

CORSO GESTORI CRISI D'IMPRESA

Le procedure alternative Parte 1

16 Dicembre 2025

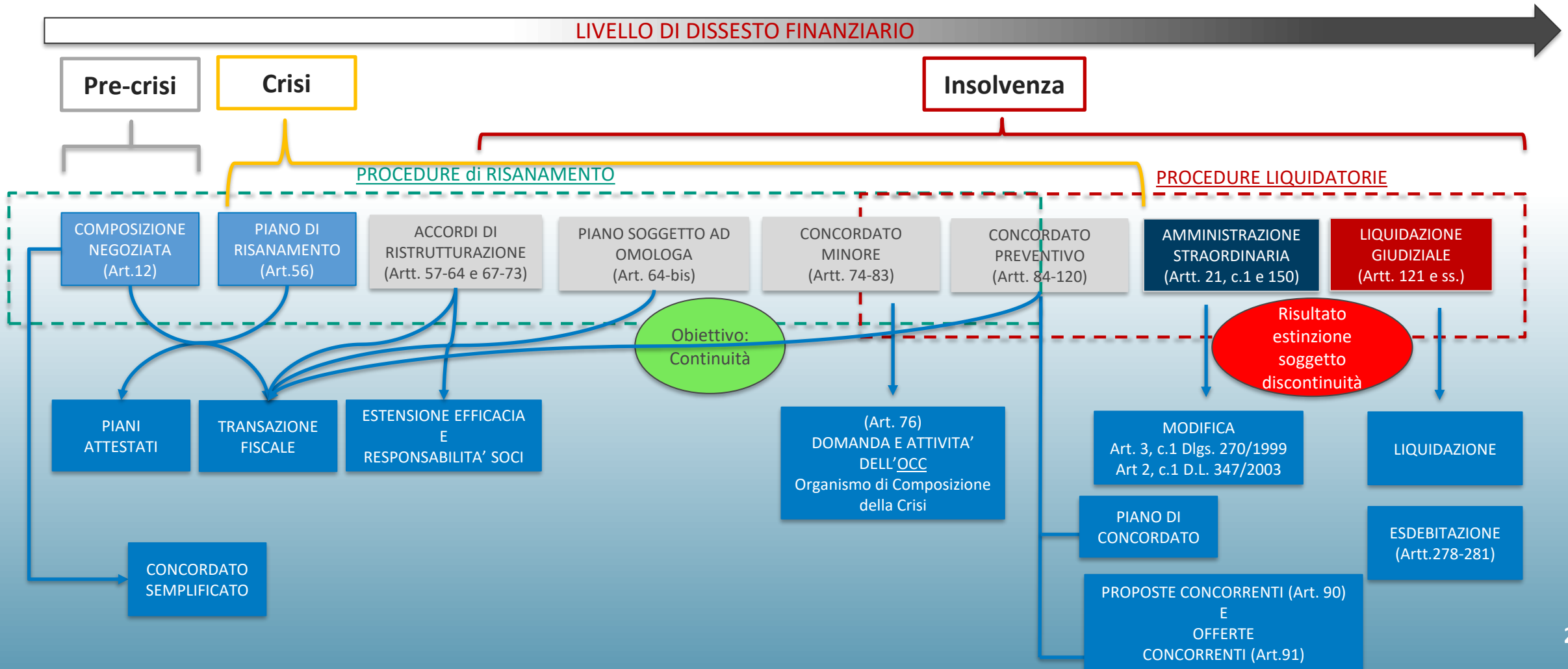
A cura di Andrea Gabola

AGENDA



- ➔ **GLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE E LA TRANSAZIONE FISCALE**
 - **LA CHECK LIST PREVISTA DAL DECRETO DIRIGENZIALE 21/3/2023**
 - **IL PERCORSO PRATICO PER LA COSTRUZIONE DEL PIANO**
 - **MONITORAGGIO E KPI**
 - **IL CASO COIN**

STRUMENTI DI REGOLAZIONE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA



GLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE (ART.57 E SS. CCII)



ARTICOLAZIONE: il CCII individua **3 tipologie** di accordi di ristrutturazione dei debiti:

-  **ORDINARI (art. 57 CCII)**
-  **AGEVOLATI (art. 60 CCII)**
-  **AD EFFICACIA ESTESA (art. 61 CCII)**

ACCORDI ORDINARI

PRESUPPOSTI OGGETTIVO E SOGGETTIVO:

imprenditore anche non commerciale e **NON** minore (art. 2 CCII) in **stato** di crisi o insolvenza, che stipula un accordo con creditori che rappresentano **almeno il 60% dei crediti**, ed è soggetto ad omologazione (art. 48 CCI). È confermato il termine di **120 giorni** (dall'omologa o dalla scadenza) per il pagamento dei **non aderenti**. Già previsto dal previgente art.182 bis l.f.

- **stato di crisi:** situazione di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore;
- **stato di insolvenza:** lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il medesimo non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni.

GLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE (ART.57 E SS. CCII)



CONTENUTO PIANO: sono richiamati i contenuti dell'art. 56. Vanno inoltre depositati i documenti di cui all'art. 39 co.1 e 3 CCII:

- Indicazione del debitore e delle eventuali parti correlate, le sua attività e passività al momento della presentazione del Piano, l'analisi della economico-patrimoniale e finanziaria dell'impresa e della posizione dei lavoratori;
- l'analisi delle principali cause e dell'entità dello stato di crisi o di insolvenza in cui si trova;
- la declinazione delle strategie d'intervento;
- l'individuazione dei creditori e l'ammontare dei crediti dei quali si propone la rinegoziazione e lo stato delle eventuali trattative;
- l'elenco dei creditori «estranei», con l'indicazione delle risorse destinate all'integrale soddisfacimento dei loro crediti;
- gli eventuali apporti di finanza nuova eventualmente previsti e le ragioni per cui sono necessari per l'attuazione del piano;
- l'esplicitazione dei tempi delle azioni da compiersi, che consentono di verificarne la realizzazione, le iniziative da adottare qualora si verifichi uno scostamento dagli obiettivi pianificati;
- il piano industriale e l'evidenziazione dei suoi effetti sul piano finanziario nonché i tempi necessari per assicurare il riequilibrio della situazione economico finanziaria;
- l'indicazione dei costi e dei ricavi attesi, del fabbisogno finanziario e delle relative modalità di copertura, tenendo conto anche dei costi necessari per assicurare il rispetto della normativa in materia di sicurezza sul lavoro e di tutela dell'ambiente;
- bilanci, dichiarativi e scritture (le scritture contabili e fiscali obbligatorie, le dichiarazioni dei redditi concernenti i tre esercizi o anni precedenti ovvero l'intera esistenza dell'impresa o dell'attività economica o professionale, se questa ha avuto una minore durata, le dichiarazioni IRAP e le dichiarazioni annuali IVA relative ai medesimi periodi, i bilanci relativi agli ultimi tre esercizi);
- una relazione sulla situazione economico-patrimoniale e finanziaria aggiornata con periodicità mensile;
- uno stato particolareggiato ed estimativo delle sue attività, un'idonea certificazione sui debiti fiscali, contributivi e per premi assicurativi;
- l'elenco nominativo dei creditori e l'indicazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione;
- l'elenco nominativo di coloro che vantano diritti reali e personali su cose in suo possesso e l'indicazione delle cose stesse e del titolo da cui sorge il diritto.

GLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE (ART.57 E SS. CCII)



PRE ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE il Tribunale può fissare un termine da 30 a 60 giorni (prorogabile fino ad ulteriori 60 giorni) entro cui il debitore deve depositare l'accordo di ristrutturazione dei debiti e l'ulteriore documentazione necessaria (art. 44 co. 1 lett. a) del DLgs. 14/2019). Nelle more, il debitore va soggetto a obblighi informativi.

ESITO DELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA: Ai sensi dell'art.23 co.2 let.b CCII, l'accordo di ristrutturazione è uno degli esiti possibili del procedimento di composizione negoziata della crisi.

ATTESTAZIONE: come già prescritto nella disciplina previgente, un professionista indipendente deve provvedere all'attestazione della **veridicità dei dati aziendali** e della **fattibilità ECONOMICA** del piano

COMMISSARIO GIUDIZIALE: riferisce su ogni atto di frode ai creditori non dichiarato nella domanda ovvero su ogni circostanza o condotta del debitore tali da pregiudicare una soluzione efficace della crisi.

OMOLOGAZIONE: i creditori e ogni altro interessato possono proporre opposizione entro 30 giorni dall'iscrizione della domanda nel Registro delle imprese (con sospensione feriale).

Con la domanda di omologazione o anche successivamente il debitore può chiedere di essere autorizzato a contrarre finanziamenti, in qualsiasi forma, compresa la richiesta di emissione di garanzie, prededucibili. Si applicano gli articoli 99, 101 e 102.

Con riferimento ai crediti erariali e contributi si rinvia al prosieguo delle trattazione in relazione all'istituto della transazione ex art. 63 CCII.

IMPUGNAZIONI: confermata la disciplina del reclamo; in caso di reclamo, la Corte d'Appello, su richiesta di parte, può, quando ricorrono gravi e fondati motivi, ordinare l'inibitoria, in tutto o in parte o temporanea, dell'attuazione del piano o dei pagamenti. Inoltre, può disporre le opportune tutele per i creditori e la continuità aziendale.

GLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE (ART.57 E SS. CCII)



ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE AD EFFICACIA ESTESA

Il CCI prevede la possibilità di stipulare accordi di ristrutturazione ad efficacia estesa (art. 61 CCII), oltre che verso **banche e intermediari finanziari** (come già previsto dalla Legge Fallimentare RD 267/42) «*anche ai creditori non aderenti che appartengano alla medesima categoria, individuata tenuto conto dell'omogeneità di posizione giuridica ed interessi economici*», in deroga agli artt. 1372 e 1411 c.c.

CONDIZIONI DI ACCESSO

- Tutti i creditori appartenenti alla **medesima categoria (posizione giuridica e interessi economici omogenei)** devono essere stati **informati dell'avvio delle trattative** e messi in condizione di **parteciparvi in buona fede** e devono avere ricevuto **complete e aggiornate informazioni sulla situazione** economico-patrimoniale e finanziaria del debitore nonché sull'accordo e sui suoi effetti;
- l'accordo deve avere **carattere non liquidatorio**, prevedendo la prosecuzione dell'attività in via diretta o indiretta (art. 84 CCII);
- i crediti dei creditori aderenti appartenenti alla categoria devono **rappresentare il 75% di tutti i creditori appartenenti alla categoria**, fermo restando che un creditore può essere titolare di crediti inseriti in più di una categoria;
- i creditori della stessa categoria non aderenti, cui vengono estesi gli effetti dell'accordo, devono risultare **soddisfatti** in base all'accordo stesso **in misura non inferiore** rispetto a quanto riceverebbero in caso di apertura della liquidazione giudiziale alla data di deposito della domanda di omologazione;
- al debitore deve avere **notificato** l'accordo, la domanda di omologazione e i documenti allegati ai creditori nei confronti dei quali chiede di estendere gli effetti dell'accordo; tenere conto delle difficoltà operative che a volte di presentano.

GLI ACCORDI NELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA



- La domanda di omologazione degli accordi di ristrutturazione dei debiti - anche "in bianco" – **preclude la possibilità** di presentare una successiva istanza di accesso alla composizione negoziata della crisi (art. 25-quinquies CCII)
- Gli **atti autorizzati** dal Tribunale durante la procedura composizione negoziata **conservano i propri effetti** se successivamente interviene un accordo di ristrutturazione dei debiti omologato o altra procedura concorsuale (artt. 22 e 24 CCII)
- All'esito delle trattative in ambito di composizione negoziata può essere individuata una soluzione idonea al superamento della situazione di squilibrio che si traduca in una **convenzione di moratoria**
- Se all'esito delle trattative non è individuata una soluzione per il superamento della situazione di squilibrio, è possibile domandare l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti ai sensi degli artt. 57, 60 e 61. La percentuale richiesta per gli accordi ad efficacia estesa di cui all'art. 61 co. 2 lett. c) (75% di tutti i creditori appartenenti alla categoria), è **ridotta al 60%** se il raggiungimento dell'accordo risulta dalla relazione finale dell'esperto (art. 23 CCII)
- quanto alle **misure premiali** di cui all'art. 25 bis CCII, dalla pubblicazione nel registro delle imprese degli accordi di cui all'art. 23 co. 2 lett. b) CCII, si applicano gli artt. 88 co. 4-ter e 101 co. 5 del DPR 917/86

LA TRANSAZIONE FISCALE E CONTRIBUTIVA (ART. 63 CCII)



La **transazione fiscale e contributiva** nell'ambito degli accordi di ristrutturazione dei debiti è regolata dall'art. 63 CCII.

- Nell'ambito delle trattative che precedono la stipulazione degli accordi di ristrutturazione (artt. 57, 60 e 61 CCII) il debitore può proporre **il pagamento, parziale o anche dilazionato**, dei tributi e dei relativi accessori amministrati dalle agenzie fiscali, nonché dei contributi e premi amministrati dagli enti gestori di forme di previdenza, assistenza e assicurazioni obbligatorie e dei relativi accessori sorti sino alla data di presentazione della proposta di transazione.
- In tali casi l'attestazione del professionista indipendente di cui all'articolo 57, co.4, relativamente ai crediti fiscali, previdenziali e assicurativi, deve inerire anche alla **convenienza del trattamento proposto rispetto alla liquidazione giudiziale**.
- L'assenso espresso equivale a sottoscrizione dell'accordo di ristrutturazione; ai fini dell'omologazione forzata, **l'eventuale adesione deve intervenire entro 90 giorni** dal deposito della proposta di transazione.
- E' possibile prevedere **l'omologazione forzata - CRAM DOWN** in via subordinata alla seguenti condizioni:
 1. accordo non liquidatorio o misto (con continuità parziale);
 2. funzione determinante dell'adesione dei creditori pubblici deve essere determinante per il raggiungimento delle percentuali ex artt. 57 comma 1 (60% dei crediti) e 60 comma 1 (30% dei crediti) del CCII;
 3. il credito degli altri creditori aderenti all'ADR deve rappresentare almeno il 25%, ossia 1/4, dei crediti complessivi;
 4. convenienza della proposta di ristrutturazione, rispetto all'alternativa liquidatoria, con la specificazione che detta convenienza, oltre che risultare dalla relazione di attestazione, deve essere oggetto di "specifica valutazione da parte del tribunale";
 5. soddisfo dei crediti in transazione almeno per il 50% del loro ammontare, esclusi interessi e sanzioni (se l'ammontare complessivo dei crediti vantati dagli altri creditori aderenti agli accordi di ristrutturazione è inferiore a 1/4 dell'importo complessivo dei crediti, la percentuale di soddisfo si innalza al 60% dell'ammontare dei rispettivi crediti e la dilazione di pagamento richiesta non può eccedere 10 anni);
 6. la transazione è risolta di diritto se il debitore non esegue integralmente i pagamenti previsti **entro 60 gg dalle scadenze**.

LA TRANSAZIONE FISCALE E CONTRIBUTIVA (ART. 63 CCII)



Non è possibile prevedere il cram-down se si verifica una delle seguenti ipotesi:

- a) se, fatta salva l'ipotesi cui all'articolo 58, nei cinque anni precedenti il deposito della proposta il debitore **ha già concluso una transazione avente a oggetto debiti della stessa natura, risolta di diritto;**
- b) se ricorrono congiuntamente le seguenti condizioni:
 - 1. il debito nei confronti dell'amministrazione finanziaria e degli enti gestori di forme di previdenza, assistenza e assicurazioni obbligatorie maturato sino al giorno anteriore a quello del deposito della proposta di transazione fiscale **è pari o superiore all'ottanta per cento dell'importo complessivo dei debiti maturati dall'impresa alla medesima data;**
 - 2. il debito, tributario o previdenziale, deriva prevalentemente da **omessi versamenti**, anche solo parziali, di imposte dichiarate o contributi nel corso di **almeno cinque periodi d'imposta**, anche non consecutivi, oppure deriva, per **almeno un terzo del complessivo debito** oggetto di transazione con i creditori pubblici, dall'**accertamento di violazioni realizzate mediante l'utilizzo di documentazione falsa o per operazioni inesistenti, mediante artifici o raggiri, condotte simulatorie o fraudolente.**

AGENDA

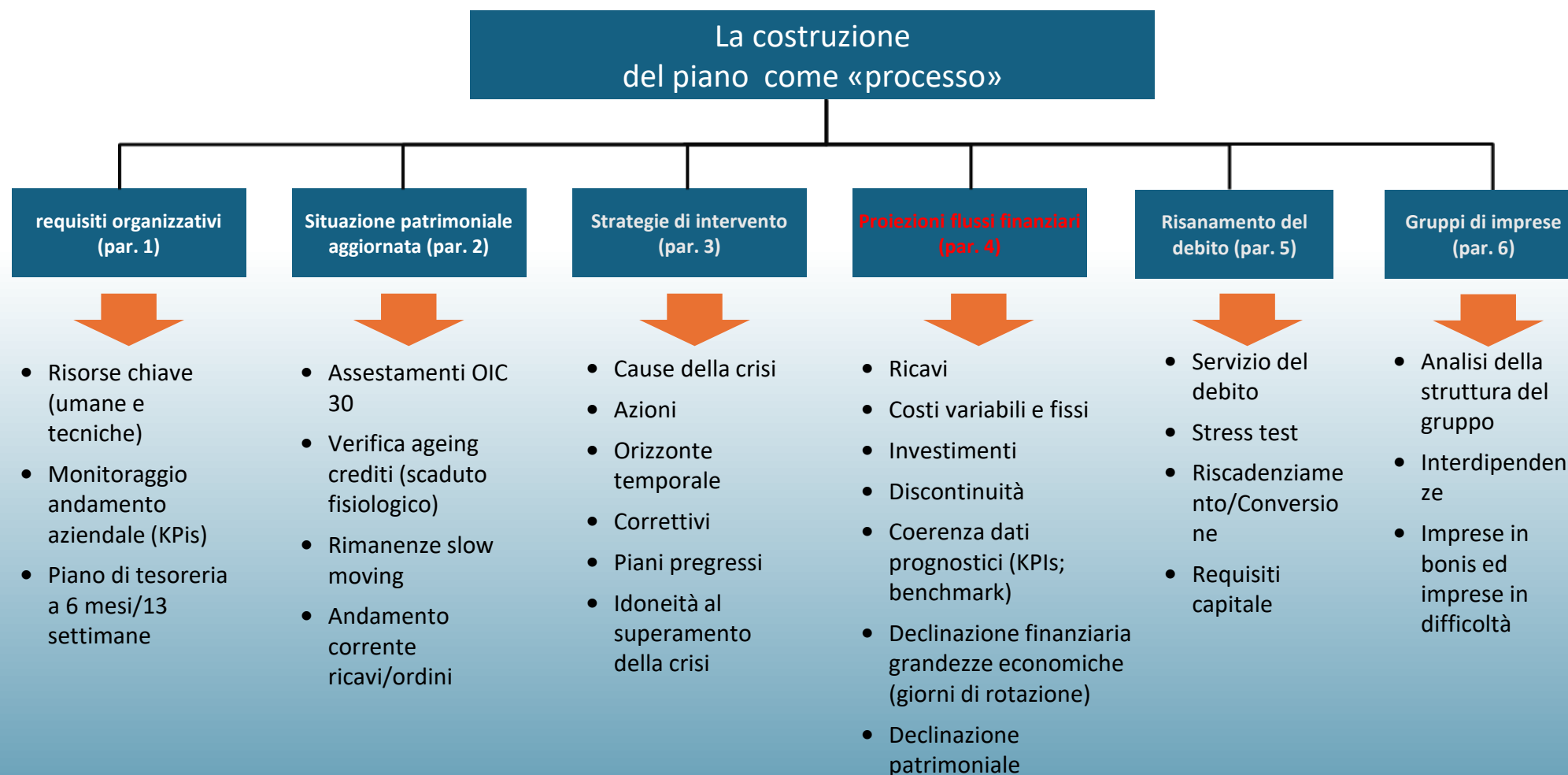


- GLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE E LA TRANSAZIONE FISCALE

➔ LA CHECK LIST PREVISTA DAL DECRETO DIRIGENZIALE 21/3/2023

- IL PERCORSO PRATICO PER LA COSTRUZIONE DEL PIANO
- MONITORAGGIO E KPI
- IL CASO COIN

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



PUNTI DI
ATTENZIONE

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023

1. IL REQUISITO DELL'ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA

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

1.2. L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? (**a cura dell'imprenditore**). In caso contrario, l'impresa tiene conto solo delle iniziative industriali per le quali sia realisticamente in grado di disporre, eventualmente acquisendole sul mercato, delle competenze tecniche occorrenti.

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

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

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

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - segue

2. RILEVAZIONE DELLA SITUAZIONE CONTABILE E DELL'ANDAMENTO CORRENTE

2.1. L'impresa dispone di una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni? (**a cura dell'imprenditore**). In mancanza l'imprenditore deve redigerla quale presupposto necessario per la predisposizione del piano. La situazione contabile dovrà essere aggiornata all'occorrenza nel corso delle trattative anche per accertare le cause di eventuali scostamenti rispetto alle attese.

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

2.3. È disponibile un prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso? (**a cura dell'imprenditore**). In difetto, è opportuno che i crediti commerciali siano suddivisi in relazione alla loro anzianità. Per gli scaduti che superano la fisiologia (tempi ordinari di pagamento, pur oltre la scadenza contrattuale, che caratterizzano il settore) occorre che la stima del momento dell'incasso sia particolarmente prudente.

2.4. È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione? (**a cura dell'imprenditore**). In caso contrario, è opportuno che l'imprenditore isoli le giacenze di magazzino a lenta rotazione per consentire una stima corretta degli approvvigionamenti necessari.

2.5. I debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi? (**a cura dell'imprenditore**). In caso contrario, è necessario individuare le cause delle differenze significative.

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



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

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

2.6. Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse? (**a cura dell'imprenditore**). In difetto, anche con l'aiuto dei professionisti che assistono l'impresa, occorre stimare entità e momento del pagamento di eventuali passività potenziali.

2.7. L'organo di controllo ed il revisore legale, quando in carica, dispongono di informazioni in base alle quali la situazione contabile di cui al punto 2.1. risulti inaffidabile o inadeguata per la redazione di un **piano** affidabile? (**a cura dell'esperto**). In caso affermativo, occorre che l'imprenditore rimuova le criticità quanto meno con l'appostazione di passività ulteriori o rettificando i **flussi economico-finanziari attesi** (**a cura dell'imprenditore**).

2.8. Sono disponibili informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e **flussi finanziari**? È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio? (**a cura dell'imprenditore**).

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - segue

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

3.1. Perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile? **(a cura dell'imprenditore)**. Quali sono le manifestazioni esteriori di tale stato? **(a cura dell'esperto)**.

3.2. Tenuto conto delle manifestazioni sub 3.1, quali ne sono le cause? **(a cura dell'imprenditore)**. Qualora non siano individuate cause coerenti con le manifestazioni esteriori dello stato di crisi o dello squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile è quantomeno opportuno che l'imprenditore predisponga la comparazione storica degli stati patrimoniali e dei conti economici di un numero adeguato di anni; la comparazione dei dati economici dovrebbe essere svolta anche sulla base dei rendiconti gestionali, se disponibili. Da tale comparazione l'esperto, anche attraverso l'intervista delle principali funzioni aziendali (commerciale, operativa, risorse umane, contabile), si forma il convincimento sulle cause del declino dell'andamento aziendale **(a cura dell'esperto)**.

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

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

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

3.6. Quali sono i tempi e i relativi effetti in termini di ricavi, di costi e di investimenti delle iniziative da adottare e quali le relative funzioni aziendali responsabili? **(a cura dell'imprenditore)**.

3.7. Sono prospettabili iniziative alternative nel caso in cui le iniziative dovessero dimostrarsi inefficaci e si manifestassero scostamenti tra gli obiettivi **pianificati** e quelli raggiunti? **(a cura dell'imprenditore)**

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



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

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

3.8. Il **piano** è coerente con i piani redatti in precedenza? Quali sono le differenze? Nel caso ve ne siano, a cosa sono dovute? **(a cura dell'imprenditore)**

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

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



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

4. LE PROIEZIONI DEI FLUSSI FINANZIARI

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

4.1.1. stima dei ricavi (**punto 4.3** della presente Sezione)

4.1.2. stima dei costi variabili correlati ai ricavi (**punto 4.4** della presente Sezione)

4.1.3. stima dei costi fissi (**punto 4.4** della presente Sezione)

4.1.4. stima degli investimenti (**punto 4.6** della presente Sezione)

4.1.5. stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato (**punto 4.7** della presente Sezione)

4.1.6. verifica di coerenza dei dati economici prognostici (**punto 4.8** della presente Sezione)

4.1.9. declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito (**punto 4.11** della presente Sezione)

4.1.10. declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza (**punto 4.12** della presente Sezione).

4.2. Le proiezioni fondate su previsioni coprono un periodo massimo di 5 anni a meno che un arco temporale superiore sia giustificato? (**a cura dell'imprenditore**)

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

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

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

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



Check-list decreto dirigenziale 21 marzo 2023 - segue

4. LE PROIEZIONI DEI FLUSSI FINANZIARI - segue

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

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

4.6. Il **piano** tiene conto in misura adeguata degli investimenti di mantenimento occorrenti? L'ammontare degli investimenti di mantenimento previsti nel piano è opportuno che sia quantomeno coerente con quello del passato **(a cura dell'imprenditore).**

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

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

4.8.1. la redditività ed i principali **indicatori chiave gestionali (KPI) prospettici**, prima dell'effetto delle iniziative di cui al **punto 4.7** della presente Sezione, devono essere coerenti con l'andamento storico;

4.8.2. è importante che sia giustificata ogni differenza tra l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi, anche a seguito delle iniziative di cui al **punto 4.7** della presente Sezione, ed i benchmark di mercato disponibili.

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

4.10. Nella stima del pagamento delle imposte si è tenuto conto dell'effetto delle perdite fiscali a nuovo e del periodo di imputazione fiscale dei costi e dei ricavi? **(a cura dell'imprenditore).**

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



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

4. LE PROIEZIONI DEI FLUSSI FINANZIARI – *segue*

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

4.11.1. attraverso il ciclo di conversione in flussi di cassa che tiene conto dei tempi di incasso dei ricavi, di pagamento dei costi e di rigiro del magazzino. I tempi devono essere coerenti con la serie storica dell'impresa e occorre che questa sia stata correttamente calcolata **(a cura dell'imprenditore)**;

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

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

4.11.4. per semplicità, in luogo di quanto sopra indicato, le micro e le piccole imprese possono ricorrere alle sole grandezze economiche senza convertirle in flussi di cassa. In tal caso occorre comunque: (i) verificare che l'ammontare degli investimenti di mantenimento sia adeguatamente espresso dagli ammortamenti (portando una rettifica in caso contrario); (ii) portare in conto l'effetto delle iniziative industriali previste; (iii) tenere conto della dismissione di cespiti e delle operazioni straordinarie programmate **(a cura dell'imprenditore)**.

4.12. È opportuno che, muovendo dalle stime economiche e finanziarie, vengano determinate anche le grandezze patrimoniali. Su di esse si innesteranno le proposte alle parti interessate di cui al successivo punto 5.5 della presente Sezione e viene calcolata la stima dell'andamento del patrimonio netto al termine dei singoli anni del piano **(a cura dell'imprenditore)**.

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



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

5. IL RISANAMENTO DEL DEBITO

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

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

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

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

5.5. Come l'imprenditore intende fronteggiare il debito che deve essere coperto nei diversi anni attraverso **i flussi** al servizio dello stesso? **(a cura dell'imprenditore)**. Impatto nelle singole annualità del piano di risanamento delle proposte alle parti interessate quali (una possibile tipologia è riportata nell'Allegato 1):

- o nuovi riscadenziamenti o dilazione di una parte del debito pendente;
- o stralcio di parte del debito;
- o la sua conversione in equity o in strumenti finanziari partecipativi;
- o nuove linee di credito;
- o nuovi aumenti di capitale sociale a pagamento e nuovi finanziamenti anche postergati.

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



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

5. IL RISANAMENTO DEL DEBITO - *segue*

5.6. Le proposte consentono, in via prognostica, il rispetto del minimo legale del capitale sociale al momento della conclusione dell'accordo, fatte salve le disposizioni speciali? (**a cura dell'imprenditore**).

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



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

6. IN CASO DI GRUPPI DI IMPRESE

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

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

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

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

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

LA “CHECK LIST” DEL D.D. 21.3.23



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

Ruolo dell'esperto:

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

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

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

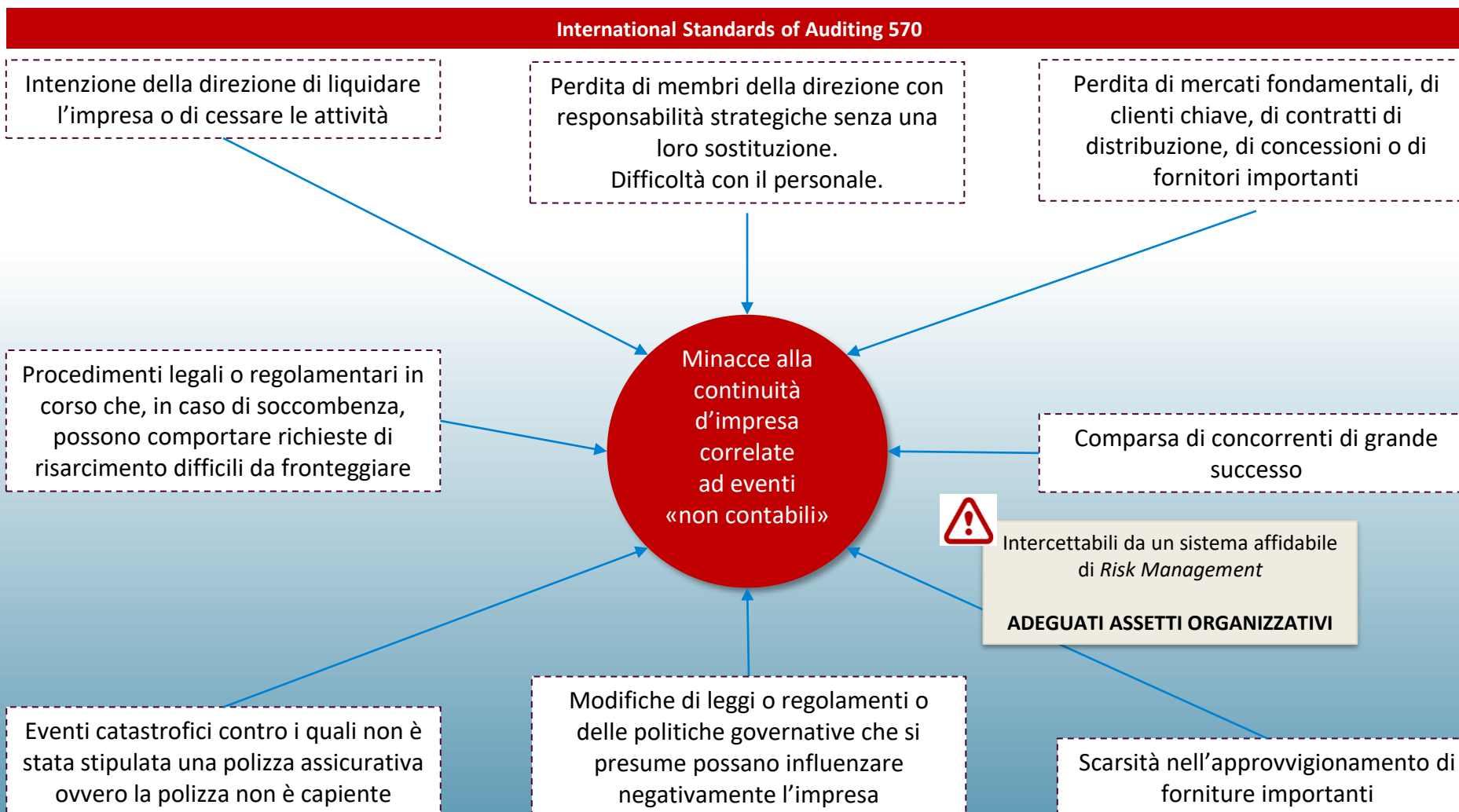
La scheda si compone di una parte iniziale con i dati anagrafici e personali, di due sezioni con indicazione degli incarichi e di un campo descrittivo.

AGENDA

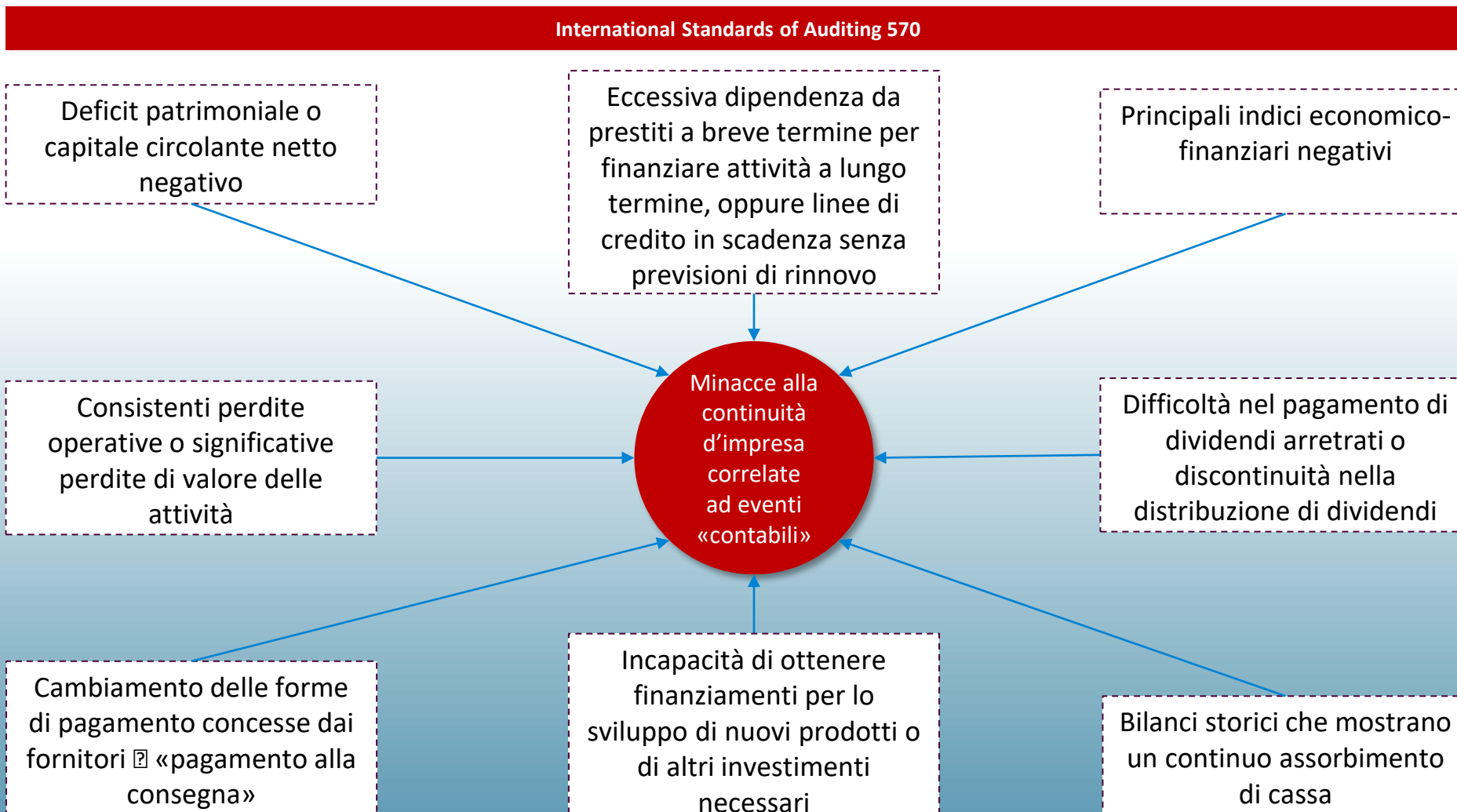


- GLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE E LA TRANSAZIONE FISCALE
- LA CHECK LIST PREVISTA DAL DECRETO DIRIGENZIALE 21/3/2023
- ➔ IL PERCORSO PRATICO PER LA COSTRUZIONE DEL PIANO
- MONITORAGGIO E KPI
- IL CASO COIN

Indici di allerta



Indici di allerta



Indici di allerta

«Indicatori di contesto» non «indici»

ASPETTI INDUSTRIALI



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

ORGANIZZAZIONE E MANAGEMENT



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

OPERAZIONI STRAORDINARIE



- operazioni di conferimento
- sale and lease back

TREND DI BILANCIO



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

INFO DI NATURA FINANZIARIA



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

FUNZIONE CONTROLLO DI GESTIONE



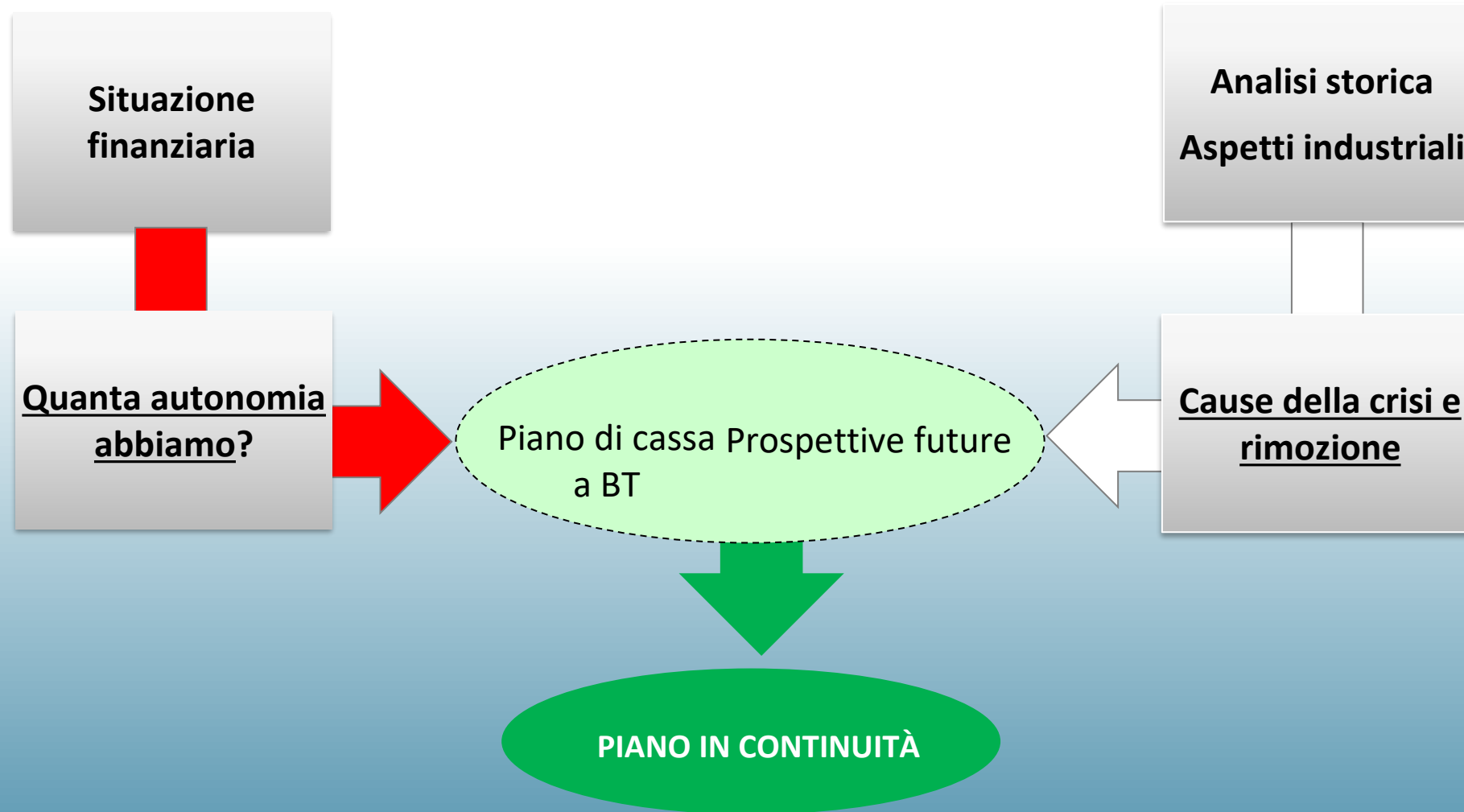
- approccio quick and dirty (in carenza l'informativa al top management è tardiva e ridondante ➤ inutile)
- adeguatezza del sistema informativo
- periodiche riunioni dei managers di 1° livello
- fondamentale la pianificazione ➤ no navigazione a vista
- corretta interpretazione dei risultati

FUNZIONE COMMERCIALE



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

Anamnesi: il primo approccio con l'azienda



Gli attori di un piano di risanamento

Individuazione di un percorso di turnaround



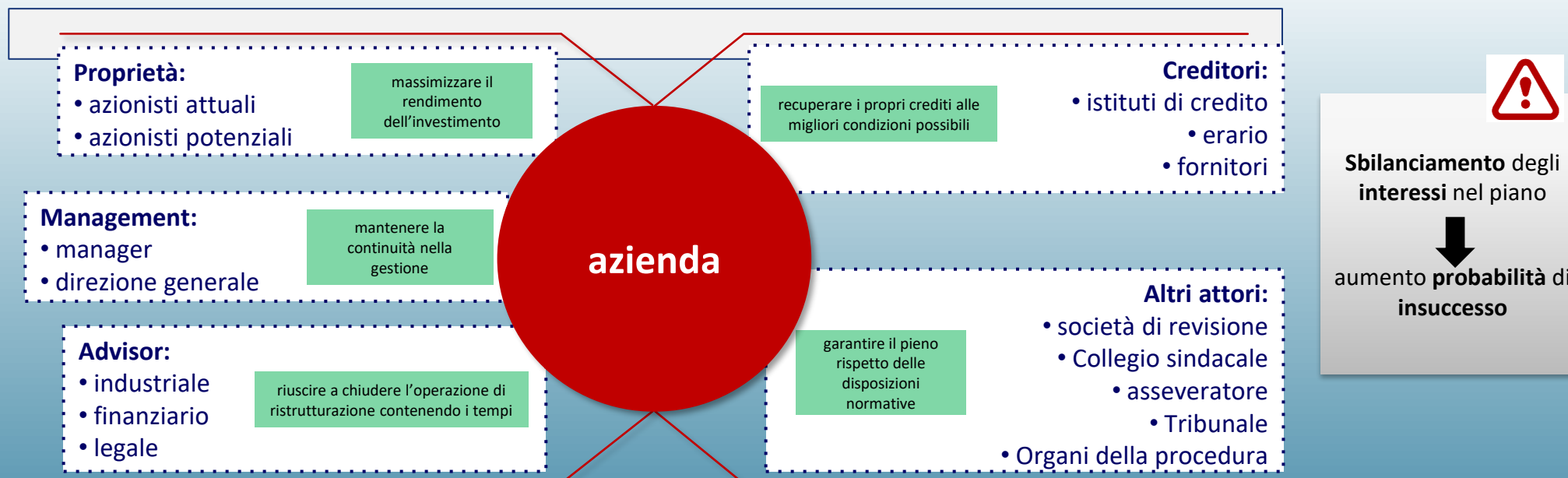
Momento di **discontinuità** rispetto al passato
Tutti gli **stakeholder** sono coinvolti



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

Esempi:

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



Costruzione di piani di risanamento

Dalle azioni qualitative alla componente quantitativa

Il piano deve essere declinato con gli opportuni dettagli nei seguenti ambiti

INDUSTRIALE

ECONOMICO

PATRIMONIALE

FINANZIARIO

Il piano: aspetto industriale

Individuazione delle azioni

- Pianificazione temporale
- Individuazione delle milestones

Impatti economici delle singole azioni

- A regime (anno pieno)
- Effetti positivi/negativi
- Sull'orizzonte di piano

Impatti finanziari delle singole azioni

- A regime (anno pieno)
- Cash in/out
- Sull'orizzonte di piano

Il piano: aspetto economico/finanziario/patrimoniale

Economico

- Valutazione dell'adeguatezza del piano industriale
- Necessaria l'analisi del mercato e dei competitors
- Confronto rispetto ad un benchmark
- Giudizio di sostenibilità

Patrimoniale

- Valutazione interventi di riequilibrio tenendo conto delle deroghe concesse dall'Art. 64 CCI
- Giudizio di sostenibilità

Finanziario

- Quantificazione dei flussi di cassa
- Definizione del fabbisogno necessario per la realizzazione del piano
- Controllo dei picchi di tesoreria con una pianificazione di BT
- Giudizio di sostenibilità



In mancanza di un approccio di questo tipo non potrà essere compiuta un'analisi completa dei fenomeni aziendali né sarà possibile all'attestatore esprimere un giudizio circa la fattibilità dello stesso

Il piano: fattibilità delle azioni industriali

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

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

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

Delibera amministratore

Verifica flessibilizzazione sulla base dei dati storici

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



Fatturato Netto	Driver pianificazione
= Volumi di vendita * Prezzo di vendita - Resi - Sconti e abbuoni	Fondamentali le interviste con la funzione commerciale
Volumi di vendita ☐ possono essere suddivisi per: • Cliente • Linea di prodotto • Canale di distribuzione • Area geografica I dati possono essere pianificati a dettaglio di mese, trimestre, anno	Pipeline ordini Commesse potenziali • Portafoglio Ordini • Piano commerciale
Prezzo di vendita	Dati macroeconomici Dipendenza dal cliente • Politiche di prezzo interne • Prezzi imposti dal mercato
Resi (possono presentare un andamento in progressiva diminuzione nel piano grazie al miglioramento delle prestazioni di impianti e macchinari per effetto delle azioni industriali di risanamento)	In % sul fatturato
Sconti e abbuoni (possono presentare un andamento decrescente per effetto delle azioni commerciali di risanamento)	In % sul fatturato
Variazione rimanenze prodotti finiti	Giacenza media

Il piano: declinazione economica (2/5)

<u>Costi operativi (variabili)</u>		<u>Driver pianificazione</u>
Acquisti Materie Prime + Variazione delle Rimanenze = Δ Stock = Totale consumi materie prime	Fondamentali le interviste con le seguenti funzioni e direzioni: <u>Acquisti</u> <u>Produzione</u> <u>Personale</u> <u>Controllo di gestione</u>	• Distinta base • Giacenza media • Cicli produttivi
Consumi generali • Energia Elettrica • Metano • Acqua		• Distinta base • Cicli produttivi • Prezzi d'acquisto
Personale ☐ mano d'opera diretta e indiretta	Dati macroeconomici Contratti esistenti	• Produttività diretti (quantità prodotta / n. diretti) • Costo medio procapite • N. addetti
Trasporti	Media storica Media di settore Contratti esistenti	• % sul fatturato (se esiste in base alla media storica)
Provvigioni ad agenti		• % sul fatturato (se esiste in base alla media storica)
Servizi industriali (es. lavorazioni esterne, trasformazione, ecc.)		• % sul fatturato (se esiste in base alla media storica)

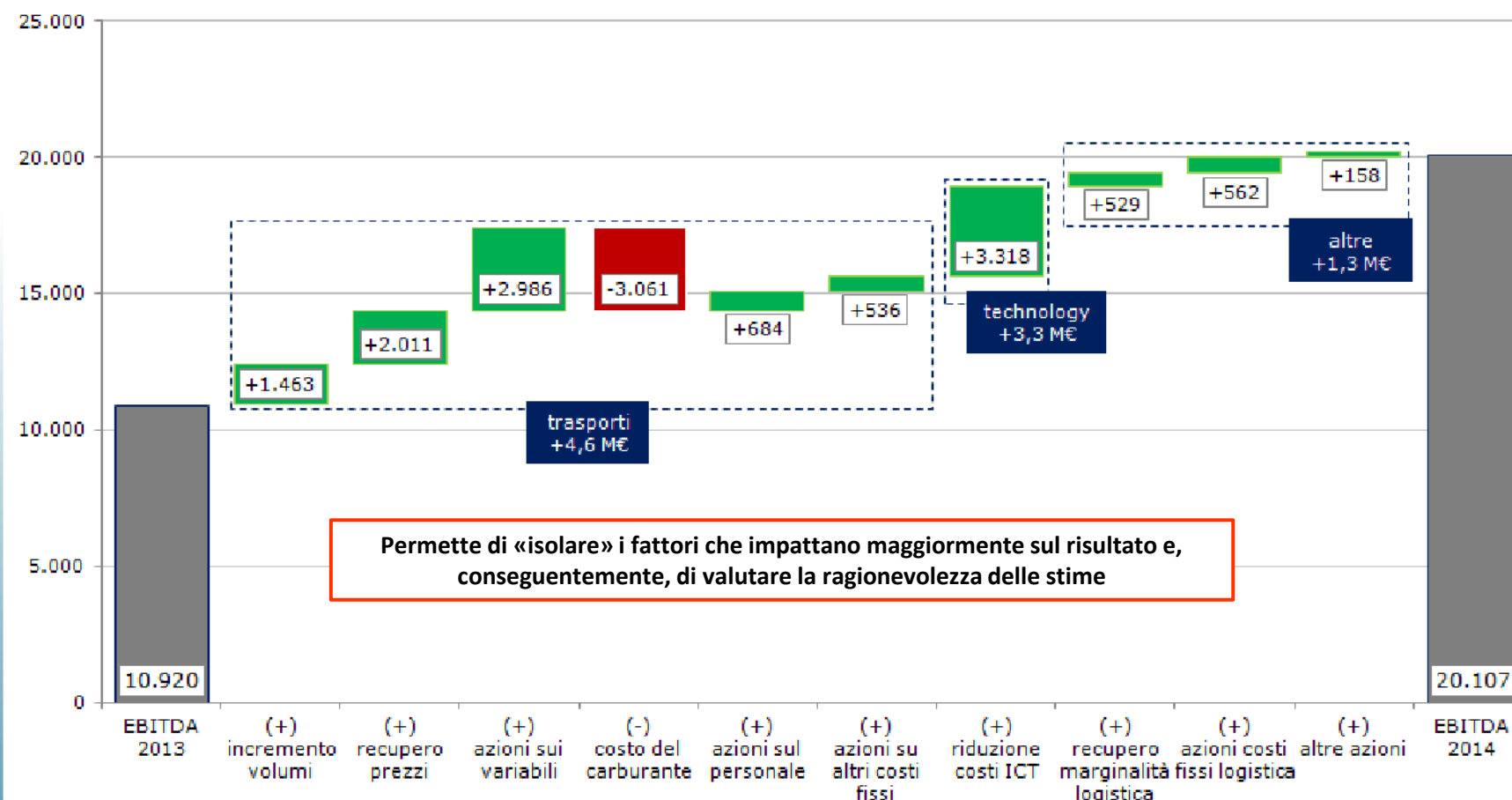
Il piano: declinazione economica (3/5)



<u>Costi operativi (fissi)</u>	<u>Driver pianificazione</u>
Personale di struttura Assicurazioni Emolumenti amministratori / sindaci / revisori Energia elettrica uffici Riscaldamento uffici e industriale Formazione del personale Spese di rappresentanza Servizi generali Consulenze (legali, notarili, amministrative, fiscali, tecniche, ecc.) Tasse generiche (di proprietà, concessioni governative, ecc.)	• In base alla struttura organizzativa ed a quella post ristrutturazione • In base al business e al settore nel quale si opera
Mensa	• N° dipendenti
Affitti industriali Canoni di locazione / leasing	• Contratti in essere /futuri
Manutenzioni	• Piano manutenzioni • Livello obsolescenza impianti e macchinari

Il piano: fattibilità (4/5)

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



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

Attenzione a risultati eccessivamente ottimistici

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

Attenzione a risultati eccessivamente pessimistici

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

Current trading

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

Il piano: declinazione patrimoniale-finanziaria (1/4)

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

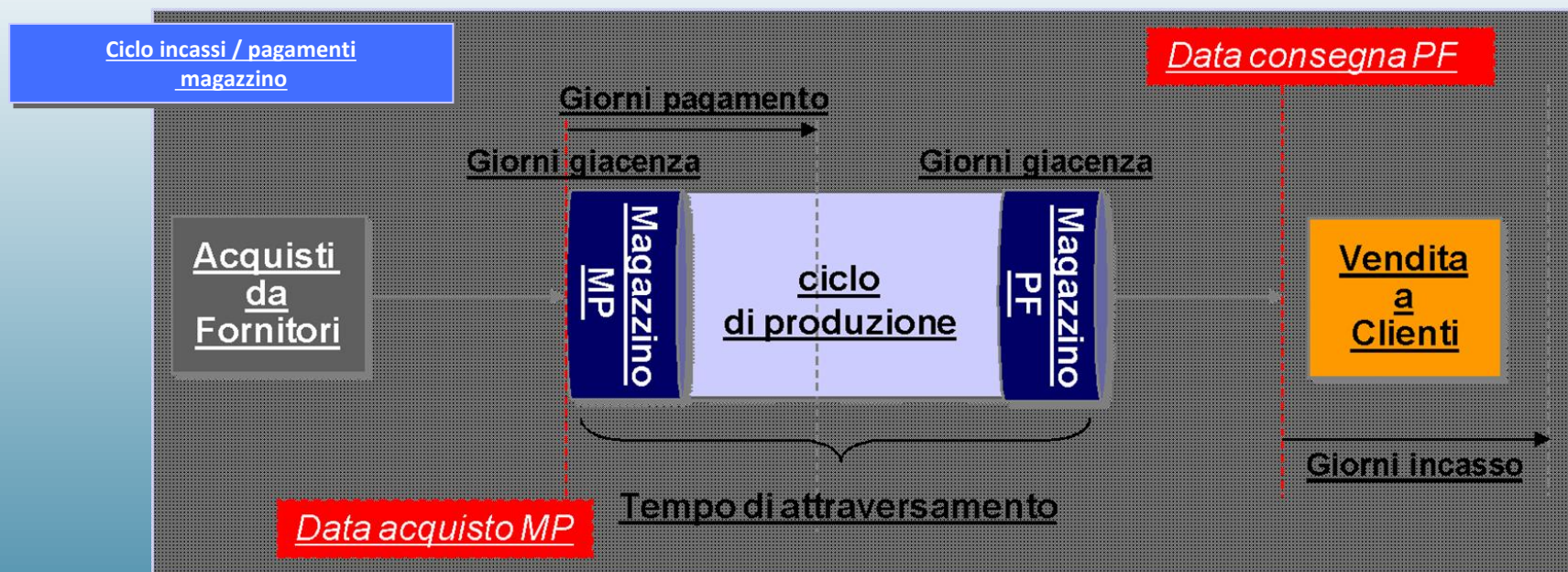


Analisi di:

TEMPI DI INCASSO E DI PAGAMENTO

SCORTE DI MAGAZZINO (produzione in serie/su commessa)

GESTIONE DEI CREDITI/DEBITI TRIBUTARI E PREVIDENZIALI



Il piano: corretta declinazione patrimoniale-finanziaria (2/4)

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



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



Accordo di ristrutturazione: verifica
pagamento entro 120 giorni da omologa

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

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

Il piano: corretta declinazione patrimoniale-finanziaria (3/4)

Coerenza con dato storico



necessaria **preliminare attività di verifica di base dati** per **eventuale sovrastima del patrimonio**

Coerenza con il piano investimenti

Coerenza con le azioni sul circolante e con l'incremento dei volumi

Attenzione a fidejussioni prestate



Necessità di verifica delle capacità finanziarie del beneficiario (generalmente società partecipata)

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

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

Fondamentali interviste alla funzione finanza

Contratti di finanziamento

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

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

art 2425 ter c.c.

il codice civile introduce il rendiconto
finanziario solo a partire dai bilanci
relativi agli esercizi finanziari aventi
inizio dal 1° gennaio 2016

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

Analisi di sensitività (stress test)

Sensitivity Analysis



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



OBIETTIVO

Verificare la solidità del piano

Attività propedeutiche



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



Si analizzano i fattori non controllabili dal
management

In ottica **Redazione e Attestazione**

Analisi di sensitività (stress test) - SWOT Analysis

Strengths

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

Weaknesses

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

AZIONI
CORRETTIVE E
RECOVERY PLAN

Opportunities

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

Threats

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



SENSITIVITY E
STRESS TEST

AGENDA

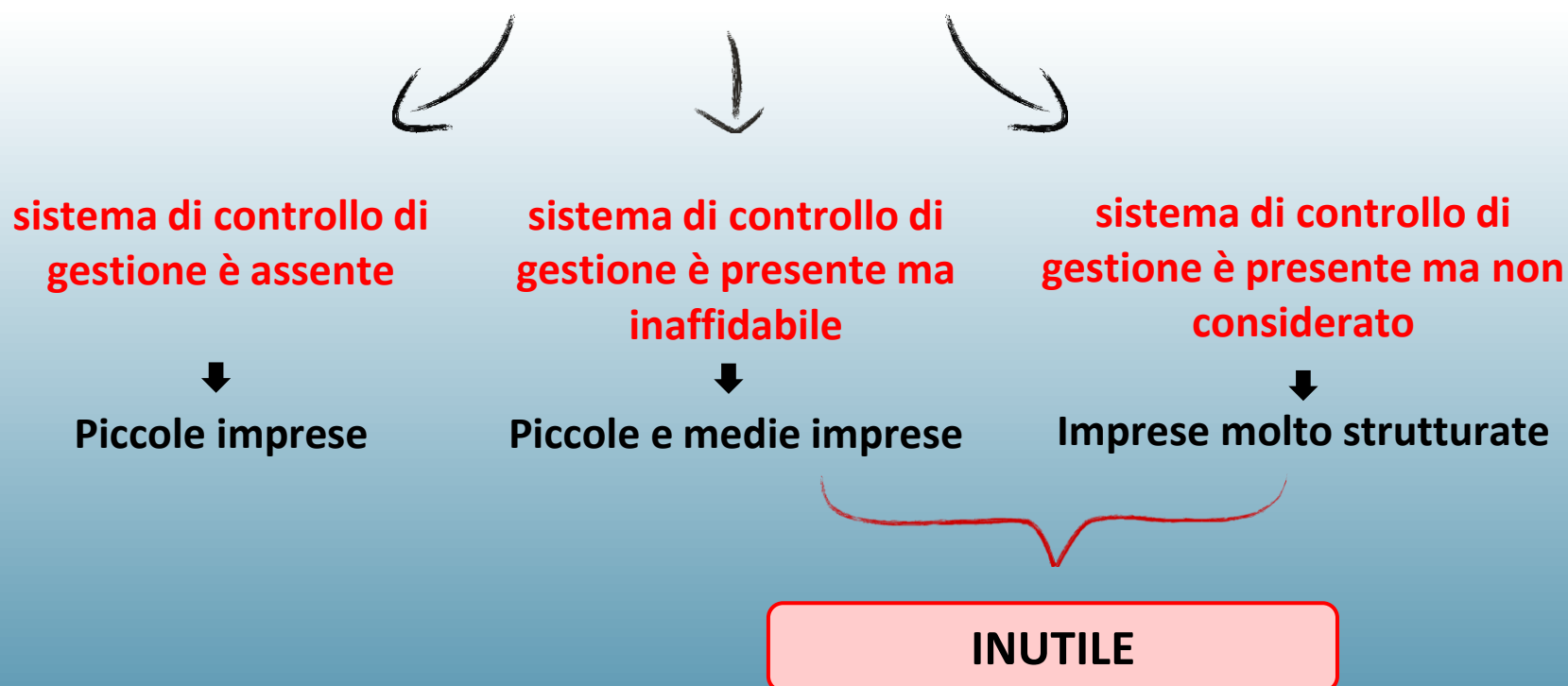


- GLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE E LA TRANSAZIONE FISCALE
- LA CHECK LIST PREVISTA DAL DECRETO DIRIGENZIALE 21/3/2023
- IL PERCORSO PRATICO PER LA COSTRUZIONE DEL PIANO
- ➔ MONITORAGGIO E KPI
- IL CASO COIN

Strumenti di pianificazione e monitoraggio

Controllo di gestione

Nel tessuto imprenditoriale italiano, formato per lo più da PMI, in particolare in contesti di crisi, si può riscontrare che



Strumenti di pianificazione e monitoraggio



Controllo di gestione

In situazioni di crisi



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

risulta spesso **inutile/inopportuno** applicarsi per la sua **implementazione**

il controllo di gestione va **costruito in fisiologia e non in patologia** ? *soprattutto nelle imprese industriali, il controllo di gestione fa largo uso di costi standard, distinta base, etc.*
affrontare investimenti in sistemi ERP in situazioni di crisi può comportare uno spreco di risorse momentaneamente non disponibili

Un'impresa in crisi è, per definizione, fuori dagli standard
La direzione aziendale ha l'attenzione rivolta ad altri aspetti della gestione
Probabilmente l'impresa è carente dal punto di vista organizzativo
(analogo ragionamento è applicabile ai sistemi di tesoreria)

Strumenti di pianificazione e monitoraggio



Controllo di gestione

In situazioni di crisi



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

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



Accessibili con maggior rapidità

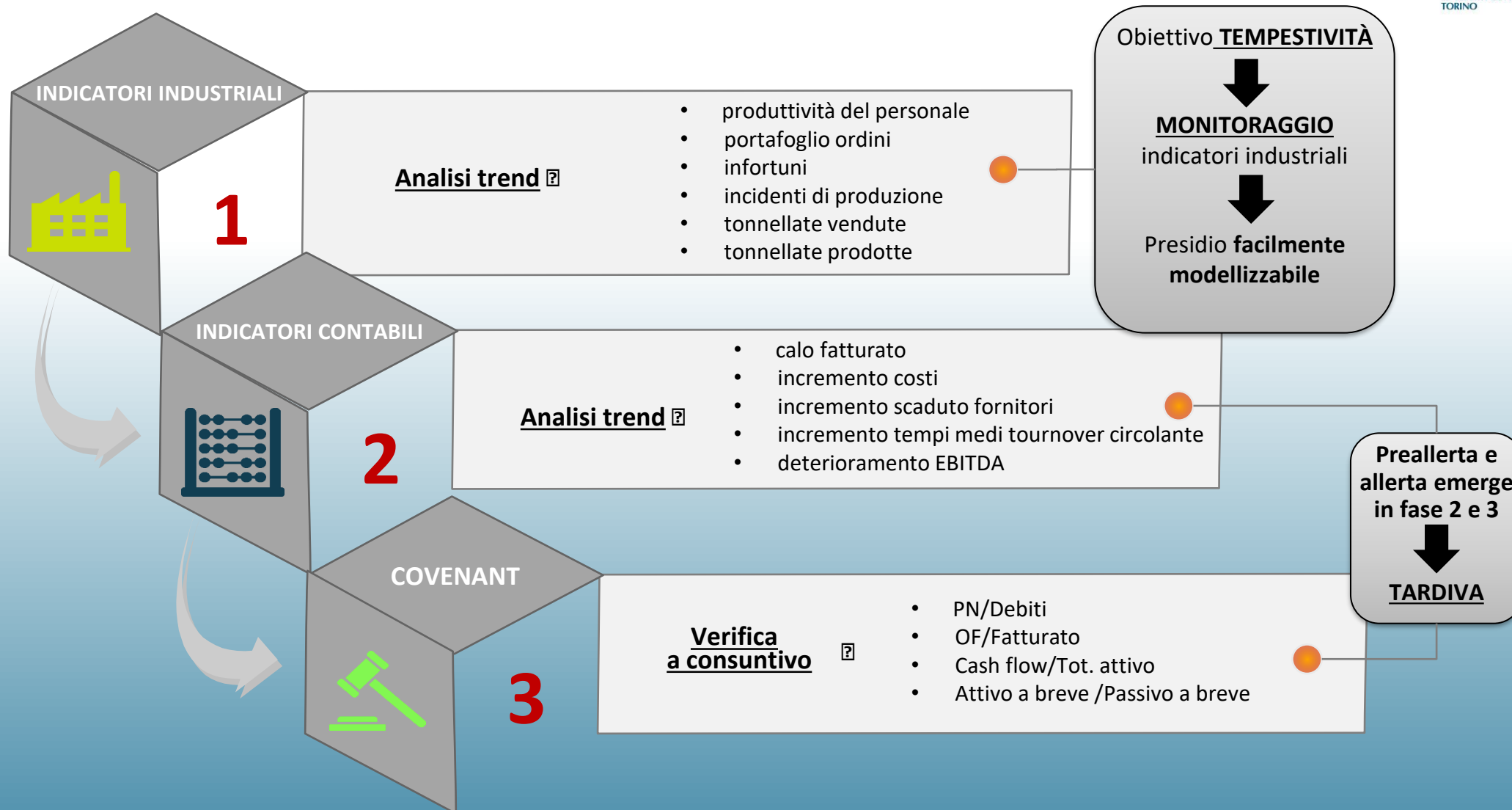
...accessibili anche dalle piccole imprese...

Probabilmente sono già a disposizione dell'imprenditore...

Più semplici da leggere per lo stesso imprenditore

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

Monitoraggio performance industriale: gli indicatori



Monitoraggio performance industriale: gli indicatori

Conto Economico - Consolidato	
€'000	
Totale Ricavi	
COGS	
Personale	
Trasporti	
Utilities	
Provvigioni	
Servizi Industriali	
Royalties	
Altri costi diretti	
Totale Costi Diretti	
Costi Diretti %	
Gross Margin	
Servizi Indiretti	
Consulenze Professionali	
Leasing	
Compensi Amm.ri e Sindac.	
Affitti Passivi	
Costi Commerciali	
Assicurazioni	
Altri costi indiretti	
Totale Costi Indiretti	
Costi indiretti %	
EBITDA	
EBITDA %	
Amm.ti, Sval. Immobilizzazioni	
Altri Acc.menti e Sval.	
EBIT	
Prov.ti e Oneri Finanziari	
Prov.ti e Oneri Straordinari	
Risultato Ante Imposte	
Imposte	
Risultato Netto	

Indicatori	
Portafoglio ordini	Scontrino medio
footfall	Quantità prodotte
Quantità vendute	Mix di prodotto
Qualità / % di non conformità	# di spedizioni straordinarie
Rosa di stabilimento	Overall Equip. Effectiveness
Infotoni	H assenteismo
H manutenzione	# clienti/fornitori
H versate a commessa	MIV (massimo impegno veicoli)
Km per addetto guida	gg occupazione camere
# giorni cli/fo scaduto	# codici prodotto (SKU)
Rev. PAR (rev. per avail. Room)	# rapporti bancari
TCE (time charter equiv.)	Mw/u prodotta
Fatturato per addetto	churn rate (tasso di negatività)
block hours	% di saturazione automezzi

Stato Patrimoniale - Consolidato	
€'000	
Crediti Comm.li	
Debiti Comm.li	
Rimanenze	
Capitale Circolante Comm.le	
Crediti Infragruppo	
Debiti Infragruppo	
Altre Attività/Passività	
Debiti tributari e previdenziali	
Capitale Circolante Netto	
Totale Immobilizzazioni	
Totale Fondi	
Capitale Investito Netto	
PFN BT	
PFN M/LT	
Totale PFN	
Patrimonio Netto	
PN + PFN	

Rendiconto finanziario

Monitoraggio performance industriale: esempi



Settore: meccanico	
<i>OEE (Overall Equipment Effectiveness) (%)</i>	- riassume l'efficacia totale di un impianto sotto 3 punti di vista: (a) la disponibilità (rapporto tra tempo di effettivo impiego di un impianto - al netto di tutte le fermate dovute a guasti, setup manutenzioni programmate - ed il tempo di potenziale lavorazione dell'impianto); (b) l'efficienza di lavorazione (rapporto tra il numero di pezzi prodotti e quelli teoricamente realizzabili sulla base del progetto dell'impianto stesso); (c) il tasso di qualità (rapporto tra pezzi realizzati in via conforme alle relative specifiche e il numero totale di pezzi effettivamente prodotti) - è un indicatore che consente di valutare le performance degli impianti permettendo di evidenziare eventuali problemi di processo produttivo
<i>Produttività</i>	- determinata come rapporto tra il fatturato, o i volumi fisici prodotti, e le ore lavorate dal personale direttamente coinvolto nella produzione o dal personale complessivo dell'azienda - permette valutare la corretta allocazione del fattore produttivo lavoro e l'efficacia degli strumenti di flessibilizzazione eventualmente adottati
Settore: alberghiero	
<i>REVPAR (REvenue Per Available Room)</i>	Indicatore che combina il tasso di occupazione delle camere e il ricavo medio a camera venduta, fornendo una misura sintetica del ricavo a camera disponibile

Monitoraggio performance industriale: esempi



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

Fatturato netto (€)

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

Intake margin (%)

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

Settore: retail di servizi (pubblicità, ecc.)

Ordini acquisiti (€)

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

Saldo tecnico (%)

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

Monitoraggio performance industriale: esempi



Settore: trasporto aereo	
<i>Load factor (%)</i>	• È il rapporto tra i passeggeri trasportati e la capacità massima disponibile, in termini di posti, per ciascuna tratta o insieme di tratte • indicatore che evidenzia il livello di saturazione dei velivoli e permette di misurare l'eventuale dissaturazione che può comportare il mancato raggiungimento del punto di pareggio (<i>break even point</i>)
<i>Yield (€)</i>	• Rappresenta il ricavo medio per passeggero ed è determinato come rapporto tra il fatturato e il numero di passeggeri • indicatore che fornisce una sintesi delle strategie tariffarie applicate dall'azienda ed è strettamente correlato al load factor, o "fattore di carico", che esprime l'efficienza nell'utilizzo del vettore (incremento delle tariffe può avere come conseguenza il calo del load factor). • l'analisi dei due indicatori deve avvenire in modo congiunto cercando di individuare eventuali disequilibri che possono comportare ricadute sui risultati futuri dell'azienda
Settore: servizi di trasporto su gomma	
<i>Quantitativi trasportati (numero)</i>	• Rappresenta la quantità, espressa in peso o numero di colli, trasportati • Indicatore che, se posto in relazione con il fatturato, è in grado di evidenziare l'andamento dei prezzi medi di vendita applicati
<i>Saturazione dei mezzi (%)</i>	• In considerazione della struttura dei costi molto rigida che caratterizza il settore, l'analisi dell'indicatore permette di individuare eventuali fenomeni di dissaturazione tali da non consentire la totale copertura dei costi fissi

Monitoraggio performance industriale: esempi



Settore: trasporto navale

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

*TCE (€ o \$)
Yield (€)*

Giorni di durata del viaggio round trip

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

Settore: metallurgia/chimica

Tonnellate vendute (numero)

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

Resa (%)

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

Monitoraggio performance industriale: esempi

Resa (%)

Quantità di prodotto fabbricata (tonnellate)

Quantità di materia prima impiegata (tonnellate)

Possibili impatti contabili

CONSUMO DI MATERIE PRIME



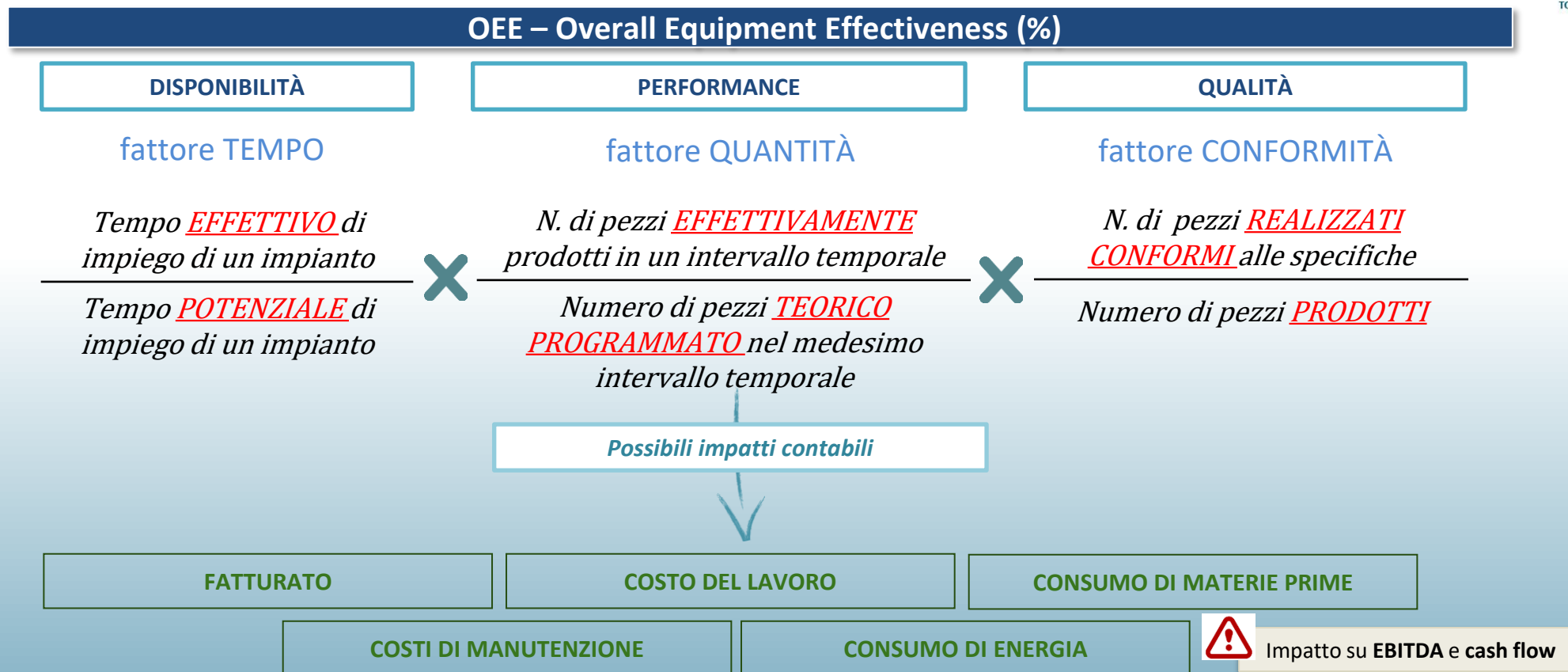
Impatto su
EBITDA e cash
flow

Richiamo
Caso ALFA

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

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

Monitoraggio performance industriale: esempi



ESEMPIO

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

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

Monitoraggio performance industriale: esempi

Intake margin (% o #)



CAVEAT

Nel settore retail, la scelta della clientela è spesso indirizzata dagli sconti praticati. Valori di *intake margin* elevati permettono, quindi, l'applicabilità di una politica di sconto più «aggressiva», a sostegno del fatturato.

possibili fattori di miglioramento dell'indice:

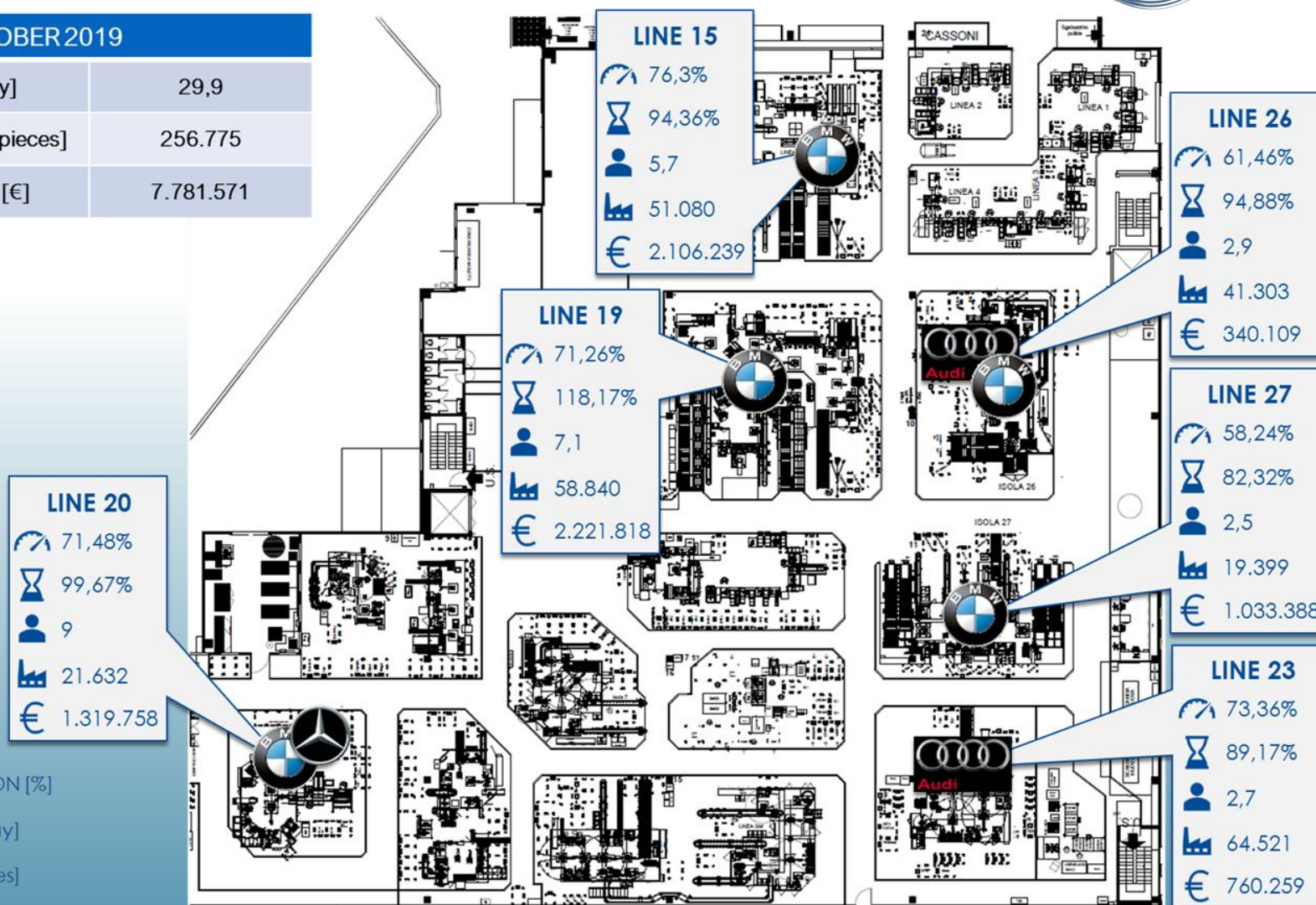
numero ridotto di fornitori; fornitori situati in paesi a basso costo di produzione e l'acquisto di elevate quantità di prodotto in un determinato periodo dell'anno (es. inizio stagione)

Monitoraggio performance industriale: automotive

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

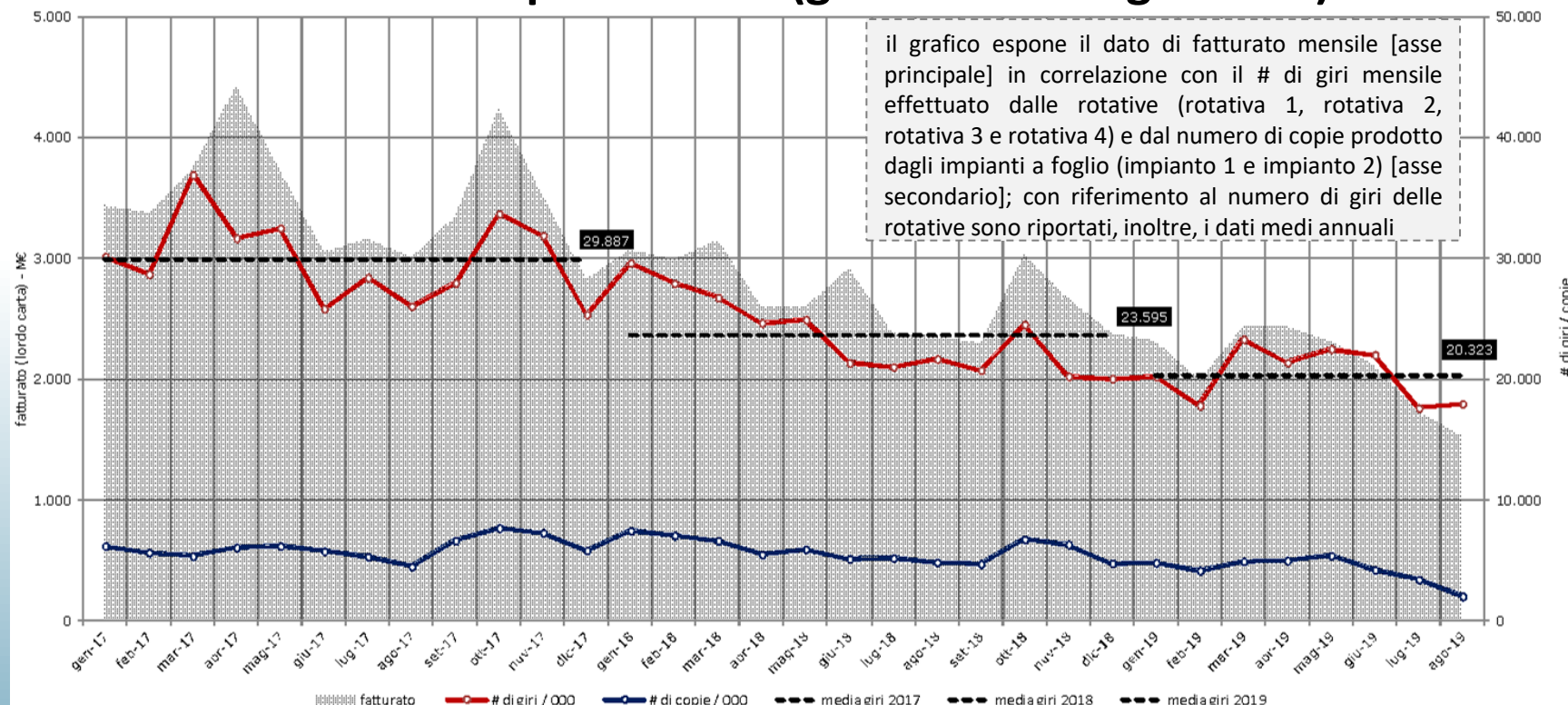
LEGEND

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



Il caso “G SpA” Analisi dei risultati storici

Fatturato e produzione (gennaio 17 – agosto 19)

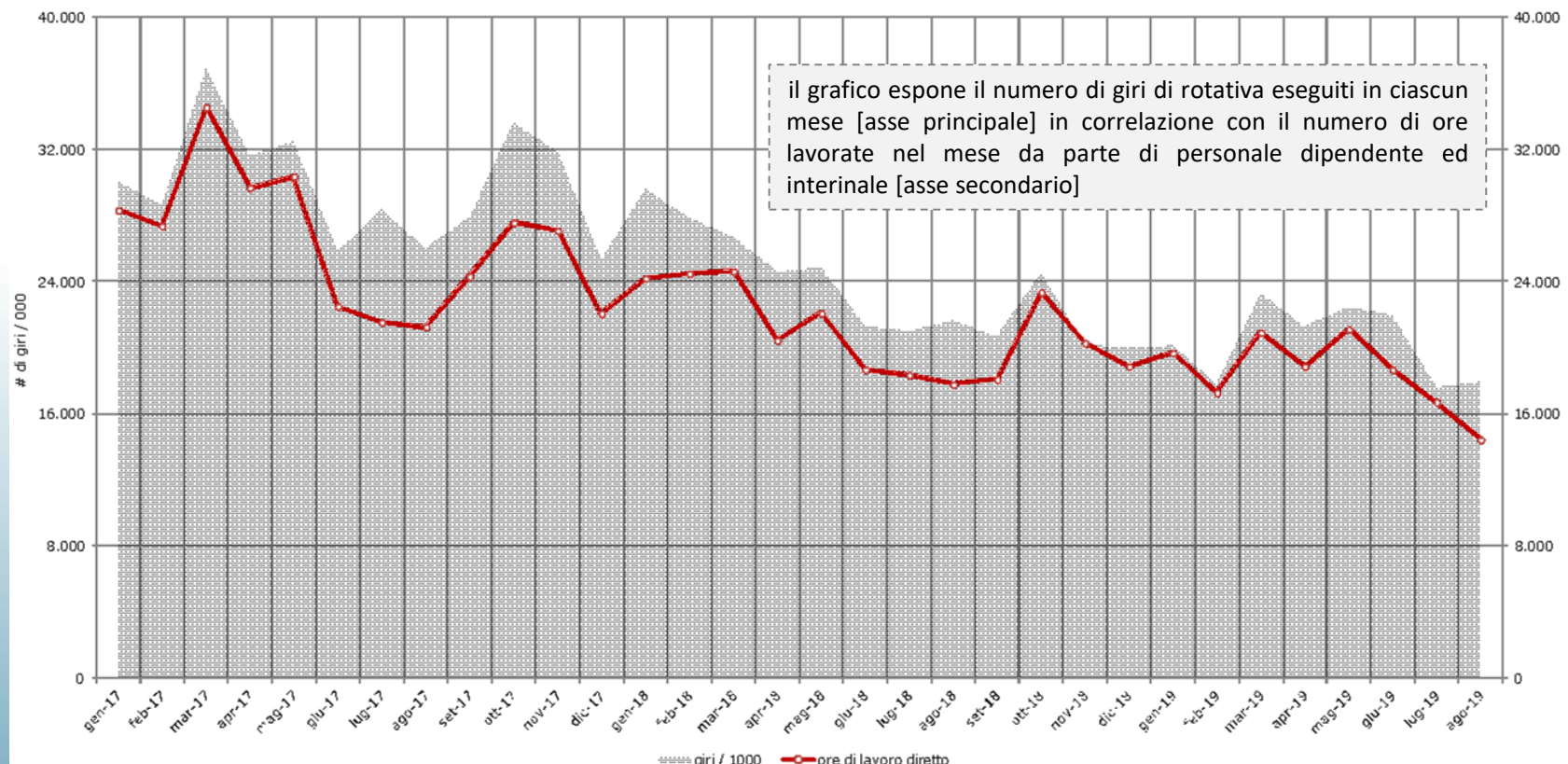


Il grafico mostra il *trend* di contrazione del fatturato, acuitosi nel 2019 in relazione alla situazione di tensione finanziaria che ha impedito il corretto approvvigionamento e la capacità di evasione degli ordini. Il calo del fatturato è direttamente rilevabile anche nei dati di produzione che evidenziano,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

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

Il caso “G SpA” Analisi dei risultati storici

Fabbisogno di personale diretto (gennaio 17 – agosto 19)



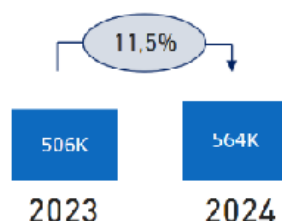
Le caratteristiche degli impianti, del settore e le necessità dei clienti impongono (hp: normale saturazione) la necessità di produrre su 3 turni 7/7.

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

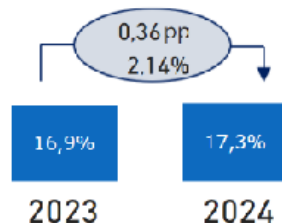
Monitoraggio performance industriale: automotive

WEEK 39 Net Sales generation tree

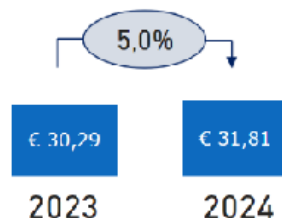
Footfall



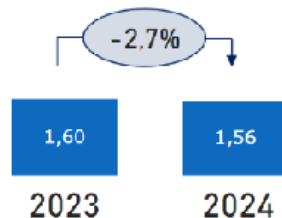
Conversion rate



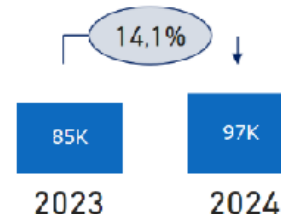
Avg Selling Price



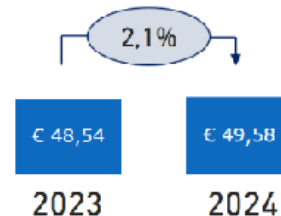
Unit per Transaction



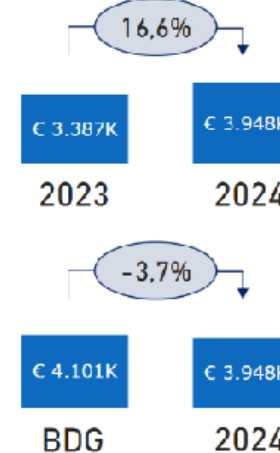
Tickets



Average Receipt



Net Sales



Monitoraggio performance industriale: riflessione

Conclusioni

NATURA ALLERTA



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

CRITICITÀ



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

PUNTI DI ATTENZIONE



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

INDICATORI



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

Indici contabili obbligatori per legge



Criticità

Tempestività

Affidabilità della contabilità

Linguaggio dell'imprenditore/dimensioni aziendali

Indici maggiormente legati all'andamento industriale



Superamento criticità?

Sicuramente tempestivi

Sicuramente affidabili

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

AGENDA



- GLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE E LA TRANSAZIONE FISCALE
- LA CHECK LIST PREVISTA DAL DECRETO DIRIGENZIALE 21/3/2023
- IL PERCORSO PRATICO PER LA COSTRUZIONE DEL PIANO
- MONITORAGGIO E KPI

➔ IL CASO COIN

Il caso COIN: processo e punti di attenzione



1. Governance
2. Ripresa attività operativa
3. Analisi di base dati 
 - comprendere la consistenza patrimoniale
 - individuare una corretta base dati informativa su cui fondare le analisi industriali e gestionali
4. Sviluppo del piano industriale e del piano liquidatorio
5. Trattative con i creditori
 - Finanziari
 - Fornitori
 - Erario/previdenza/enti locali
6. Trattative con gli investitori
 - Industriali
 - Fondi privati ed istituzionali

Il caso COIN: processo e punti di attenzione



7. CNC

- Misure protettive
- Misure cautelari

8. Rapporti con l'Esperto

9. Pre - accordo

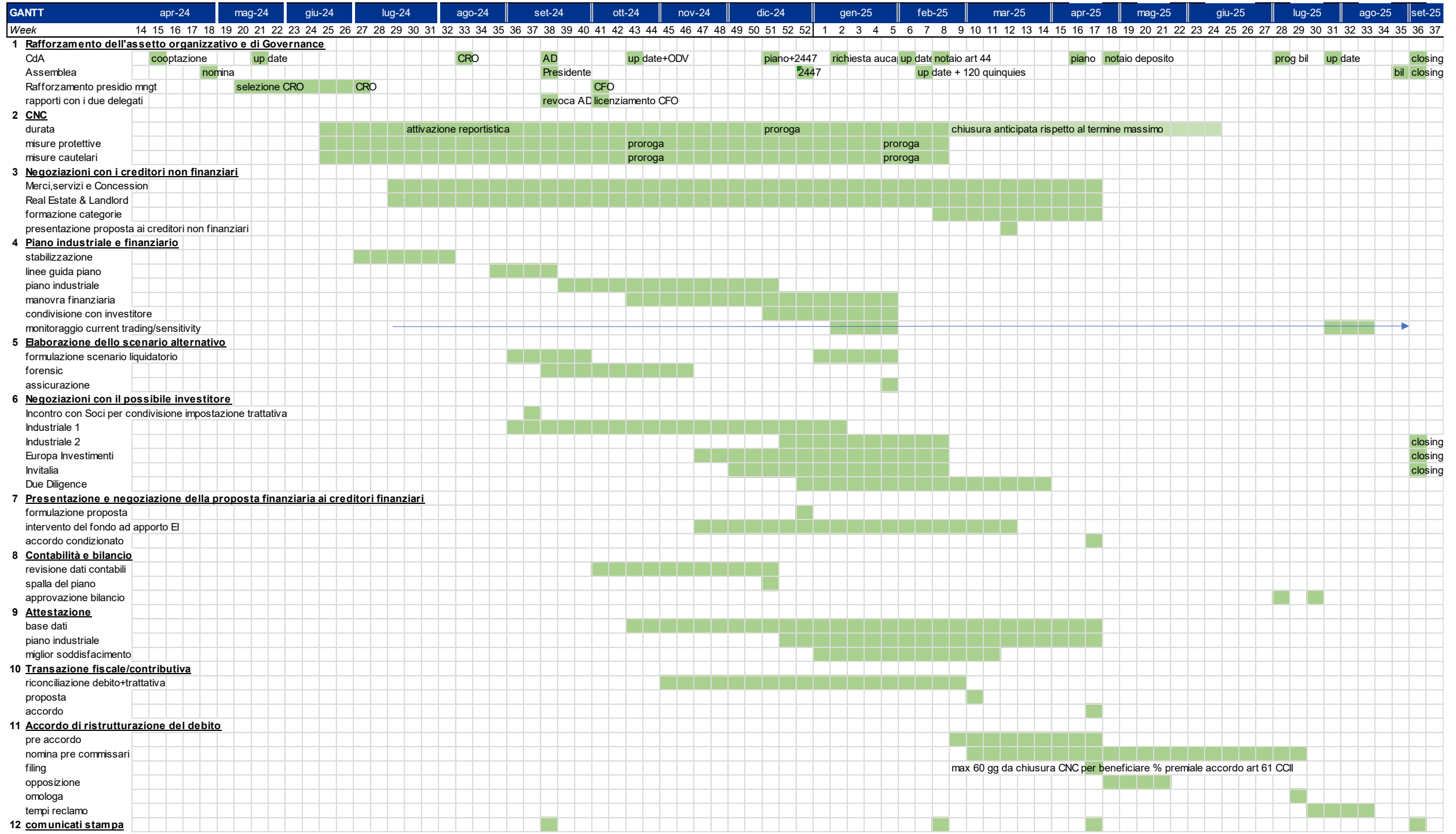
10. Accordo di ristrutturazione

- Art. 57
- Art. 61
- Art. 63

11. Attestazione

- Base dati
- Piano
- Migliore soddisfacimento dei creditori

12. Impugnativa



Il caso COIN: categorie



1. Crediti creditorî finanziari: crediti di banche, intermediari finanziari e loro cessionari
2. Crediti commerciali: crediti commerciali, non assistiti da garanzie, a titolo di corrispettivo per rapporti di (i) fornitura di merci, (ii) servizi o (iii) commissione (c.d. shop-in-shop)
3. Crediti commerciali con garanzie di terzi: crediti commerciali, a titolo di corrispettivo per rapporti di (i) fornitura di merci, (ii) servizi o (iii) commissione (c.d. shop-in-shop) che siano assistiti da garanzie prestate da terzi
4. Crediti privilegiati Landlord in continuità: crediti sorti in dipendenza di contratti di locazione di immobili urbani (assistiti da privilegio ex art. 2764 c.c.), funzionali ad assicurare la disponibilità e il godimento, nell'arco del Piano, delle location presso cui sono esercitati i punti vendita ad insegna Coin
5. Crediti chirografari Landlord in continuità: crediti diversi rispetto a quelli sorti in dipendenza di contratti di locazione. Tali crediti, non assistiti da prelazione, risultano maturati in forza di contratti funzionali ad assicurare la disponibilità e il godimento, nell'arco del Piano, delle location presso cui sono esercitati i punti vendita ad insegna Coin

Il caso COIN: categorie



6. Crediti chirografari Landlord uscenti: crediti correlati a punti vendita, non assistiti da prelazione. In ragione della chiusura (già avvenuta ovvero programmata nell'arco del Piano) dei relativi punti vendita, la Società ha negoziato con le controparti delle singole location termini e condizioni della riconsegna, oltre che di trattamento dell'esposizione maturata e maturanda a qualsiasi titolo sino al termine dei relativi rapporti
7. Crediti privilegiati Landlord uscenti: crediti correlati a punti vendita, assistiti da prelazione. In ragione della chiusura (già avvenuta ovvero programmata nell'arco del Piano) dei relativi punti vendita, la Società ha negoziato con le controparti delle singole location termini e condizioni della riconsegna, oltre che di trattamento dell'esposizione maturata e maturanda a qualsiasi titolo sino al termine dei relativi rapporti

Categorie					
€'m	Saldo di riferimento	Saldo aderenti	% aderenti	Saldo non aderenti	% non aderenti
1. Creditori finanziari	(84,6)	(77,2)	91,2%	(7,4)	8,8%
2. Crediti commerciali	(103,6)	(71,0)	68,5%	(32,6)	31,5%
3. Crediti commerciali con garanzie di terzi	(12,1)	(8,6)	71,2%	(3,5)	28,8%
4. Crediti privilegiati Landlord in continuità	(6,2)	(5,9)	94,7%	(0,3)	5,3%
5. Crediti chirografari Landlord in continuità	(12,3)	(12,2)	98,9%	(0,1)	1,1%
6. Crediti chirografari Landlord uscenti	(34,1)	(21,7)	63,6%	(12,4)	36,4%
7. Crediti privilegiati Landlord uscenti	(3,2)	(2,4)	77,0%	(0,7)	23,0%

Il caso COIN: 120 bis, 120 quinquies



- art 120-bis, c. 2 CCII: *Ai fini del buon esito della ristrutturazione il piano ... può prevedere qualsiasi modificazione dello statuto della società debitrice, ivi inclusi aumenti e riduzioni di capitale anche con limitazione o esclusione del diritto di opzione e altre modificazioni che incidono direttamente sui diritti di partecipazione dei soci, nonché fusioni, scissioni e trasformazioni.* Secondo quanto emerge dalla Relazione illustrativa dello schema di D.Lgs. 17 giugno 2022, n. 83 *Il comma 2 chiarisce che ... anche in assenza di una deliberazione dei soci, il piano di ristrutturazione vada a modificare la struttura finanziaria della società, e dunque prevedere la cancellazione di azioni e quote, l'emissione di azioni, quote e strumenti finanziari, anche con limitazione o esclusione del diritto d'opzione, operazioni di fusione, scissione e trasformazione.*
- art 120-quinquies, c. 1 CCII: *Con riguardo alla società debitrice, la sentenza di omologazione dello strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza determina qualsiasi modificazione dello statuto prevista dal piano, ivi inclusi aumenti e riduzioni di capitale, anche con limitazione o esclusione del diritto di opzione, e altre modificazioni che incidono direttamente sui diritti di partecipazione dei soci ... Il tribunale demanda agli amministratori l'adozione degli atti esecutivi eventualmente necessari ...* La Relazione illustrativa chiarisce che *Al fine di evitare atteggiamenti ostruzionistici dei soci ... si esclude la necessità di loro deliberazioni al fine dell'attuazione dello strumento omologato, attribuendo i relativi poteri al tribunale ... per le modificazioni statutarie che essendo previste in modo specifico dal piano non richiedono alcuna decisione discrezionale ...*

Il caso COIN: 120 bis, 120 quinquies



- ai fini del buon esito della ristrutturazione il Piano prevede che la patrimonializzazione della Società avvenga attraverso l'azzeramento del capitale e la ricostituzione dello stesso attraverso un aumento di capitale dedicato da eseguirsi nei termini di cui all'Accordo di Investimento
- la Società ha espressamente previsto nel Piano una modificazione dello statuto della Società avente ad oggetto, inter alia: (i) l'azzeramento del capitale sociale per perdite e il conseguente annullamento di tutte le azioni di Coin; (ii) l'aumento di capitale inscindibile, per euro 28 milioni per cassa ed euro 5,236 milioni per conversione, nei termini tutti di cui all'Accordo di Investimento; (iii) l'adozione di un nuovo statuto sociale; e (iv) l'approvazione del regolamento degli SFP SACE e l'emissione degli strumenti
- la Società ha presentato istanza al Tribunale affinché la sentenza di omologazione degli accordi di ristrutturazione determinasse le modificazioni statutarie previste dal Piano (come meglio declinate nell'Operazione Societaria) e demandasse agli amministratori l'adozione degli atti esecutivi eventualmente necessari, a mente dell'art. 120-quinquies CCII



www.odcec.torino.it

www.linkedin.com/company/odcec-torino/

www.youtube.com/channel/UCBUHnLEOEHA6YY-MLr8vG8A/videos