PIANO DI RISANAMENTO PER LE AZIENDE IN CRISI

DOTT. VINCENZO FORNARO

DOTT. CARLO ABATEMATTEO

Il piano nella composizione negoziata della crisi

Prime garanzie del piano →

- *Ristrutturazione debitoria*
- *Equilibrio finanziario*

Relazione illustrativa al d.lgs. 2019

«Il piano mira al risanamento dell'esposizione debitoria e al riequilibrio della situazione finanziaria ed è riservato quindi alle ipotesi di continuità aziendale»

Codice della Crisi

D.Lgs n. 83/2022 → *correttivo*

Art.13 comma 2
Codice della Crisi

Art.17
Codice della Crisi

Art.56
Codice della Crisi

~~Strumenti negoziali stragiudiziali~~

Progetto di Piano di Risanamento

Piano attestato di Risanamento

Art. 17

L'art. 56

Progetto di **Piano di risanamento**

L'art. 13 comma 2

- *Data certa*
- *Presentazione del piano industriale (con analisi finanziaria a sei mesi)*
- *Cause della crisi e strategie di intervento*
- *Apporto nuova finanza*
- *Bilanci degl'ultimi 3 esercizi*
- *Stato patrimoniale a 60 giorni*

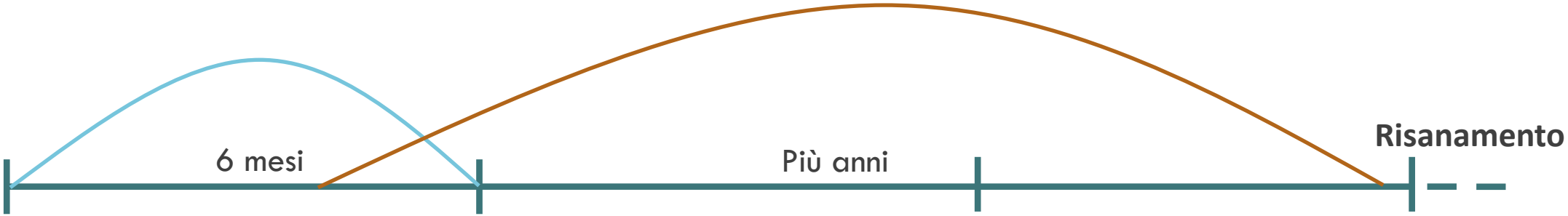
- *Dichiarazioni dei redditi + iva*
- *Elenco dei creditori esterni all'accordo*
- *Certificato unico dei debiti tributari*
- *L'estratto di ruolo Agenzia delle Entrate e Riscossione*
- *Centrale rischi Banca d'Italia*
- *Durata del piano*

Prime Riflessioni

Piano finanziario
a 6 mesi

Art. 13 comma 2
Indicatori della crisi

Durata del piano



Gli attori di un piano di risanamento

Proprietà aziendale

Il Management

L'Advisor

L'Attestatore

L'esperto

I Creditori

Altri attori

Revisori

Collegio Sindacale

Organi della procedura

L'Advisor – il Professionista

- ***Capacità di analisi***
- ***Capacità di indagine***

1) GLI ATTORI

2) GLI ATTORI

FATTORE TEMPO

I CREDITORI

PROPRIETA'

E MANAGEMENT

Banche
Fornitori
Erario…

L'esperto indipendente

L'attestatore

RESPONSABILITA'

Differenze

Stato di Crisi

Insolvenza

COSA SERVE SAPERE

Stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate

Inadempimento delle obbligazioni correnti (solitamente analizzata nel breve periodo su base semestrale)

Le finalità del piano

Il concetto di sostenibilità

L'art. 2086 c.c.

Crisi o insolvenza

DOTT. VINCENZO FORNARO
DOTT. CARLO ABATEMATTEO

I CONTENUTI DI UN PIANO DI RISANAMENTO

Parte qualitativa

Gli aspetti qualitativi caratterizzano l'azienda e il progetto. Il piano deve contenere tutte le informazioni essenziali, come l'assetto societario, la storia del business, le cause della crisi e la descrizione del progetto

INDICAZIONE DELLE CAUSE DI CRISI

Le strategie adottate dall'Impresa, nonché gli importanti risultati raggiunti nel corso del tempo – sia in termini di qualità delle opere eseguite che di fatturato –, non sono però bastati ad evitare il manifestarsi di uno stato di **temporanea e reversibile crisi di liquidità** che, ad oggi, costringe la Società a ricorrere alla procedura di cui all'art. 67, co. 3, lett. d), della Legge Fallimentare.
I fattori che hanno determinato lo stato di crisi transitoria in cui attualmente versa l'Impresa [redacted] S.r.l., infatti, sono tutti essenzialmente riconducibili a fenomeni esogeni, riguardanti principalmente l'andamento del mercato in cui opera la Società, la condotta sempre più stringente – e imprevista – di una parte del ceto bancario, nonché le conseguenze dannose e impeditive conseguenti dapprima allo scoppio della crisi pandemica da Covid-19 nel 2020 e successivamente del conflitto russo-ucraino nel 2022.
Al fine di procedere ad una puntuale elencazione delle cause che hanno portato alla crisi di liquidità della Società e di quelle che sono state le scelte del suo Management per non aggravare le condizioni contabili e finanziare della Società, appare opportuno, preliminarmente, analizzare i seguenti profili di criticità.

INTRODUZIONE: IL MERCATO DI RIFERIMENTO

Come visto l'Impresa opera nel settore delle costruzioni e ristrutturazioni "chiavi in mano" ed in quello della realizzazione di opere affidate dalla Pubblica Committenza (per brevità e in generale: nel settore degli appalti pubblici).
A seguito della crisi registrata con il picco negativo degli anni 2009-2010, il settore edile è entrato in una fase di profonda recessione e tensione finanziaria che, a seguito di una stagnazione quinquennale, solo nel triennio 2015-2017 ha fatto registrare una progressiva crescita non solo in termini di fatturato ma anche di produzione di nuove opere. È proprio nell'ambito di tale ripresa economica, infatti, che si è assistito alla nascita dell'attuale Impresa [redacted] S.r.l., accompagnata dal mantenimento del trend positivo fatto registrare dal settore negli anni 2017 e 2018, seppur con un lieve rallentamento della crescita dei livelli di fatturato nel 2019.
Nel triennio precedente al 2022, il trend dell'Impresa è stato in linea con quello di mercato, subendo nel 2020 un importante rallentamento e poi una ricrescita già nel 2021, come riassuntivamente fotografato nella tabella che segue.

	2019	2020	2021
Andamento del valore della produzione	1.904.962	1.186.730	1.418.179
CAGR		-38%	-26% (Δ=+12% sul 2020)

PRIMA CAUSA: LA CRISI EPIDEMIOLOGICA DA SARS-COV-2 (COVID-19)

1. Il contesto di riferimento
Come già intuibile dall'esame cronologico di come nell'ultimo triennio è cambiato il "valore della produzione operativa", il Covid rappresenta senza dubbio la **prima e più rilevante causa esogena** della temporanea crisi di liquidità dell'Impresa, che si aggiunge a quelle ulteriori e di seguito illustrate. Tuttavia queste, in assenza degli effetti disastrosi della crisi pandemica, avrebbero comunque comportato l'aumento dello stress finanziario fisiologico dell'Impresa, sebbene in misura inferiore.
Come ormai tristemente noto, il primo caso di infezione da Covid-19 è stato osservato il 18.2.2020; il 23.2.2020 è stata istituita la prima zona rossa in 10 comuni della Provincia di Lodi ed in uno della Provincia di Padova. L'8 marzo sono stati estesi i provvedimenti di restrizione alla mobilità alla regione Lombardia ed a province limitrofe di Veneto, Piemonte, Emilia-Romagna, Marche.
Dal 9 marzo 2020 il provvedimento restrittivo è stato esteso a tutto il Paese e nei giorni successivi sono state adottate le prime normative emergenziali per la disposizione del blocco delle attività produttive, rimaste in vigore sino al mese di maggio 2020 (c.d. periodo di lockdown) e dopo progressivamente allentate a condizione che le aziende avessero adottato specifici presidi medico-sanitari di prevenzione alla diffusione del virus.
A partire dal mese di ottobre 2020, stante il nuovo aumento dei contagi sul territorio nazionale, il Governo ha ripristinato – con una nuova ingente normativa emergenziale – talune delle misure direttamente e indirettamente limitative delle attività produttive, prevedendo l'istituzione della c.d. "zona arancione" per tutto il territorio pugliese (in cui è concentrata l'attività della Impresa Edile Zigrno S.r.l.).

2. I dati della crisi sul settore delle costruzioni e dei lavori edili
Alla luce di quanto sopra, secondo i dati pubblicati dall'ISTAT nel periodo pandemico (Report Statistiche del 15.6.2020) il **58,9 %** delle società nel settore delle costruzioni e dell'edilizia, **tra cui l'Impresa**, è stato attinto da **provvedimenti sospensivi totali dell'attività economica**. Al contrario, il 26,5% delle attività sono state solo parzialmente bloccate o sono riprese prima del 4 maggio a c.d. regime ridotto sia in termini di forza lavoro impiegata sul cantiere sia in termini di rallentamento dell'"avanzamento lavori quotidiano" alla luce del maggior tempo necessario per processare e gestire il distanziamento sociale ed i casi di positività all'interno dell'azienda e/o della committenza.
Infine, solo il 14,6% delle attività esercitate dalle imprese del settore non sono state sospese, fermi i rallentamenti di cui sopra, trattandosi di interventi manutentivi straordinari ed altri aventi caratteri della necessità e urgenza.
Ai dati ISTAT si aggiungono quelli contenuti nel Report di Banca d'Italia pubblicato il 1.6.2020 – nell'ambito dell'Indagine sulle imprese industriali e dei servizi, condotta dall'Ufficio Statistiche Banca d'Italia –, a dimostrazione che l'emergenza sanitaria ha comportato una drastica flessione della domanda, soprattutto interna, per beni e servizi direttamente o indirettamente collegati all'attività edile.
Secondo Banca d'Italia, **le rilevanti difficoltà finanziarie**, riportate diffusamente da tutte le imprese del settore delle costruzioni in genere, **sono riconducibili ai ritardi nella riscossione dei crediti e alla necessità di sostenere le spese correnti**, specialmente quelle legate alle scadenze imputabili a rapporti contrattuali con il ceto bancario.
L'emergenza sanitaria ha infatti inciso significativamente sulle prospettive delle imprese del settore ed anche la ripresa – intesa come riacquisto della stabilità finanziaria derivante dall'abbattimento degli effetti

Parte quantitativa

Gli aspetti quantitativi caratterizzano gli aspetti legati al lato economico-finanziario grazie ai quali è possibile effettuare un'analisi e dimostrare la sostenibilità del piano di risanamento

QUADRO ANALITICO DEBITI PROCEDURA

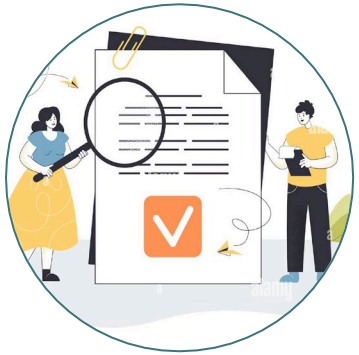
	Debito	Stralcio	Pagamenti						
			2022	2023	2024	2025	2026	2027	Totale
Disponibilità liquide al servizio dei debiti concordatari			442.260	579.262	748.136	1.013.088	1.237.550	1.584.604	
Pagamenti debiti della procedura			(402.478)	(348.189)	(254.550)	(241.172)	(238.520)	(501.375)	
Liquidità netta post pagamento debiti della procedura			39.782	231.092	493.586	771.917	1.059.031	1.083.290	
Piano di rientro Procedura									
Debiti verso fornitori pregressi inclusi nell'accordo	132.892	32.119	(48.426)	(33.316)	(6.000)	(6.000)	(7.030)	0	(100.773)
Interessi legali			0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Fornitori pregressi inclusi nell'accordo	**132.892**	**32.119**	**(48.426)**	**(33.316)**	**(6.000)**	**(6.000)**	**(7.030)**	**0**	**(100.773)**
Debiti verso Banche Mutui	853.634	0	(9.000)	(114.286)	(114.286)	(114.286)	(114.286)	(387.490)	(853.634)
Debiti verso Banche Mutui - Oneri finanziari	0		0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Banche Mutui - Interessi legali			0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Banche entro 12 mesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Banche entro 12 mesi - Oneri finanziari	0		0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Banche entro 12 mesi - Interessi legali			0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Banche inclusi nell'accordo	**853.634**	**0**	**(9.000)**	**(114.286)**	**(114.286)**	**(114.286)**	**(114.286)**	**(387.490)**	**(853.634)**
Debiti verso Fornitori pregressi esclusi dall'accordo	346.251	0	(281.175)	(65.076)	0	0	0	0	(346.251)
Interessi legali			0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Fornitori pregressi esclusi dall'accordo	**346.251**	**0**	**(281.175)**	**(65.076)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**(346.251)**
Debiti per IRES	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti per IRAP	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti per IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso l'Erario per ritenute	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ANY debiti tributari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti Previdenziali	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti tributari oltre 12 mesi	197.327	0	(25.374)	(34.517)	(34.517)	(34.517)	(34.517)	(33.885)	(197.327)
Interessi legali			0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Enti ed Erario esclusi dall'accordo	**197.327**	**0**	**(25.374)**	**(34.517)**	**(34.517)**	**(34.517)**	**(34.517)**	**(33.885)**	**(197.327)**
Debiti verso Banche Mutui	654.179	0	(13.194)	(96.447)	(97.255)	(86.368)	(82.686)	(80.000)	(455.951)
Debiti verso Banche Mutui - Oneri finanziari	0		0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Banche Mutui - Interessi legali			0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Banche entro 12 mesi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Banche entro 12 mesi - Oneri finanziari	0		0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Banche entro 12 mesi - Interessi legali			0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Banche esclusi dall'accordo	**654.179**	**0**	**(13.194)**	**(96.447)**	**(97.255)**	**(86.368)**	**(82.686)**	**(80.000)**	**(455.951)**
Debiti verso altri finanziatori esclusi dall'accordo	11.310	0	(4.271)	(4.547)	(2.492)	0	0	0	(11.310)
Oneri finanziari	0		0	0	0	0	0	0	0
Interessi legali			0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso altri finanziatori esclusi dall'accordo	**11.310**	**0**	**(4.271)**	**(4.547)**	**(2.492)**	**0**	**0**	**0**	**(11.310)**
Debiti verso Altri pregressi esclusi dall'accordo**	67.989	0	(21.038)	0	0	0	0	0	(21.038)
Interessi legali			0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso Altri pregressi esclusi dall'accordo	**67.989**	**0**	**(21.038)**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**(21.038)**
Totale debiti e rispettivo piano di rientro	**2.269.582**	**32.119**	**(402.478)**	**(348.189)**	**(254.550)**	**(241.172)**	**(238.520)**	**(501.375)**	**(1.086.283)**

Si allega progetto di riconciliazione relativo al pagamento dei debiti di fornitura, debiti bancari e debiti tributari oltre 12 mesi:

DESCRIZIONE DEBITO	VALORE AL 31/12/2021	INCLUSO/ESCLUSO DALL'ACCORDO	STRALCIO	PERIODO STRALCIO	VALORE DA PAGARE															
FATTURE DA RICEVERE	82.229,79	Escluso Accordo			82.229,79	Mese	dic-2022													
						Importo	82.229,79													
Fornitori pregressi con accordi	97.200,60	Incluso Accordo			97.200,60	Mese	gen-2022	feb-2022	mar-2022	apr-2022	mag-2022	giu-2022	lug-2022	ago-2022	set-2022	ott-2022	nov-2022	dic-2022	set-2023	set-2024	set-2025	set-2026
						Importo	2.900,60	3.101,35	3.686,60	5.000,00	5.206,60	5.500,00	6.500,00	5.500,00	3.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	29.744,35	6.000,00	6.000,00	5.000,00
Fornitori correnti	172.418,23	Escluso Accordo			172.418,23	Mese	gen-2022	feb-2022	mar-2022	apr-2022	mag-2022	giu-2022	lug-2022	ago-2022	set-2022	ott-2022	nov-2022	dic-2022	set-2023	set-2024	set-2025	set-2026
						Importo	12.201,40	9.157,79	2.200,60	300,00	700,00	700,00	750,00	750,00	700,00	700,00	646,23	118.670,04	14.537,04			

DOTT. VINCENZO FORNARO
DOTT. CARLO ABATEMATTEO

Elementi di allerta esterni



ESAMI DOCUMENTI PUBBLICI

INFORMAZIONI DI MERCATO

DATI MACROECONOMICI

VISITE IN AZIENDA

Elementi di controllo interni

Le origini intere della crisi

- *A livello industriale (obsolescenza tecnologica)*
- *Organizzazione aziendale poco efficiente*
- *Cambio del Management (presenza di famigliari che hanno determinato il cambio generazionale)*
- *Turnover del personale*
- *Operazioni straordinarie*

Principali indicatori della crisi (economico-finanziari)

Aziendali

- *Controllo di gestione*
- *Esame del rendiconto finanziario*
- *Dinamica del CCN (squilibrio finanziario)*
- *Dinamica dell'indebitamento*

Bancari

- *Centrali rischi*
- *Numero di rapporti bancari*
- *La presenza in c.r. di più richieste di finanziamento (sporcare un'operazione)*

Classificazioni delle cause della crisi legate al conto economico

Prima area:

finanziaria / patrimoniale

Stress della struttura di bilancio

Eventi straordinari non prevedibili

Seconda area:

Organizzazione interna

Carenza di management

Politiche industriali (carenza di innovazione)

Inefficaci strategie di vendita

Scenario economico

Tipologie di crisi

Puntuale: *legata ad alcuni prodotti o a determinate aree*

Congiunturale: *riferibile al settore o all'intero mercato*

Strutturale: *attiene al profilo industriale dell'impresa*

Finanziaria: *stress della struttura finanziaria*

Soluzioni industriali della crisi

Puntuale: *cessazione dell'attività – dismissione di partecipazioni – rimozione delle cause di inefficienza*

Congiunturale: *ridurre il livello di attività – dismissione di assets – terziarizzare*

Strutturale: *ridefinizione del business – cambiamento organizzativo – riassetto patrimoniale*

Finanziaria: *dismissione di alcuni assets – rinegoziazione dei finanziamenti – ricapitalizzazione*

Indici di cui all'articolo 13

Indicatori economici-finanziari di crisi/insolvenza

$$DSCR = \frac{Cash\ flow\ (operativo)}{\sum(q.cap + q.int)}$$

Il DSCR (Debt Service Coverage Ratio) si calcola come rapporto tra il cash flow prodotto dalla gestione operativa (numeratore) e gli impegni finanziari assunti in termini di quota capitale ed interesse oggetto di rimborso nell'orizzonte temporale considerato (denominatore).

Lo strumento consente di valutare la sostenibilità dell'indebitamento in ottica prospettica: il periodo da considerare sono i 6 mesi successivi all'analisi. Vengono inseriti quindi sia gli interessi che la quota di debiti da rimborsare, così come previsto dai piani di ammortamento.

Chiave di lettura	Significato
DSCR < 1	Vi è "**una ragionevole presunzione dello stato di crisi d'impresa**"
DSCR > 1	La situazione è positiva
DSCR = 1	Teoricamente la società non avrebbe altro cash per investimenti o per dividendi

Indicatori economici-finanziari della crisi

$$\frac{PFN}{EBITDA}$$

Esprime in quanti anni teoricamente l'azienda sarebbe in grado di ripagare i debiti finanziari se utilizzasse la totalità dei sui flussi operativi "potenziali" (il Mol) per tale finalità. Un indice uguale a 3 ad esempio, indica che se l'azienda utilizzasse la totalità del suo margine operativo lordo per il ripagamento degli attuali debiti finanziari al netto della cassa, occorrerebbero circa tre anni per azzerarli completamente.

L'indice è molto utilizzato dalle banche italiane come monitoraggio del rischio finanziario dell'impresa

Chiave di lettura	Significato
PFN/MOL > 5	Situazione molto rischiosa
3 < PFN/MOL < 5	Situazione rischiosa e da migliorare
PFN/MOL < 3	Situazione ottima

Altri indicatori di crisi

Indicatore	Area gestionale	Verso atteso	Numeratore	Denominatore
PATRIMONIO NETTO NEGATIVO	**Art. 2484 comma 4 c.c. Dato indipendente dalla situazione finanziaria – non costituisce un pregiudizio di non continuità aziendale**			
ONERI FINANZIARI /RICAVI %	SOSTENIBILITA' ONERI FINANZIARI	1,5% - 3.8%	Include gli interessi e altri oneri finanziari di cui alla voce C.17 art.2425 cod.civ. (ad esempio, interessipassivi su mutui, sconti finanziari passivi).	**Include i ricavi netti, ovvero la voce A.1 Ricavi delle vendite e prestazioni dell'art. 2425 cod. civ. e, per le società conproduzione pluriennale, La voce A.3 Variazione lavori in corso**
PATRIMONIO NETTO /DEBITI TOTALI %	ADEGUATEZZA PATRIMONIALE	4,1% - 9,4%	Il Patrimonio netto è costituito dallavoce A stato patrimoniale passivo art.2424 cod.civ., detratti i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (voce A stato patrimoniale attivo) e i dividendi deliberate sull'utile di esercizio.	**I debiti totali sono costituitida tutti i debiti (voce D passivo) di natura commerciale, finanziaria e diversa e dai ratei e risconti passivi (voce E).**
LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' ABREVE / PASSIVITA' BREVE) %	EQUILIBRIO FINANZIARIO	69,8% .- 108%	L'attivo a breve termine è la somma delle voci dell'attivo circolante (voce C)esigibili entro esercizio successivo e i ratei e risconti attivi (voce D)	**È costituito da tutti i debiti (voce D passivo) esigibili entroesercizio successivo e dai ratei e risconti passivi (voce E).**
CASH FLOW /ATTIVO %	REDDITIVITA'	0,3% - 1,9%	Il cash flow è rappresentato dall'utile (perdita) di esercizio più i costi non monetari (es, ammortamenti, svalutazioni crediti, accantonamenti per rischi) meno i ricavi non monetari (es, rivalutazioni partecipazioni, imposte anticipate)	**Totale dell'attivo dello statopatrimoniale art.2424 cod. civ.**
(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE + TRIBUTARIO) / ATTIVO %	ALTRI INDICI DI INDEBITAMENTO	2,9% - 14,6%	L'Indebitamento Tributario è rappresentato dai debiti tributari (voce D.12) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo; l'Indebitamento Previdenziale è costituito dai debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale (voce D.13) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo.	**Totale dell'attivo dello statopatrimoniale art.2424 cod. civ.**

Le novità introdotte dal D.Lgs 83/2022

Debiti per retribuzioni scaduti da 30 giorni

Debiti di fornitura scaduti da oltre 90 giorni

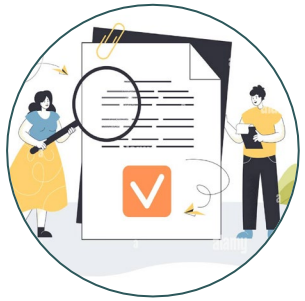
Esposizioni bancarie scadute da oltre 60 giorni

Caratteristiche generali del piano

INDUSTRIALE

Pianificazione temporale

Individuazione delle milestones



ECONOMICO

Valutazione dell'adeguatezza del piano industriale

PATRIMONIALE

Valutazione degli interventi di equilibrio

FINANZIARIO

Quantificazione dei flussi di cassa

Definizione del fabbisogno necessario alla realizzazione del piano

giudizio di sostenibilità

Declinazioni di un Piano

Piano industriale

Pianificazione degli interventi

Parte economica

- Indicazione dei ricavi
- Costi diretti
- Costi indiretti

Attingo ai dati storici o alle medie di settore

Parte finanziaria

Parte patrimoniale

Gestione dei flussi
(rendiconto)

Fabbisogno iniziale del piano di risanamento

CREDITORI

Esempi di un
Piano di risanamento

CONTO ECONOMICO A VALORE AGGIUNTO

Anni	2022		2023		2024		2025		2026		2027	
	€'	% ricavi	€'	% ricavi	€'	% ricavi	€'	% ricavi	€'	% ricavi	€'	% ricavi
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	1.536.844	100,0%	2.158.291	100,0%	2.158.291	100,0%	2.158.291	100,0%	2.158.291	100,0%	2.158.291	100,0%
(+/-) Variazione delle rimanenze prodotti finiti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+/-) Variazione lavori in corso e increm. immob. lavori interni	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Altri ricavi	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Valore della produzione operativa	**1.536.844**	**100,0%**	**2.158.291**	**100,0%**	**2.158.291**	**100,0%**	**2.158.291**	**100,0%**	**2.158.291**	**100,0%**	**2.158.291**	**100,0%**
(-) Acquisti di merci	(634.073)	-41,3%	(800.000)	-37,1%	(800.000)	-37,1%	(800.000)	-37,1%	(800.000)	-37,1%	(800.000)	-37,1%
(-) Acquisti di servizi	(455.896)	-29,7%	(566.740)	-26,3%	(566.740)	-26,3%	(566.740)	-26,3%	(566.740)	-26,3%	(566.740)	-26,3%
(-) Godimento beni di terzi	(22.344)	-1,5%	(18.718)	-0,9%	(17.190)	-0,8%	(12.531)	-0,6%	(8.400)	-0,4%	(8.400)	-0,4%
(-) Oneri diversi di gestione	(66.100)	-4,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+/-) Variazione rimanenze materie prime	(1.194)	-0,1%	(20.000)	-0,9%	(10.000)	-0,5%	(10.000)	-0,5%	(20.000)	-0,9%	(10.000)	-0,5%
Costi della produzione	**(1.179.607)**	**-76,8%**	**(1.405.458)**	**-65,1%**	**(1.393.930)**	**-64,6%**	**(1.389.271)**	**-64,4%**	**(1.395.140)**	**-64,6%**	**(1.385.140)**	**-64,2%**
VALORE AGGIUNTO	**357.237**	**23,2%**	**752.833**	**34,9%**	**764.361**	**35,4%**	**769.020**	**35,6%**	**763.151**	**35,4%**	**773.151**	**35,8%**
(-) Costi del personale	(365.166)	-23,8%	(360.000)	-16,7%	(360.000)	-16,7%	(360.000)	-16,7%	(360.000)	-16,7%	(360.000)	-16,7%
MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)	**(7.929)**	**-0,5%**	**392.833**	**18,2%**	**404.361**	**18,7%**	**409.020**	**19,0%**	**403.151**	**18,7%**	**413.151**	**19,1%**
(-) Ammortamenti	(100.992)	-6,6%	(80.336)	-3,7%	(31.435)	-1,5%	(27.346)	-1,3%	(15.937)	-0,7%	(8.917)	-0,4%
(-) Accantonamenti e svalutazione attivo corrente	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	**(108.921)**	**-7,1%**	**312.497**	**14,5%**	**372.926**	**17,3%**	**381.674**	**17,7%**	**387.214**	**17,9%**	**404.234**	**18,7%**
(-) Oneri finanziari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Proventi finanziari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Saldo gestione finanziaria	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**
(-) Oneri straordinari	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(+) Proventi straordinari	32.119	2,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Saldo gestione straordinaria	**32.119**	**2,1%**	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**	**0**	**0,0%**
RISULTATO PRIMA IMPOSTE	**(76.802)**	**-5,0%**	**312.497**	**14,5%**	**372.926**	**17,3%**	**381.674**	**17,7%**	**387.214**	**17,9%**	**404.234**	**18,7%**
(-) Imposte sul reddito	0	0,0%	(32.733)	-1,5%	(107.477)	-5,0%	(109.998)	-5,1%	(111.595)	-5,2%	(116.500)	-5,4%
RISULTATO NETTO	**(76.802)**	**-5,0%**	**279.764**	**13,0%**	**265.449**	**12,3%**	**271.676**	**12,6%**	**275.619**	**12,8%**	**287.734**	**13,3%**

ANALISI PRINCIPALI DATI ECONOMICI

Anni	2022		2023		2024		2025		2026		2027	
	€'	change %	€'	change %	€'	change %	€'	change %	€'	change %	€'	change %
Ricavi delle vendite	1.536.844	39,0%	2.158.291	28,8%	2.158.291	0,0%	2.158.291	0,0%	2.158.291	0,0%	2.158.291	0,0%
VdP	1.536.844	7,7%	2.158.291	28,8%	2.158.291	0,0%	2.158.291	0,0%	2.158.291	0,0%	2.158.291	0,0%
Mol	(7.929)	868,4%	392.833	102,0%	404.361	2,9%	409.020	1,1%	403.151	-1,5%	413.151	2,4%
Ebit	(108.921)	76,6%	312.497	134,9%	372.926	16,2%	381.674	2,3%	387.214	1,4%	404.234	4,2%
Ebt	(76.802)	111,0%	312.497	124,6%	372.926	16,2%	381.674	2,3%	387.214	1,4%	404.234	4,2%
Utile netto	**(76.802)**	**111,0%**	**279.764**	**127,5%**	**265.449**	**-5,4%**	**271.676**	**2,3%**	**275.619**	**1,4%**	**287.734**	**4,2%**

RENDICONTO FINANZIARIO OIC 10

Metodo Diretto gestione reddituale ordinaria da continuità aziendale	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	€'	€'	€'	€'	€'	€'
A. Flussi finanziari derivanti dall'attività reddituale						
Entrate gestione reddituale	**1.622.547**	**2.445.900**	**2.422.990**	**2.424.790**	**2.424.790**	**2.424.790**
Incassi da vendite	1.386.844	1.991.624	1.991.624	1.991.624	1.991.624	1.991.624
Incassi crediti esercizi precedenti	125.572	214.483	231.149	251.149	251.149	251.149
Rimborso IVA a credito	110.131	239.793	200.216	182.016	182.016	182.016
Uscite gestione reddituale	**(1.334.454)**	**(1.906.400)**	**(1.907.946)**	**(1.903.287)**	**(1.899.156)**	**(1.899.156)**
Pagamenti a fornitori per acquisti di materie prime	(553.969)	(732.000)	(732.000)	(732.000)	(732.000)	(732.000)
Pagamenti a fornitori per servizi	(420.250)	(549.139)	(549.139)	(549.139)	(549.139)	(549.139)
Pagamento Godimento beni di terzi e Oneri Diversi di Gestione	(22.344)	(18.718)	(17.190)	(12.531)	(8.400)	(8.400)
Pagamento Debiti commerciali esercizi precedenti	0	(355.543)	(376.818)	(376.818)	(376.818)	(376.818)
Spese per il Personale	(337.891)	(251.000)	(232.800)	(232.800)	(232.800)	(232.800)
Pagamenti altri debiti esclusi dalla procedura*	0	0	0	0	0	0
Interessi pagati	0	0	0	0	0	0
Dividendi incassati	0	0	0	0	0	0
Flusso finanziario della gestione reddituale A	**288.093**	**539.500**	**515.044**	**521.503**	**525.634**	**525.634**
Disponibilità liquide al servizio della procedura	**442.260**	**579.282**	**746.136**	**1.013.088**	**1.297.550**	**1.584.664**
Pagamenti Debiti Procedura						
Spese della Procedura	0	0	0	0	0	0
Debiti inclusi nell'accordo con i creditori	(57.426)	(147.602)	(120.286)	(120.286)	(121.316)	(387.490)
Debiti esclusi dall'accordo con i creditori	(345.052)	(200.587)	(134.264)	(120.886)	(117.204)	(113.885)
Totale Pagamenti Debiti Procedura	**(402.478)**	**(348.189)**	**(254.550)**	**(241.172)**	**(238.520)**	**(501.375)**
Liquidità netta post pagamento debiti procedura	**39.782**	**231.092**	**491.586**	**771.917**	**1.059.031**	**1.083.290**

Analisi Cash flow

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	€'	€'	€'	€'	€'	€'
Flusso finanziario della gestione reddituale A	**288.093**	**539.500**	**515.044**	**521.503**	**525.634**	**525.634**
Flusso finanziario dell'attività di investimento B	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Flusso finanziario dell'attività di finanziamento C	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Flusso finanziario da continuità aziendale A+B+C	**288.093**	**539.500**	**515.044**	**521.503**	**525.634**	**525.634**
Disponibilità liquide al servizio della procedura	**442.260**	**579.282**	**746.136**	**1.013.088**	**1.297.550**	**1.584.664**
Totale Pagamenti Debiti Procedura	**(402.478)**	**(348.189)**	**(254.550)**	**(241.172)**	**(238.520)**	**(501.375)**
Liquidità netta post pagamento debiti procedura	**39.782**	**231.092**	**491.586**	**771.917**	**1.059.031**	**1.083.290**

Conclusioni finali

- ***Il piano come mezzo e non solo componente del processo di crisi***
- ***Il Management/Proprietà si deve sentire proprietario del piano restando coinvolto in tutto il processo sin dall'inizio***
- ***E se cambia il management durante il processo? Deve essere parte attiva nel processo di formazione ed implementazione del piano assumendo un ruolo essenziale e pro attivo***

Alcune frasi celebri

«… quella è tutta carta straccia…»

«… si ma il piano vero, quello che faccio io…»

«… sì nel piano c'è scritto che bisogna chiudere lo stabilimento ma io invece…»

«… dottore… bisogna fare presto… il cappio ci stringe…»

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

DOTT. VINCENZO FORNARO

DOTT. CARLO ABATEMATTEO