

I GIUDIZI DI ATTESTAZIONE NELLA CRISI D'IMPRESA

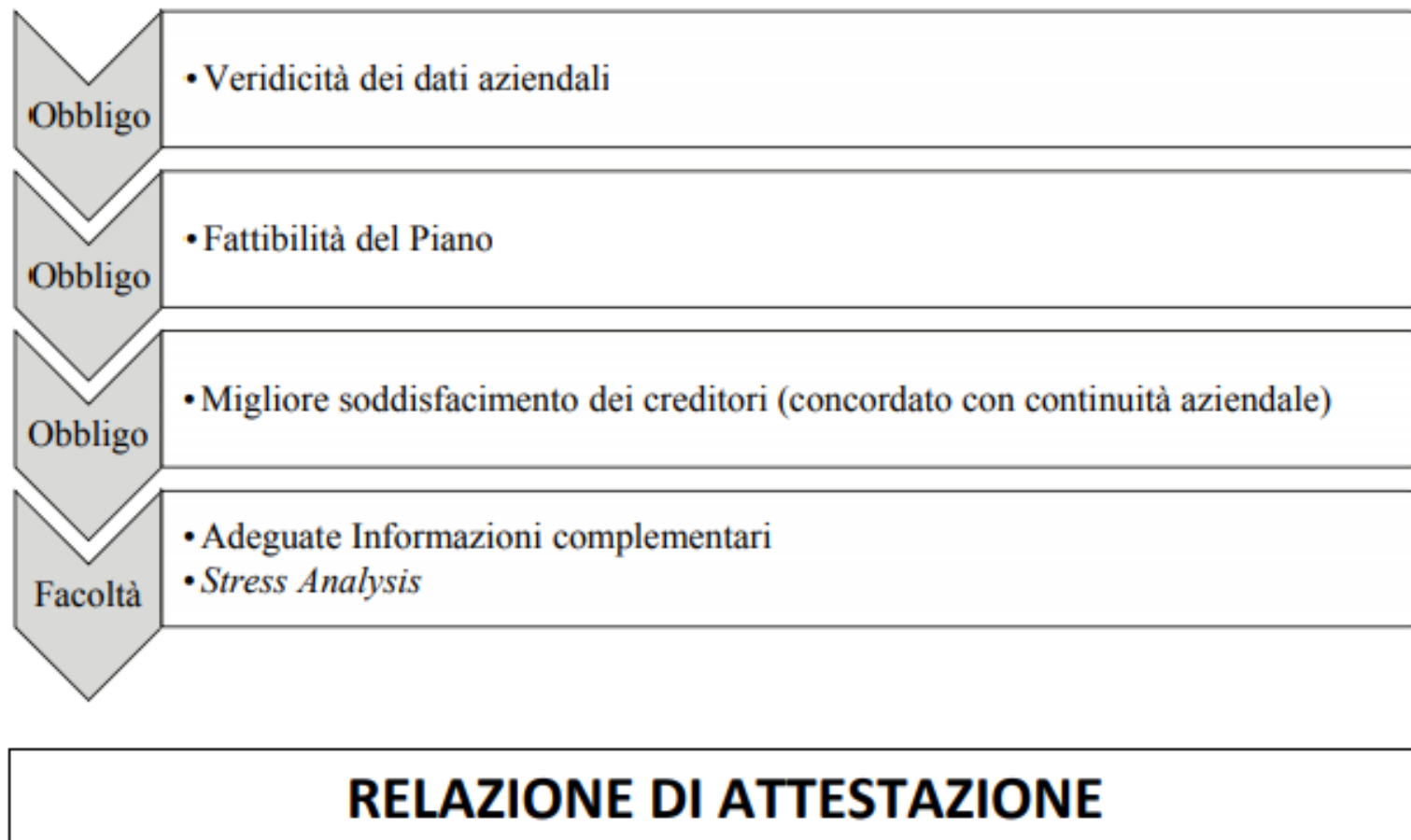
Tecniche di redazione alla luce dei nuovi Principi di attestazione dei piani di risanamento pubblicati dal CNDCEC



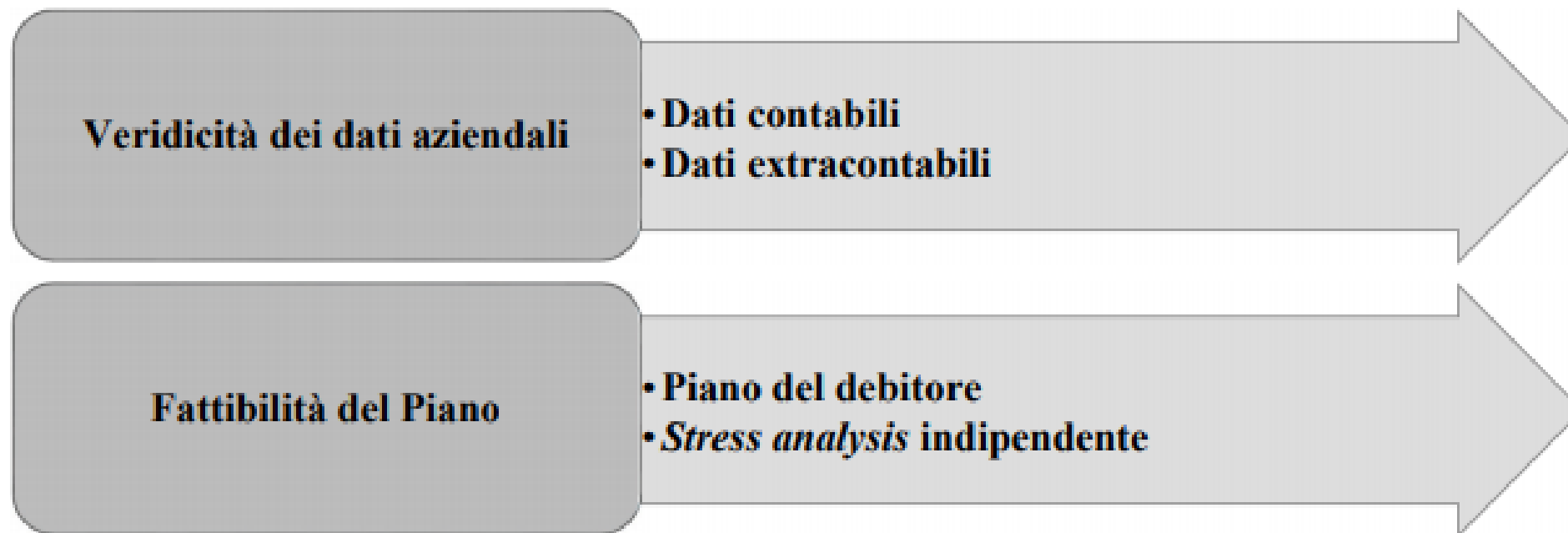
PROF. DOTT. PAOLO BASTIA, ORDINARIO DI CRISI
E RISANAMENTO DELLE IMPRESE
UNIVERSITA' DI BOLOGNA –
LUISS «GUIDO CARLI» DI ROMA

IL CONTENUTO DELLA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

FINALITA' DELL' ATTESTAZIONE EX ART. 161 3° co., l.f.



FINALITA' DELL' ATTESTAZIONE EX ART. 161 3° co., l.f.

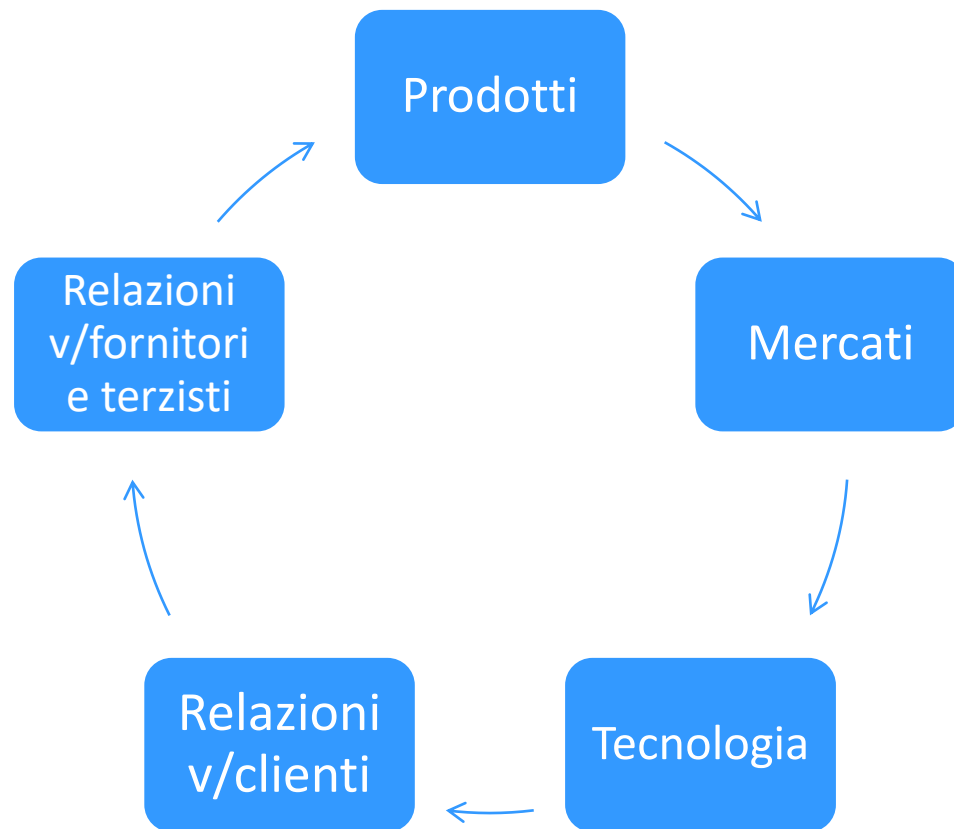


L'ANALISI FONDAMENTALE

GLI ACCERTAMENTI (ev. tramite *check list*):

- ✓ Incontri con gli organi societari (CdA, sindaci, revisori) e OdV
- ✓ Incontri con il management aziendale, il CFO, Uff. Legale, HR
- ✓ Incontri con eventuali ruoli di controllo di secondo e di terzo livello:
Internal Auditor, Compliance Officer, Risk manager
- ✓ Organigramma e Funzionigramma
- ✓ Procedure interne, Modello Organizzativo, Sistema informativo
- ✓ Sopralluoghi in azienda
- ✓ Verbalizzazioni degli incontri

L'ANALISI FONDAMENTALE: IL MODELLO DI BUSINESS



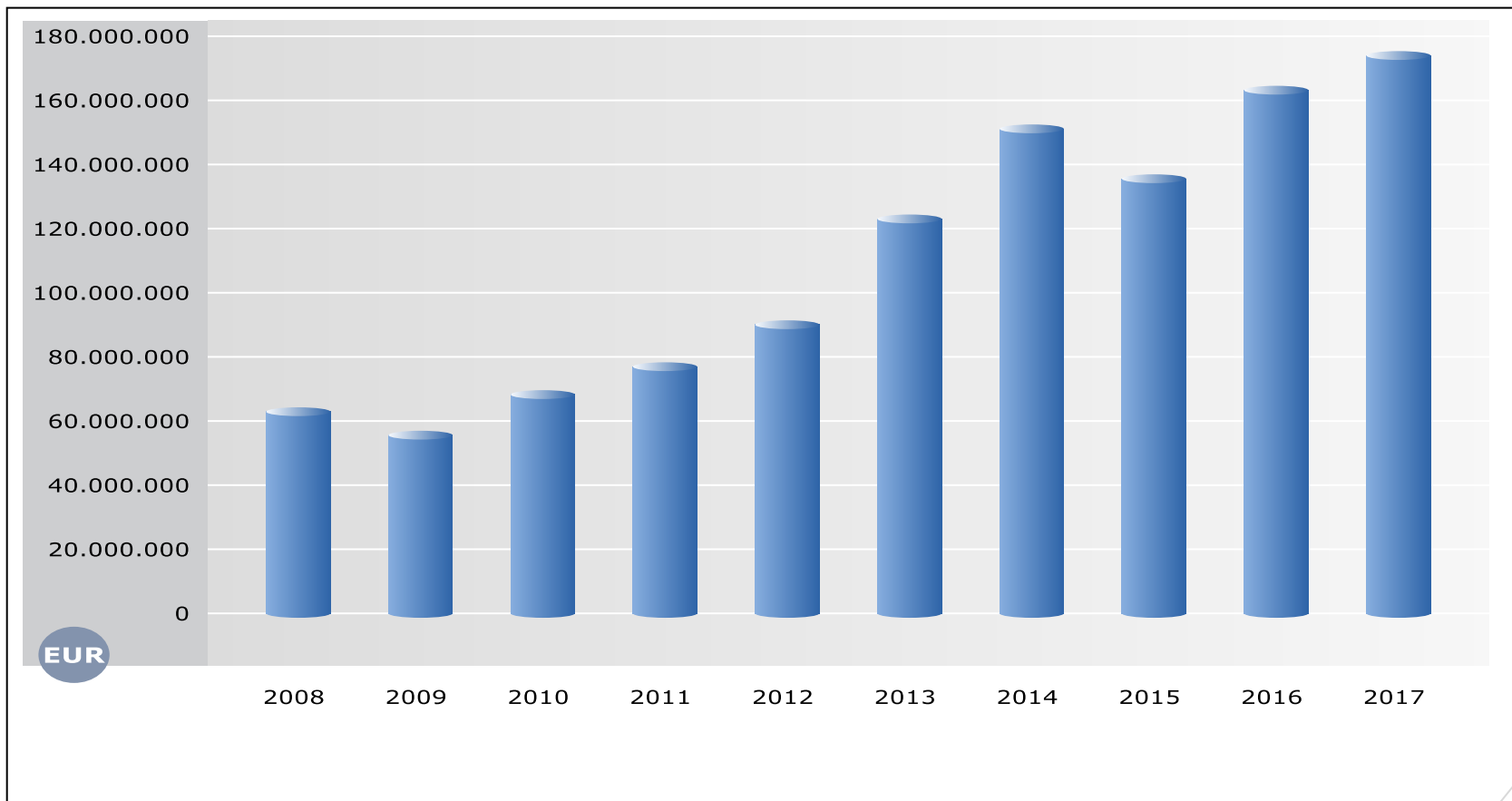
ANALISI DELLE CAUSE DI CRISI

- ✓ ***Accertamento dei sintomi quali-quantitativi***
 - **Primari (tecnici, gestionali, qualitativi)**
 - **Secondari (dati analitici, statistiche aziendali, benchmarking)**
 - **Finali (analisi dei bilanci riclassificati e indici)**
- ✓ ***Individuazione delle cause (oggettive/soggettive)***
 - **Primarie (reversibili/irreversibili)**
 - **Secondarie (rinforzi delle cause primarie)**
 - **Concause (acceleratori)**

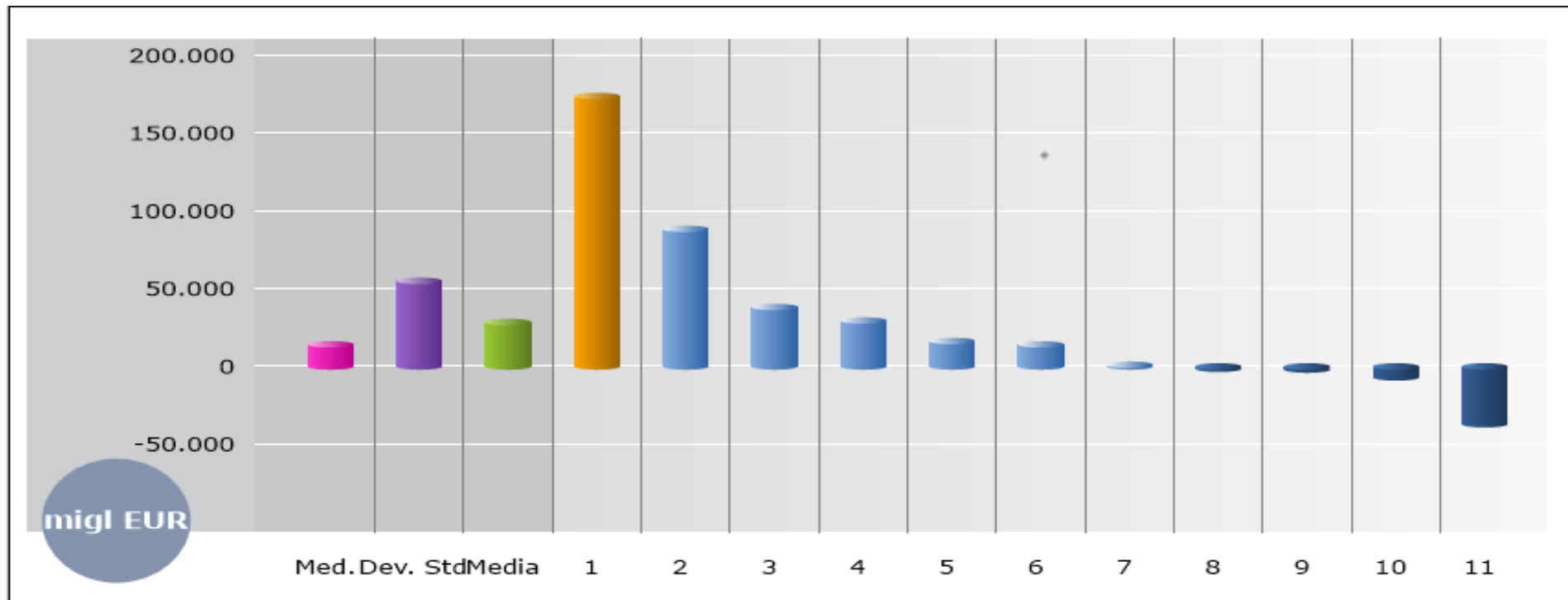
I SINTOMI DELLA CRISI



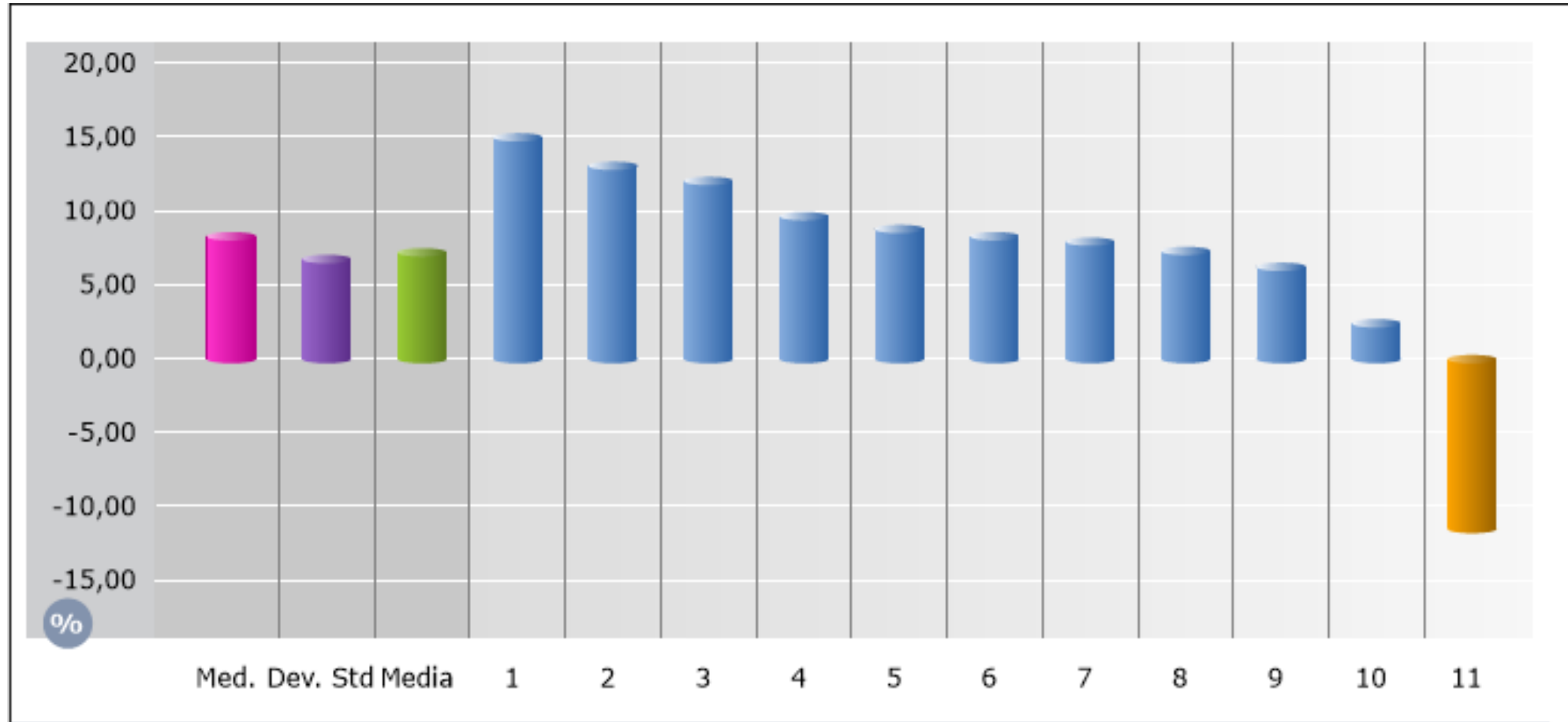
DIAGNOSI: ANALISI TREND PFN



DIAGNOSI: BENCHMARKING COMPETITOR PFN



DIAGNOSI: BENCHMARKING COMPETITOR EBITDA



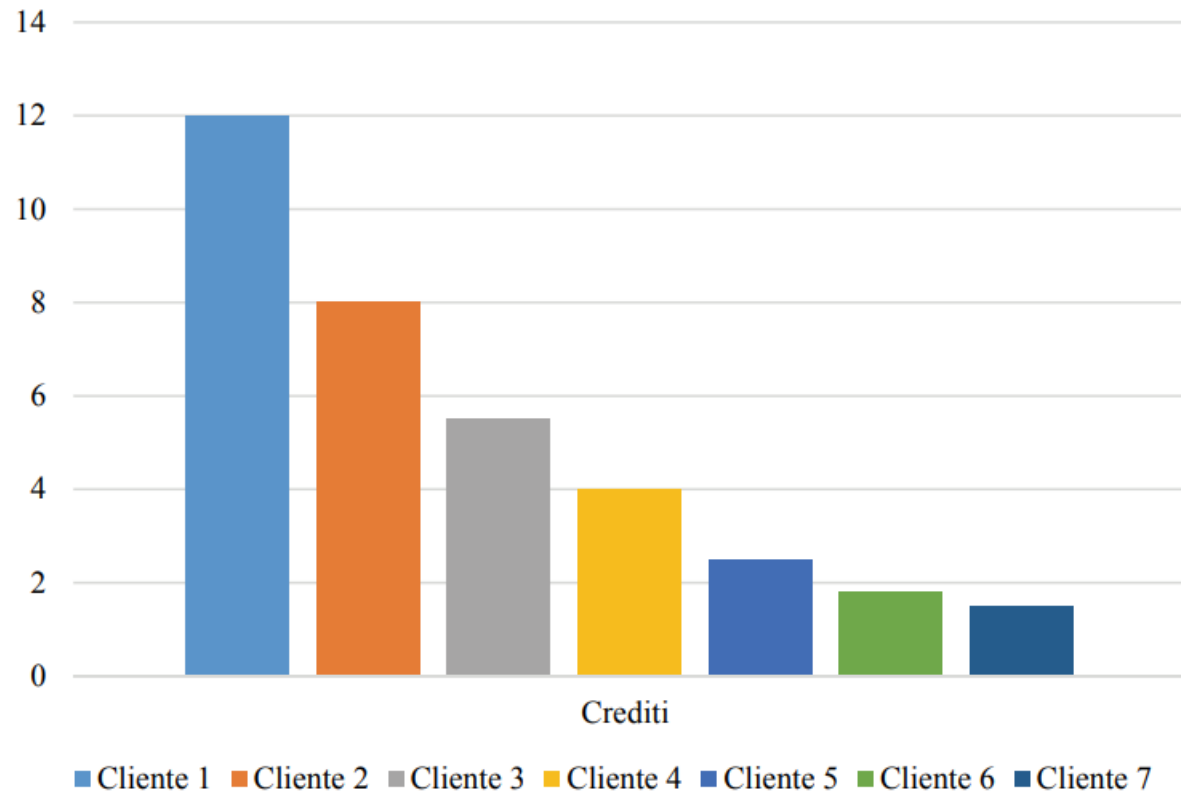
TASSONOMIA DELLE CAUSE DI CRISI

CAUSE DI CRISI	TIPOLOGIE DI RISANAMENTO
<ul style="list-style-type: none">• Crisi di cultura d'impresa	<ul style="list-style-type: none">• Rigenerazione dei valori aziendali
<ul style="list-style-type: none">• Crisi per inadeguata creazione di qualità e valore	<ul style="list-style-type: none">• Innovazione di prodotto e di processo
<ul style="list-style-type: none">• Crisi per errori di strategia e struttura	<ul style="list-style-type: none">• Riconversione organizzativa interna• Riorientamento strategico• Ridimensionamento
<ul style="list-style-type: none">• Crisi per mancanza di flessibilità	<ul style="list-style-type: none">• Ristrutturazione organizzativa interna• Ristrutturazione organizzativa esterna
<ul style="list-style-type: none">• Crisi per inefficienza	<ul style="list-style-type: none">• Ristrutturazione tecnico-operativa

LA VERIDICITA' DEI DATI AZIENDALI

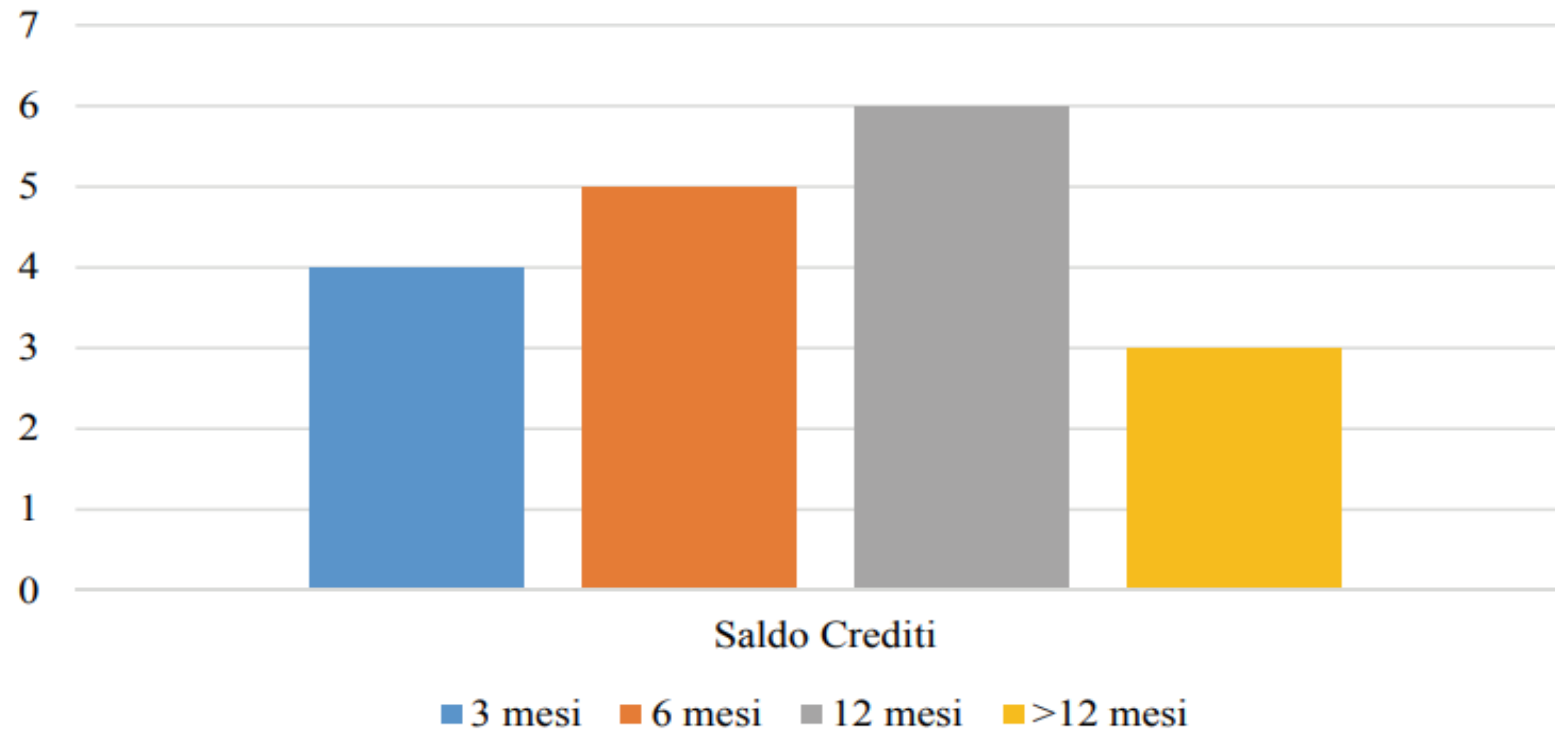
- ✓ **Verifiche documentali e contabili a campione secondo i principi di revisione**
- ✓ **Adeguatezza dei sistemi di controllo interno e della struttura amm.va contabile**
- ✓ **Presenza di revisori e internal auditor**
- ✓ **Esami analitico degli elementi attivi e passivi del patrimonio**
- ✓ **Circularizzazione dei crediti e dei debiti**
- ✓ **Eventuali perizie tecniche e legali**
- ✓ **Giudizi sulle valutazioni analitiche (Rimanenze, Crediti, Immobilizzazioni, ecc.)**
- ✓ **Analisi dei rischi (legali, contrattuali, fiscali, ambientali, concentrazione dei rischi)**

VERIFICHE CONTABILI



VERIFICHE CONTABILI

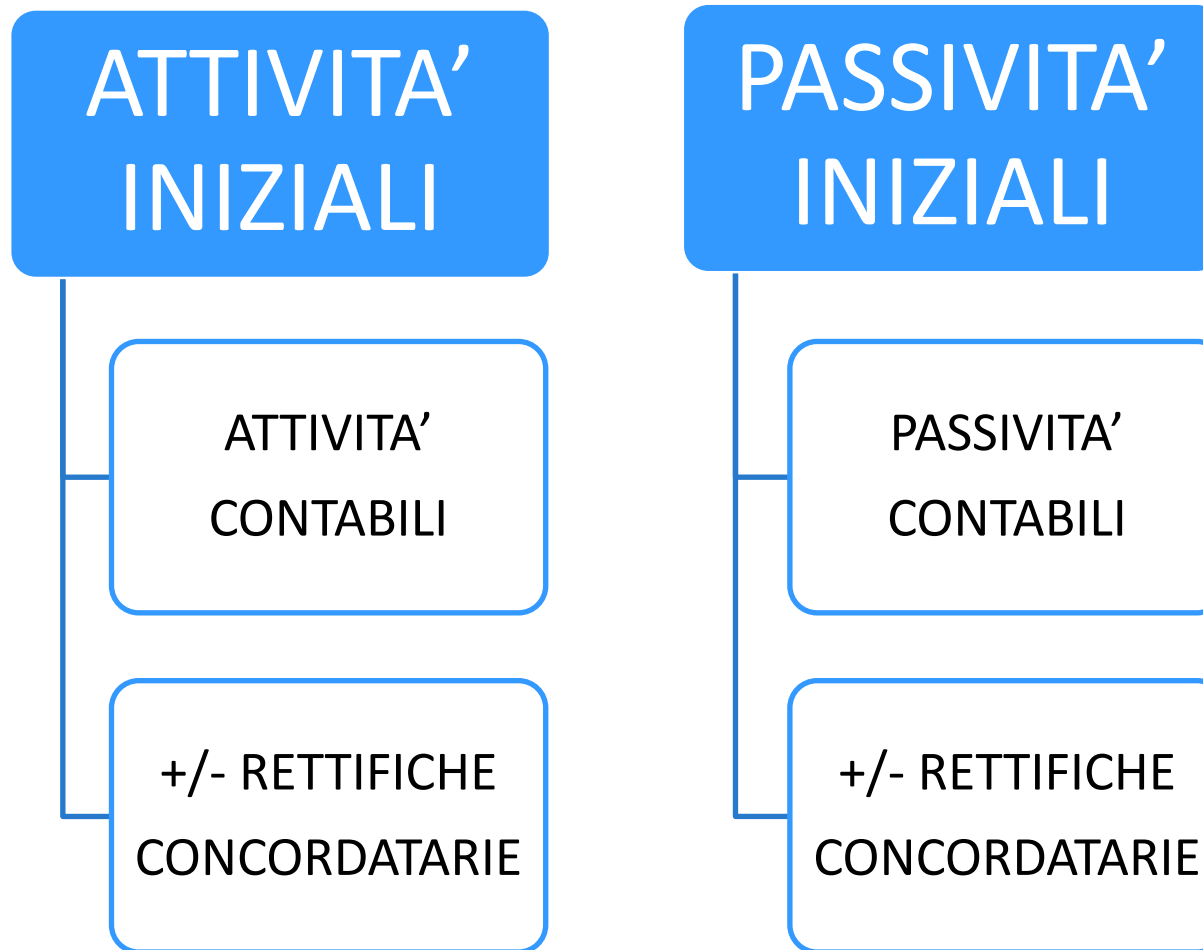
AGING DEI CREDITI IN ESSERE



FATTIBILITA' DEL PIANO

1. SITUAZIONE PATRIMIONIALE DI PARTENZA
2. VERIFICA DELLA CONSISTENZA DELLE ASSUNZIONI E DELLE IPOTESI
3. COERENZA DEL PROCESSO DI FORMULAZIONE DEL PIANO
4. RAGIONEVOLEZZA DEL MODELLO DI BUSINESS A TENDERE
5. ADEGUATI PRESIDI PER LA MITIGAZIONE DEI RISCHI
6. ARCO PIANO E CRONOPROGRAMMA DEI PIANI D'AZIONE
7. MISURAZIONI PREVENTIVE ECONOMICHE, FINANZIARIE E PATRIMONIALI
8. COERENZA CON GLI IMPEGNI CONCORDATARI (RIMBORSI AI CREDITORI)

LA SITUAZIONE PATRIMONIALE INIZIALE



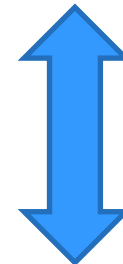
FATTIBILITA' DEL PIANO

LE FINALITA' DEL PIANO (GIUDIZIO DI COERENZA DELLA FATTIBILITA')



RISTRUTTURAZIONE DEL DEBITO

TRADE OFF



COMPLEMENTARITA'

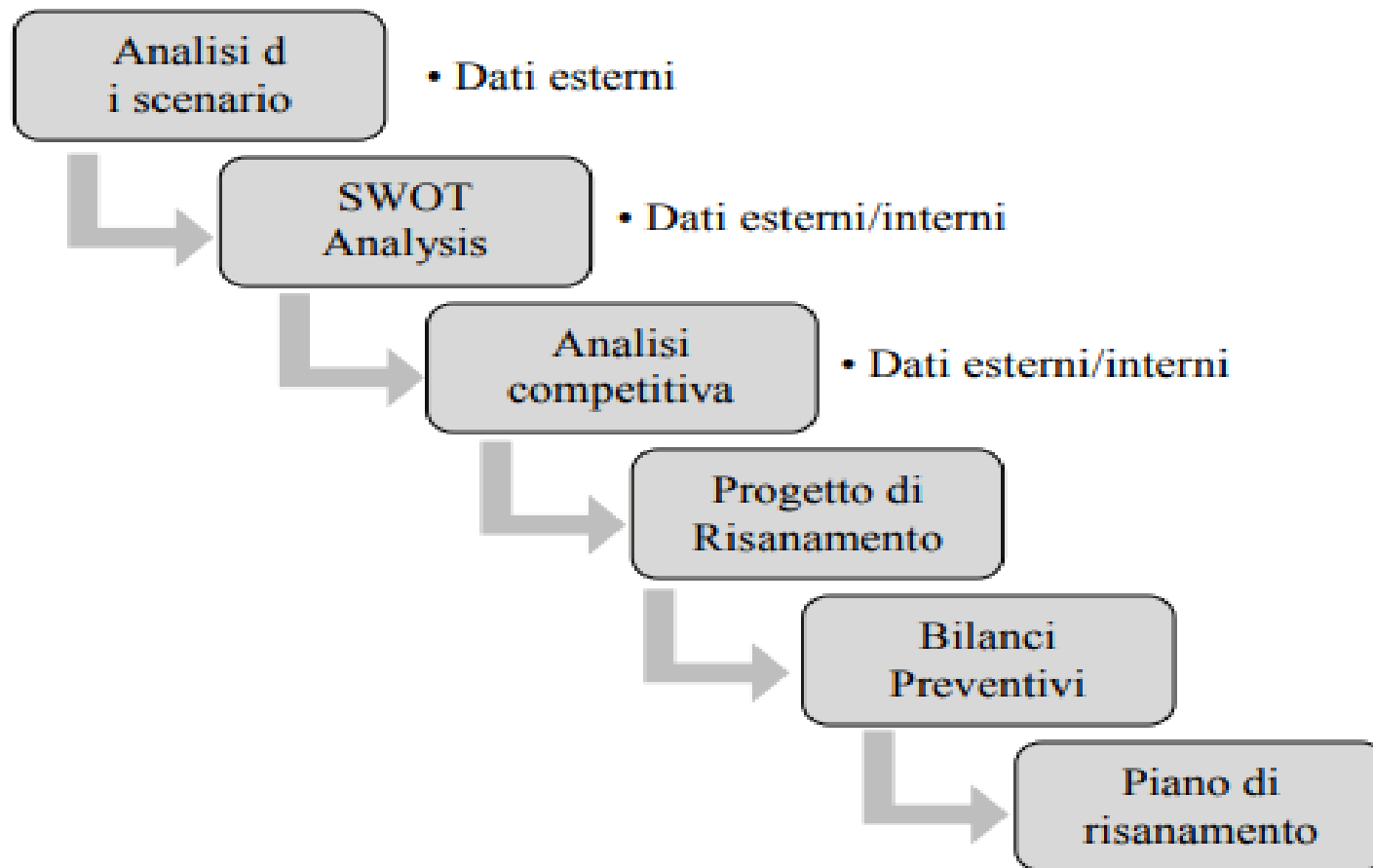


CONTINUITA' AZIENDALE (RISANAMENTO)

IL CCII – IL CONTENUTO DEL PIANO EX ART. 87

- a) le cause della crisi;
- b) la definizione delle strategie d'intervento in caso di concordato in continuità, i tempi necessari per assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria;
- c) gli apporti di finanza nuova, se previsti;
- d) le azioni risarcitorie e recuperatorie esperibili, con indicazione di quelle eventualmente proponibili solo nel caso di apertura della procedura di liquidazione giudiziale e delle prospettive di recupero;
- e) i tempi delle attività da compiersi, nonché le iniziative da adottare nel caso di scostamento tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti;
- f) in caso di continuità aziendale, le ragioni per le quali questa è funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori;
- g) ove sia prevista la prosecuzione dell'attività d'impresa in forma diretta, un'analitica individuazione dei costi e dei ricavi attesi dalla prosecuzione dell'attività, delle risorse finanziarie necessarie e delle relative modalità di copertura.

FATTIBILITA' DEL PIANO

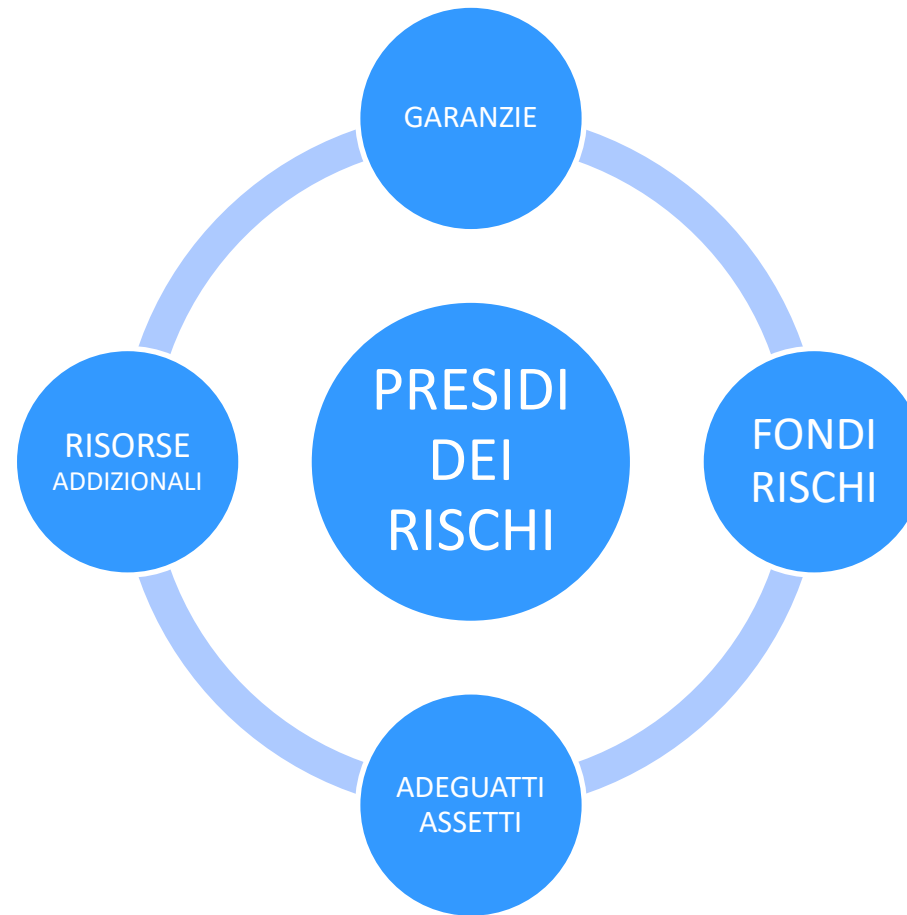


Associazione Culturale Economia e Finanza, Barbieri & Associati Dottori Commercialisti
Riproduzione vietata - Tutti i diritti riservati

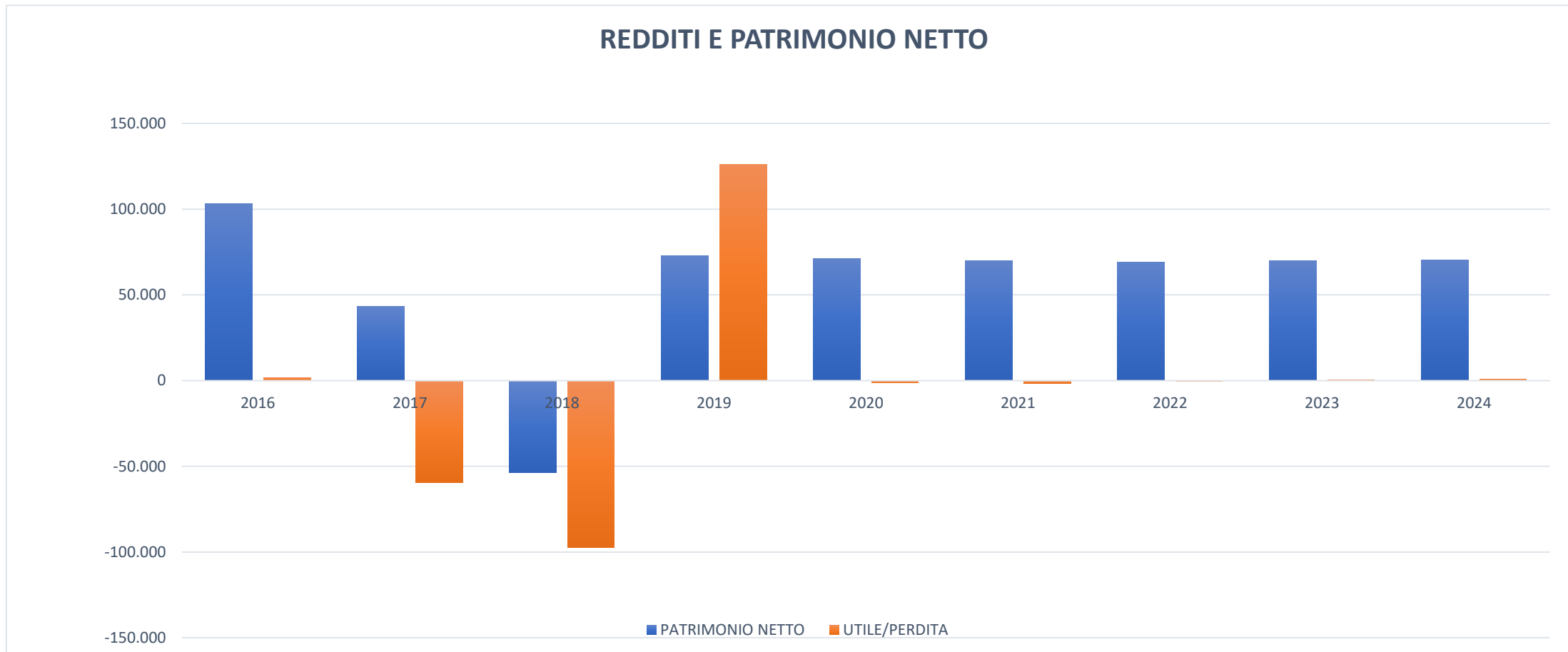
LA VERIFICA DELLE ASSUNZIONI E DELLE IPOTESI



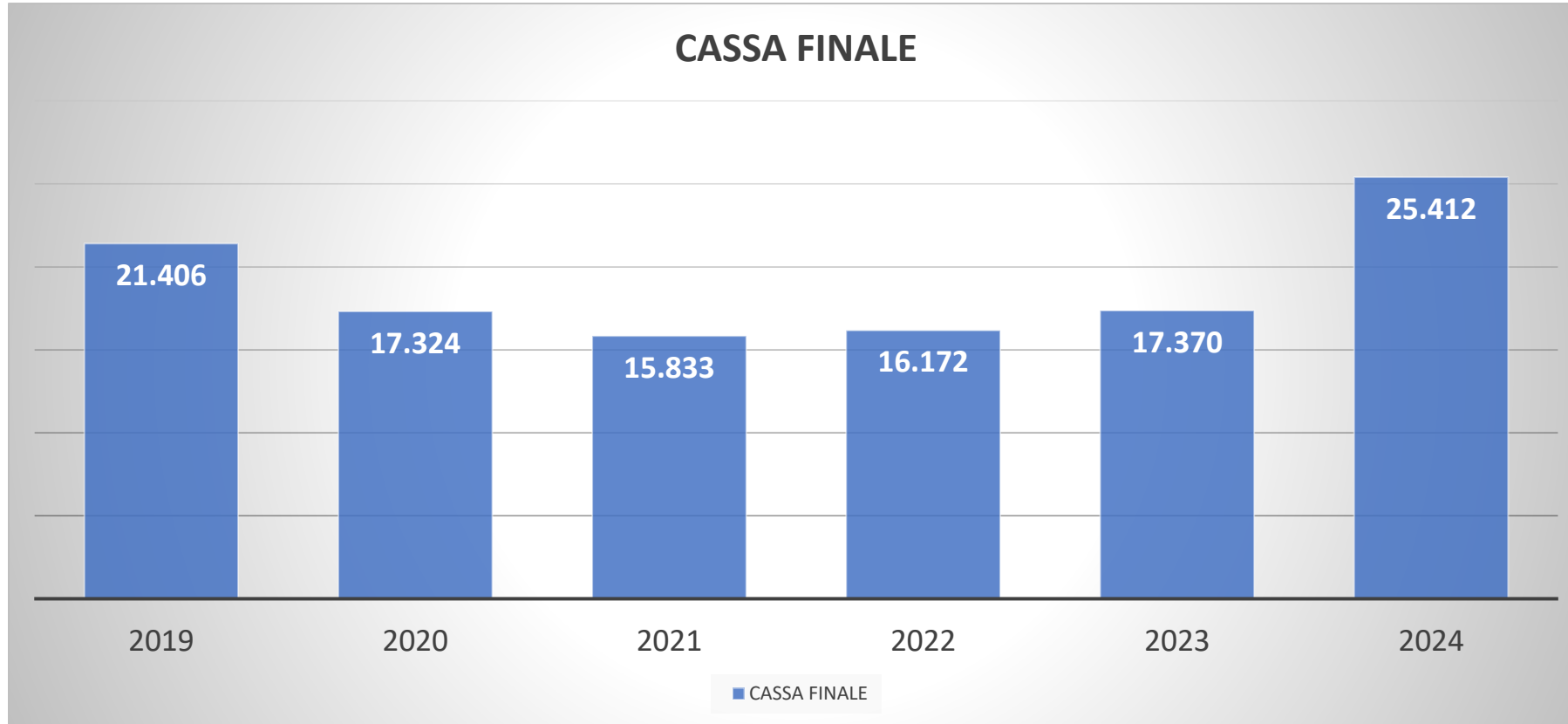
PRESIDI DEI RISCHI PREVISTI A PIANO



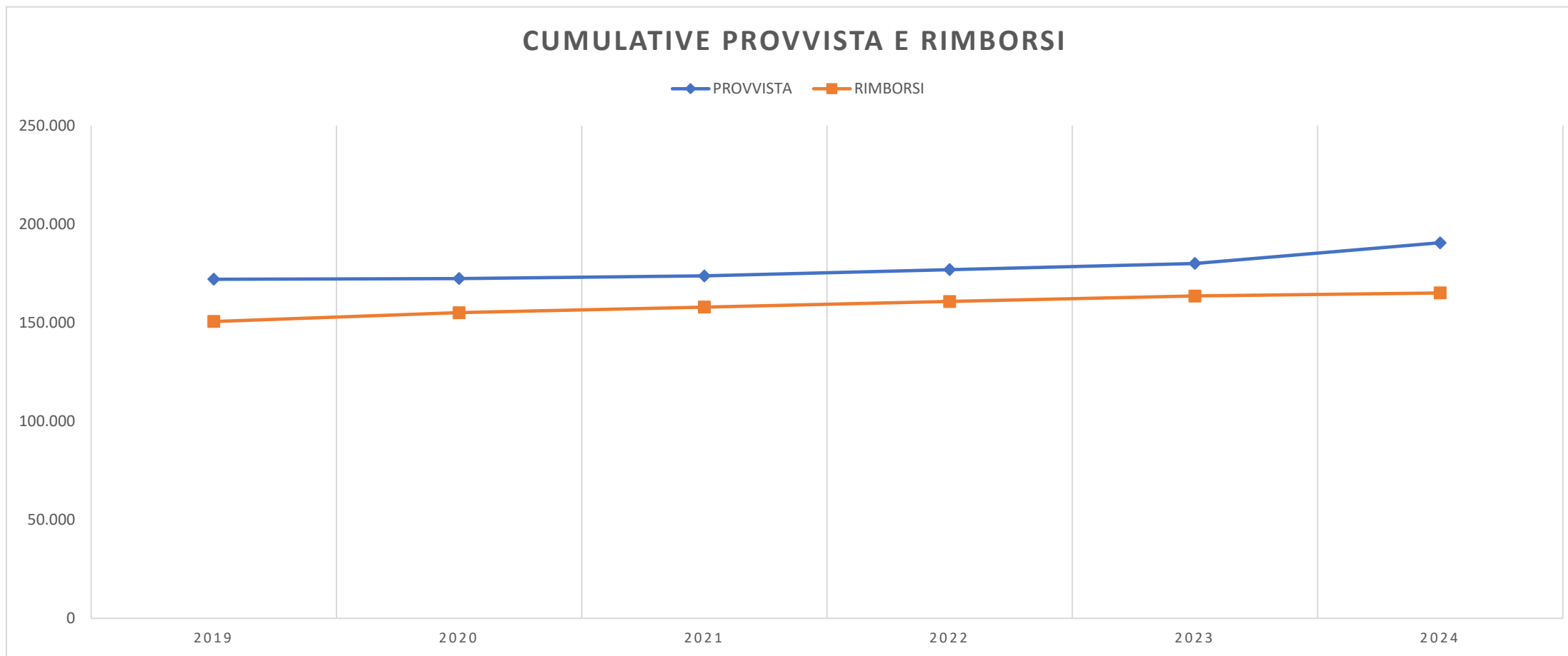
IL RIEQUILIBRIO NELL'ARCO DI PIANO



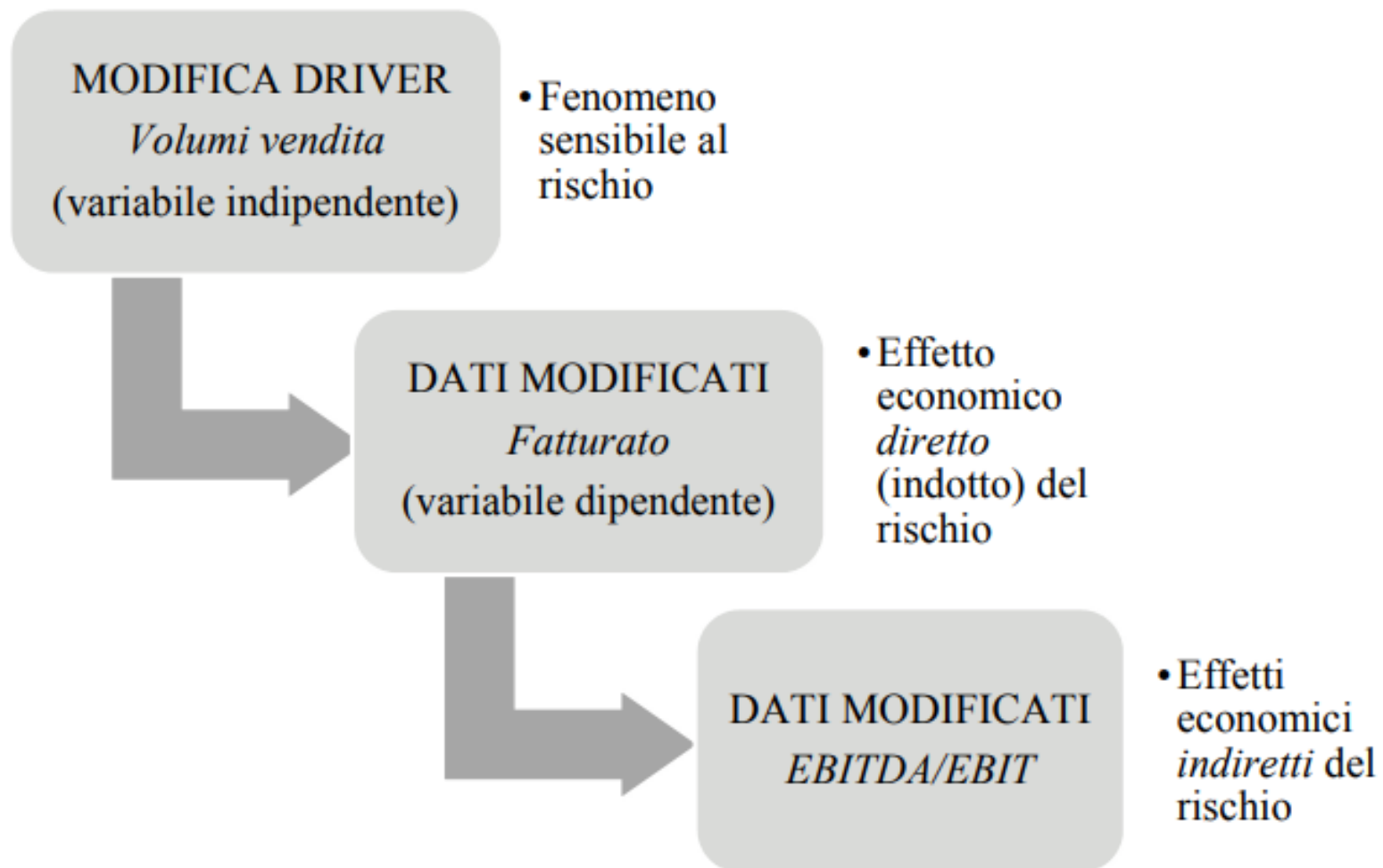
L'EQUILIBRIO MONETARIO A TENDERE



LA COERENZA DEL PIANO: TEMPISTICHE DEI RIMBORSI



L'ANALISI DI SENSITIVITA': LA VERIFICA DELLE IPOTESI



LA TENUTA DEL PIANO: STRESS ANALYSIS

Piano Finanziario BUSINESS PLAN						
ALFA SPA	BP	BP	BP	BP	BP	BP
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA AD (Cash flow operativo - proxy)	3.637	2.850	2.786	3.051	3.790	4.102
Flusso di cassa	(1.334)	(4.082)	(1.492)	340	1.198	8.042
Cassa Fine periodo	21.407	17.325	15.833	16.173	17.371	25.412

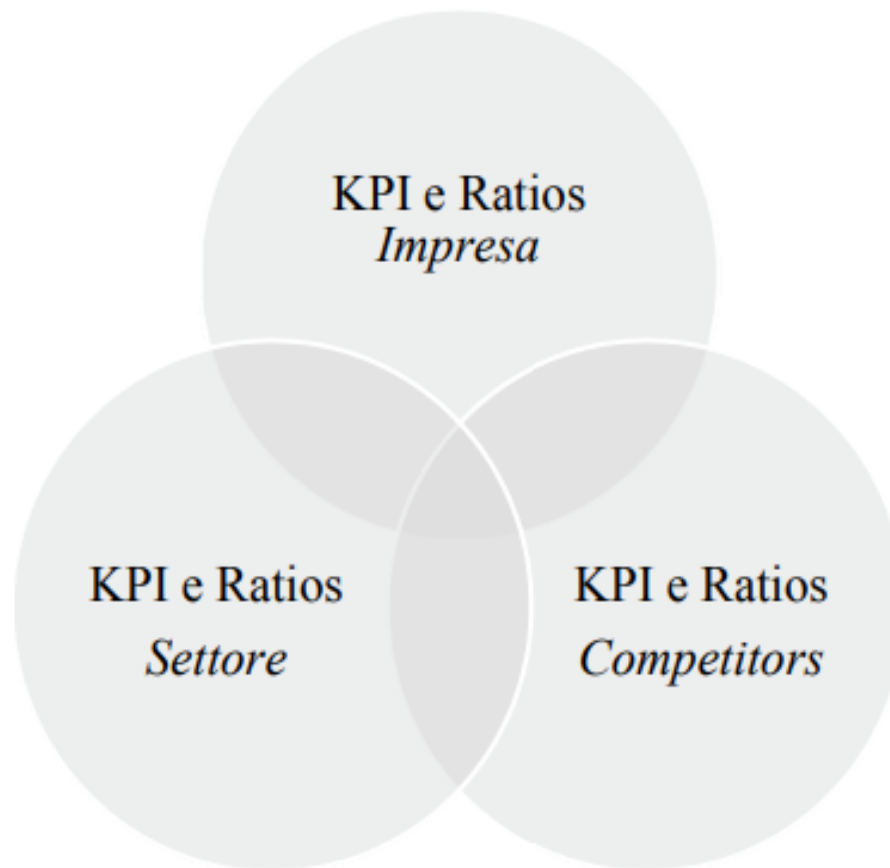
LA TENUTA DEL PIANO: STRESS ANALYSIS

Piano Finanziario STRESS TEST						
ALFA Spa	BP	BP	BP	BP	BP	BP
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA AD (Cash flow operativo - proxy)	3.637	1.804	843	265	284	738
Flusso di cassa	(1.334)	(5.128)	(3.435)	(2.446)	(2.308)	4.678
Cassa Fine periodo	21.407	16.279	12.844	10.398	8.090	12.767

L'ESECUZIONE DEL PIANO

- Il rischio dell'implementazione (*execution risk*)
- Il monitoraggio andamentale: gli strumenti di sorveglianza
- I KPI (*Key Performance Indicators*)
- La flessibilità del Piano rispetto alla Proposta
- Sostanziali modifiche del Piano e nuova attestazione

I KPI PER IL MONITORAGGIO DELL'ESECUZIONE DEL PIANO



IL GIUDIZIO DI SINTESI DI FATTIBILITA'

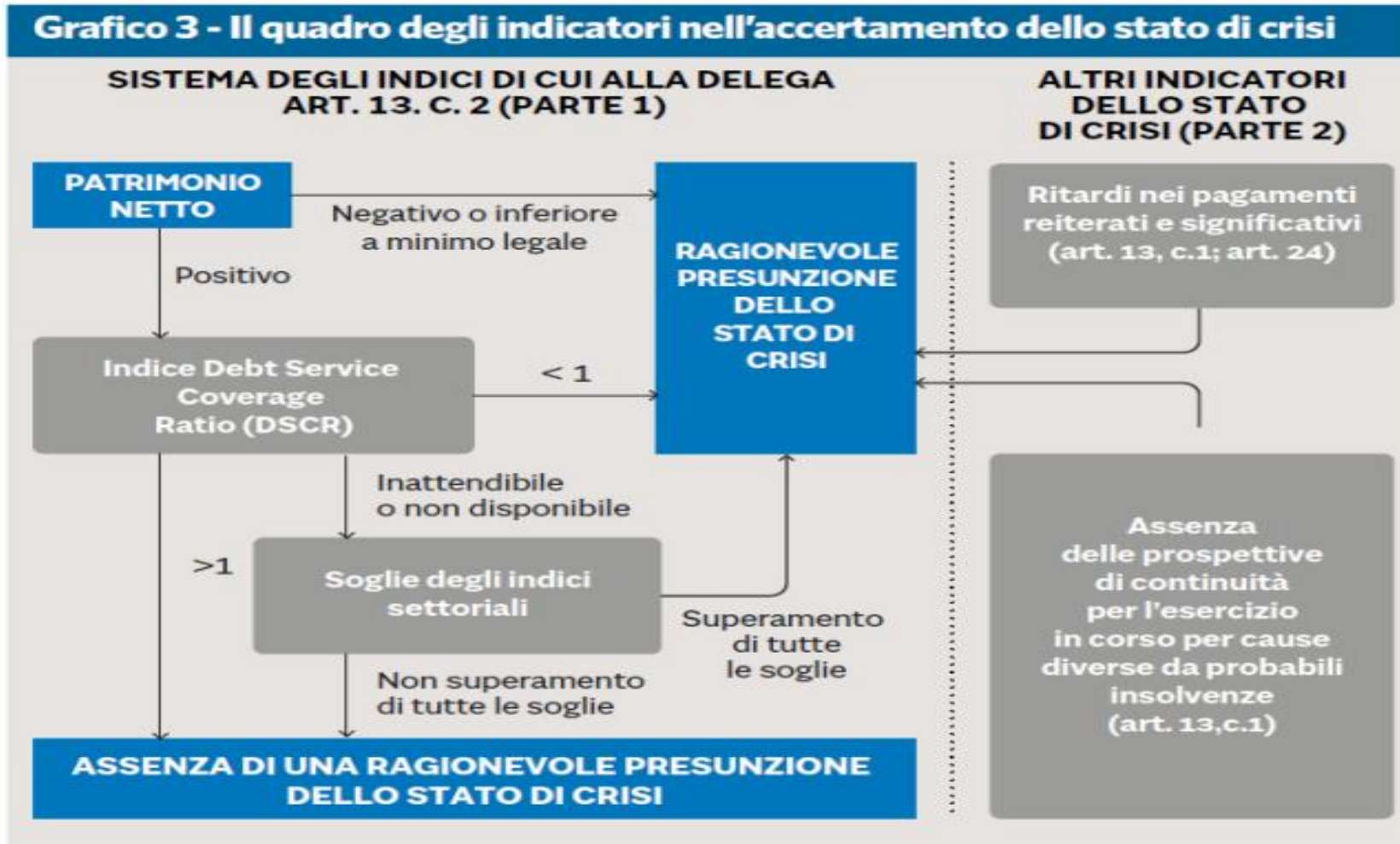
Il Giudizio di Fattibilità deve contemplare:

- La completezza del Piano e la sua razionalità economica
- La coerenza del Piano rispetto alla Proposta ai creditori
- La tolleranza del Piano rispetto ai rischi ravvisabili
- La rispondenza al migliore soddisfacimento dei creditori, anche commisurato con l'analisi differenziale rispetto all'alternativa liquidatoria giudiziale

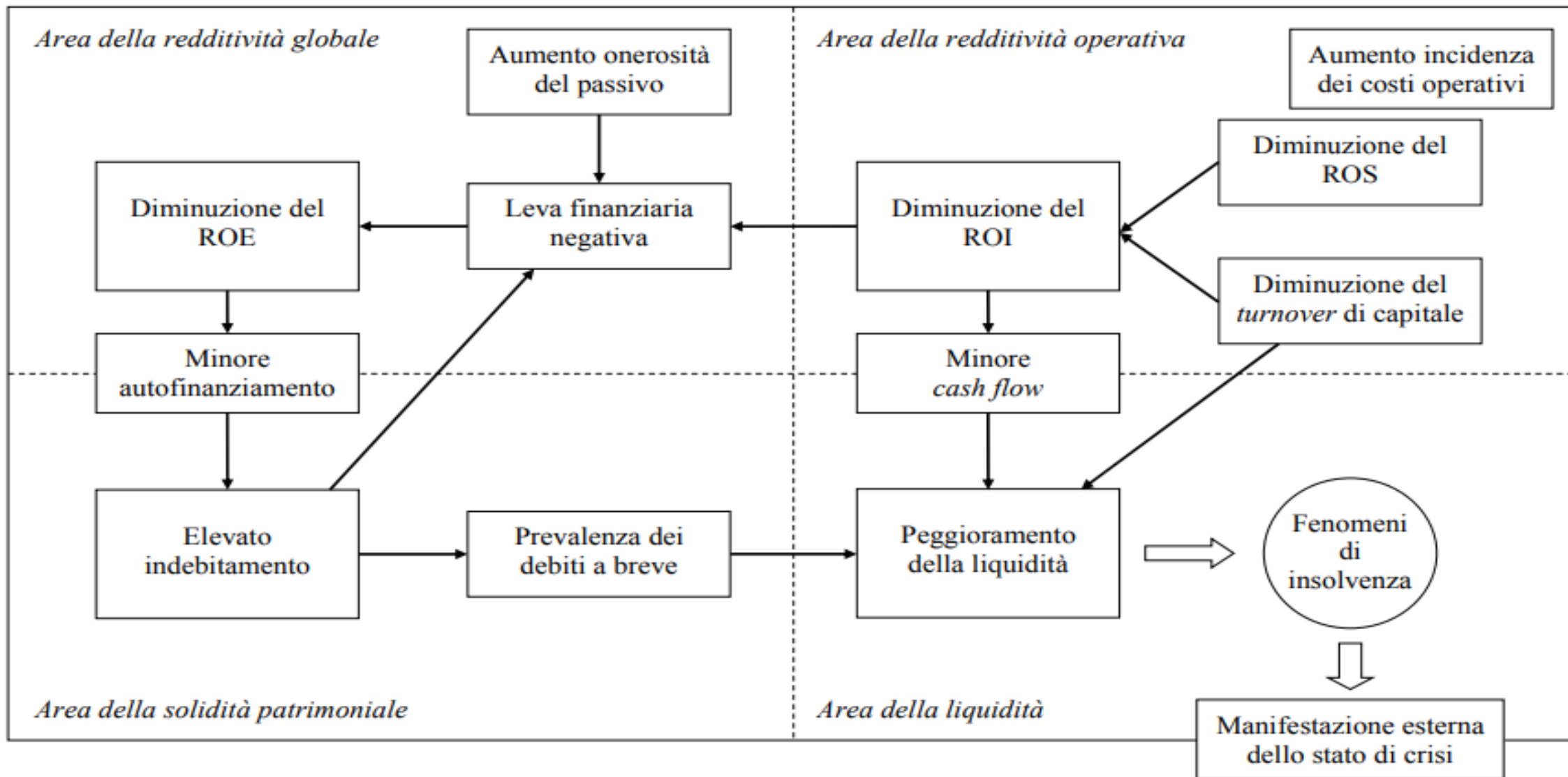
ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI ex ART. 2086, 2° co., c.c. (art. 375 CCII)

- OBBLIGO GIA' IN VIGORE PER LE SOCIETA'.**
- FINALITA': EMERSIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI E DELLA PERDITA DI CONTINUITA' AZIENDALE**
- FINALITA': ATTIVAZIONE SENZA INDUGIO DI STRUMENTI PER IL SUPERAMENTO DELLA CRISI E IL RECUPERO DELLA CONTINUITA' AZIENDALE**
- REQUISITO: ADEGUATEZZA (dimensioni, complessità, strategie, maturità, profili di rischio, ciclo di vita dell'impresa e dei business)**

INDICI RIVELATORI DI SQUILIBRI



INDICI RIVELATORI DI SQUILIBRI



L'ATTESTAZIONE NEI GRUPPI

- ❑ **Art. 284** Un professionista indipendente attesta la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità del piano (unitario) o dei piani (collegati e interferenti).
- ❑ **Art. 285** Il piano o i piani concordatari possono altresì prevedere operazioni contrattuali e riorganizzative, inclusi i trasferimenti di risorse infragruppo, purché un professionista indipendente attesti che dette operazioni sono necessarie ai fini della continuità aziendale per le imprese per le quali essa è prevista nel piano e coerenti con l'obiettivo del miglior soddisfacimento dei creditori di tutte le imprese del gruppo.