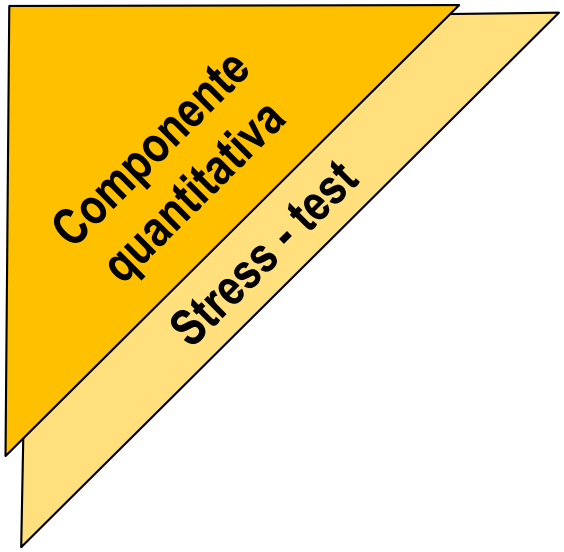
«Ogni valutazione prognostica è intrinsecamente connotata da un proprio grado di rischio di avveramento. È opportuno perciò che le assunzioni ipotetiche siano sottoposte ad analisi di sensitività».

Le analisi di sensitività



Gli *stress test* rappresentano un caso di analisi di sensitività nella quale il «fattore incertezza» collegabile alle assunzioni ipotetiche è considerato secondo un'accezione negativa e pessimistica. È questo tipo di analisi che **consente di verificare la sostenibilità** del Piano e la tenuta di eventuali *covenant* alla luce di scenari alternativi e peggiorativi rispetto a quello alla base del Piano.

«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».



Le analisi di sensitività

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

a) Scostamenti dei volumi;

b) Scostamenti rispetto alle stime dei prezzi di vendita […];

c) Variazione del mix produttivo;

d) Livello degli invenduti e dei resi;

e) Scostamenti nella produttività dei fattori produttivi».

12.1.1 Nell'ambito di processi di soluzione delle crisi d'impresa è frequente 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.

12.2.1 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.

12.3.1 La definizione del perimetro delle società per le quali è utile l'elaborazione di un Piano in via individuale è necessaria attività preliminare dal momento che è possibile che alcune delle società del gruppo non debbano essere coinvolte nel Piano.

12.5.1 Nel Piano è opportuno rispettare i principi contabili di consolidamento.

I PIANI DI RISANAMENTO PER LE MPMI

La sezione 14 dei Principi individua il perimetro di applicazione per le aziende di micro, piccole e medie imprese (MPMI), definite come previsto dalla normativa comunitaria.

In questa tipologia di imprese, essendo la struttura organizzativa più semplice, si presenta più complesso il reperimento di dati e di risorse finanziarie, nonché la redazione di un piano che contenga il contenuto informativo caratteristico dei piani delle imprese di maggiori dimensioni.

I Principi contengono lo sviluppo, con approccio differenziale, di tavole sinottiche che, per le MPMI, individuano l'applicabilità integrale, con modifiche o la non applicabilità dei contenuti del principio generale

I PIANI DI RISANAMENTO PER LE MPMI

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

Applicabilità dei contenuti del principio generale sulla base della dimensione dell'impresa

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">Categoria d'impresa</th><th colspan="3">Documento di riferimento</th></tr>
<tr><th>Principio Micro</th><th>Principio PMI</th><th>Principio generale</th></tr>
<tr><td colspan="2">Micro</td><td>SI</td><td>NO</td><td rowspan="2">NO</td></tr>
<tr><td>Piccola</td><td rowspan="2">PMI</td><td>NO</td><td>SI</td></tr>
<tr><td>Media</td><td>NO</td><td>SI</td><td>Discrezionale</td></tr>
<tr><td colspan="2">Grande</td><td>NO</td><td>NO</td><td>SI</td></tr>
</table>

I PIANI DI RISANAMENTO ED IL LORO DEPLOYMENT

Una volta che il piano industriale (di risanamento), nelle sue assunzioni di base e nelle simulazioni di **Analisi di Sensitività – variazione di KPI Economico-Finanziari-Organizzativi –**, ha espresso, con chiarezza e dettaglio, tutte le azioni che l'azienda dovrà perseguire affinché siano raggiunti gli obiettivi sottostanti la performance economica, finanziaria e patrimoniale attesa, è necessario avviare la fase di *Deployment* e *Monitoring*.

Il *Deployment* è composto di tre momenti critici:

- la condivisione con tutta l'azienda (e gli *stakeholders*) dei contenuti del piano;
- l'assegnazione delle responsabilità (nominative) dei piani d'azione;
- l'avvio della produzione delle *scorecard* dei KPI critici.

CRITICITÀ E PUNTI DI ATTENZIONE DEI PIANI INDUSTRIALI NELLE AZIENDE IN CRISI

- Nella pratica si vedono spesso dei Piani che già ad un primo esame si mostrano fragili e non risolutivi della crisi che cercano di fronteggiare

- L'uscita dalla crisi, invece, richiede:

  - un **radicale ripensamento dell'impresa** e del suo modo di stare sul mercato che porti ad un Piano che dia un'ampia rassicurazione sulla propria fattibilità

  - (spesso) la modifica del vertice organizzativo dell'impresa **(change management)**

  - intervenire **tempestivamente**

  - **condizioni** al Piano