

Il piano di risanamento

Domenico Nicolò - Università Mediterranea di Reggio Calabria

Fonti: Nicolò, Il business plan nella fase di startup, Egea; Documento CNDCEC, Principi per la redazione dei piani di risanamento

- **Nozioni introduttive e principi di redazione del piano di risanamento**

- è redatto anche con il supporto di consulenti ed approvato dall'organo amministrativo, che ne è responsabile
- rappresenta le azioni strategiche e operative mediante le quali si intende uscire dalla crisi e gli effetti attesi
- è redatto mediante un processo iterativo, che prevede anche l'interazione con stakeholder dei quali punta ad ottenere l'adesione e il sostegno al progetto di risanamento
- consente a tutti i soggetti interessati di confrontare obiettivi e risultati (si rivolge anche all'esterno), anche mediante il confronto con i dati storici
- tempestività: aumenta le probabilità di successo e permette di ampliare le opzioni di risanamento
- attendibilità e coerenza tra le ipotesi, le stime e lo scenario atteso
- carattere sistemico: visione di sintesi (azienda nel suo complesso) e analitica (distinte aree di attività)
- presupposto: disponibilità di un sistema informativo e competenze tecniche adeguati
- non deve necessariamente consentire l'estinzione di tutti i debiti, ma la sostenibilità del debito
- la segmentazione temporale del piano deve consentire la verifica dell'avanzamento anche per brevi intervalli di tempo

- **Nozioni introduttive e principi di redazione del piano di risanamento**
- articolazione logica: indice, parte descrittiva, parte quantitativa, le pagine devono essere numerate e firmate dal legale rappresentante
- parte descrittiva: oltre alle informazioni da rappresentare nelle fasi ordinarie di vita delle imprese, nel piano di risanamento occorre descrivere:
 - le cause della crisi (di settore o specifici dell'azienda)
 - e gli indicatori (debiti scaduti, eventuali azioni esecutive intraprese dai creditori, perdita di importanti clienti e fornitori, le uscite di personale, interruzioni dell'attività produttiva), oltre agli indicatori tipici dell'analisi di bilancio, calcolati anche in via comparativa con gli esercizi precedenti la manifestazione della crisi
 - la strategia di risanamento volta a rimuovere le cause della crisi

Cap.2 – La definizione dell'identità genetica dell'impresa

Figura 2.1 L'identità genetica (genoma) dell'impresa

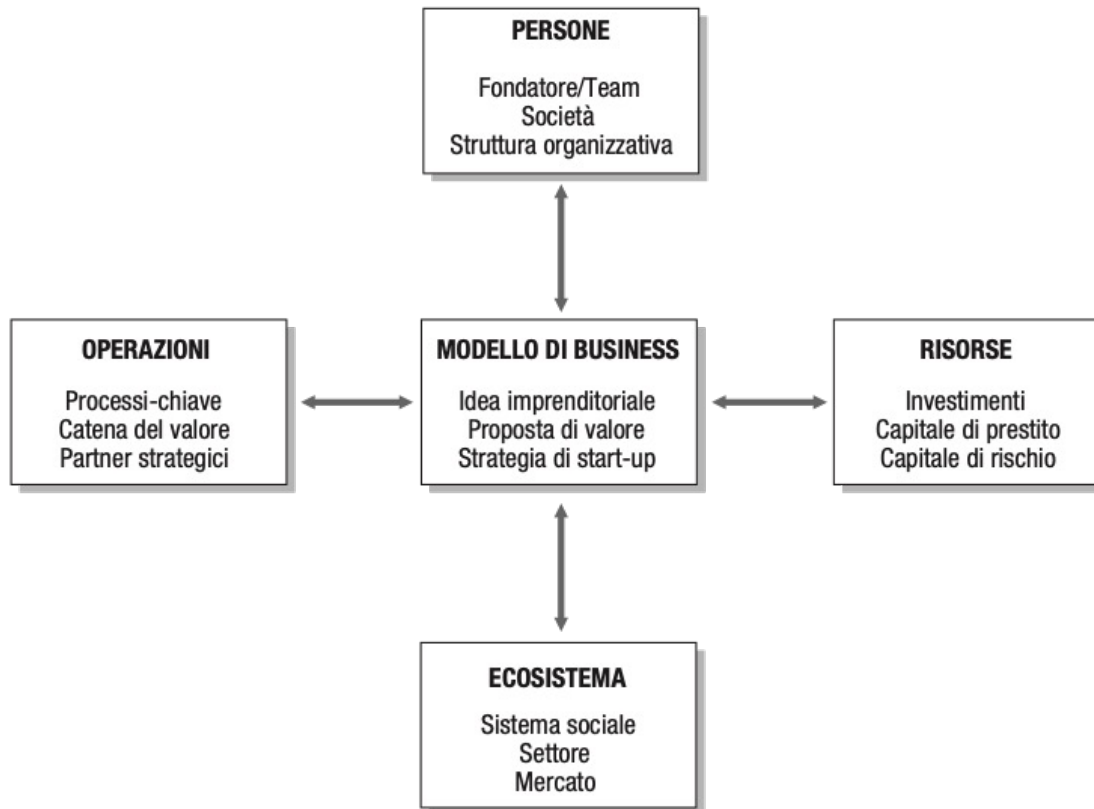
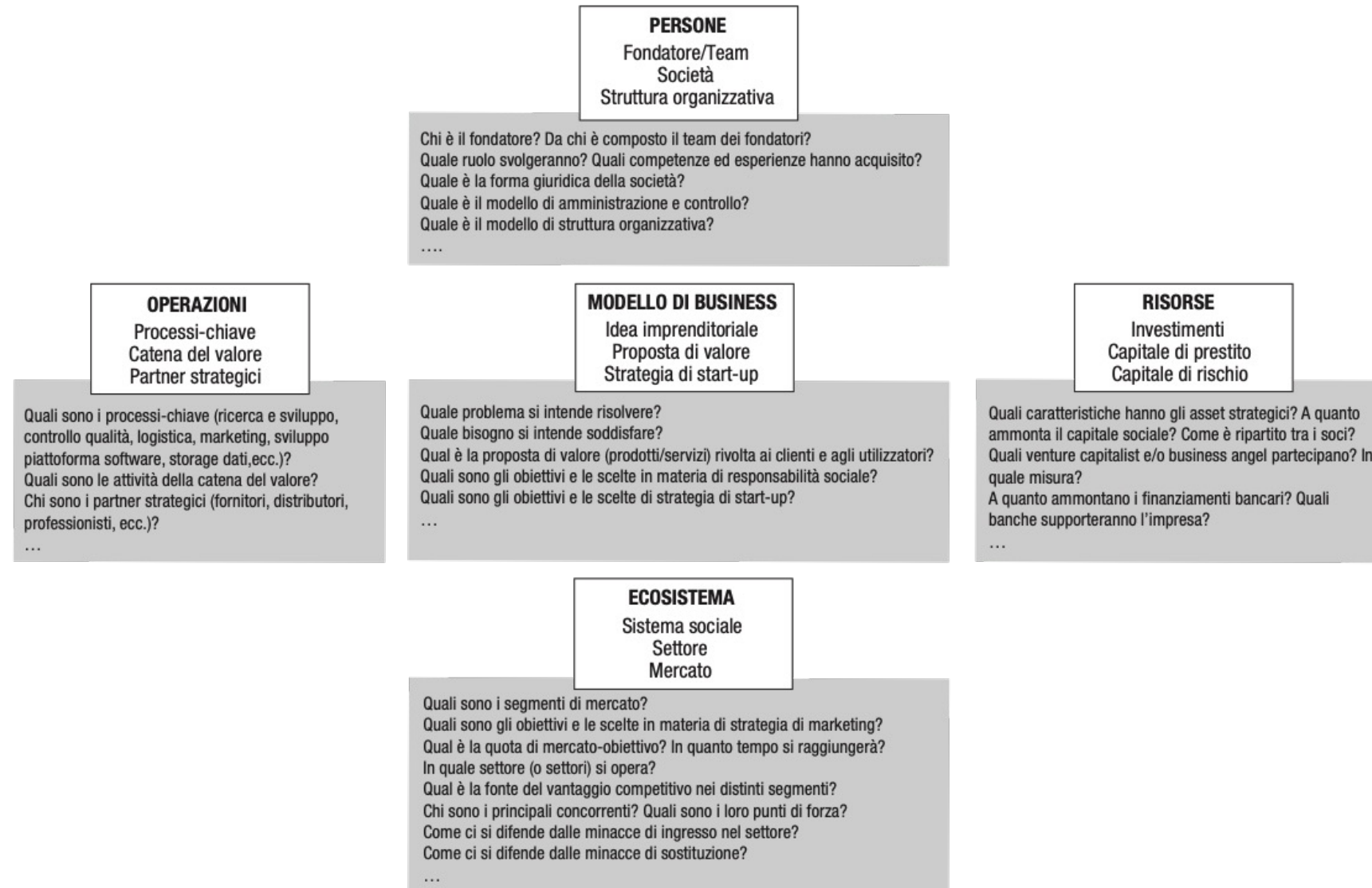
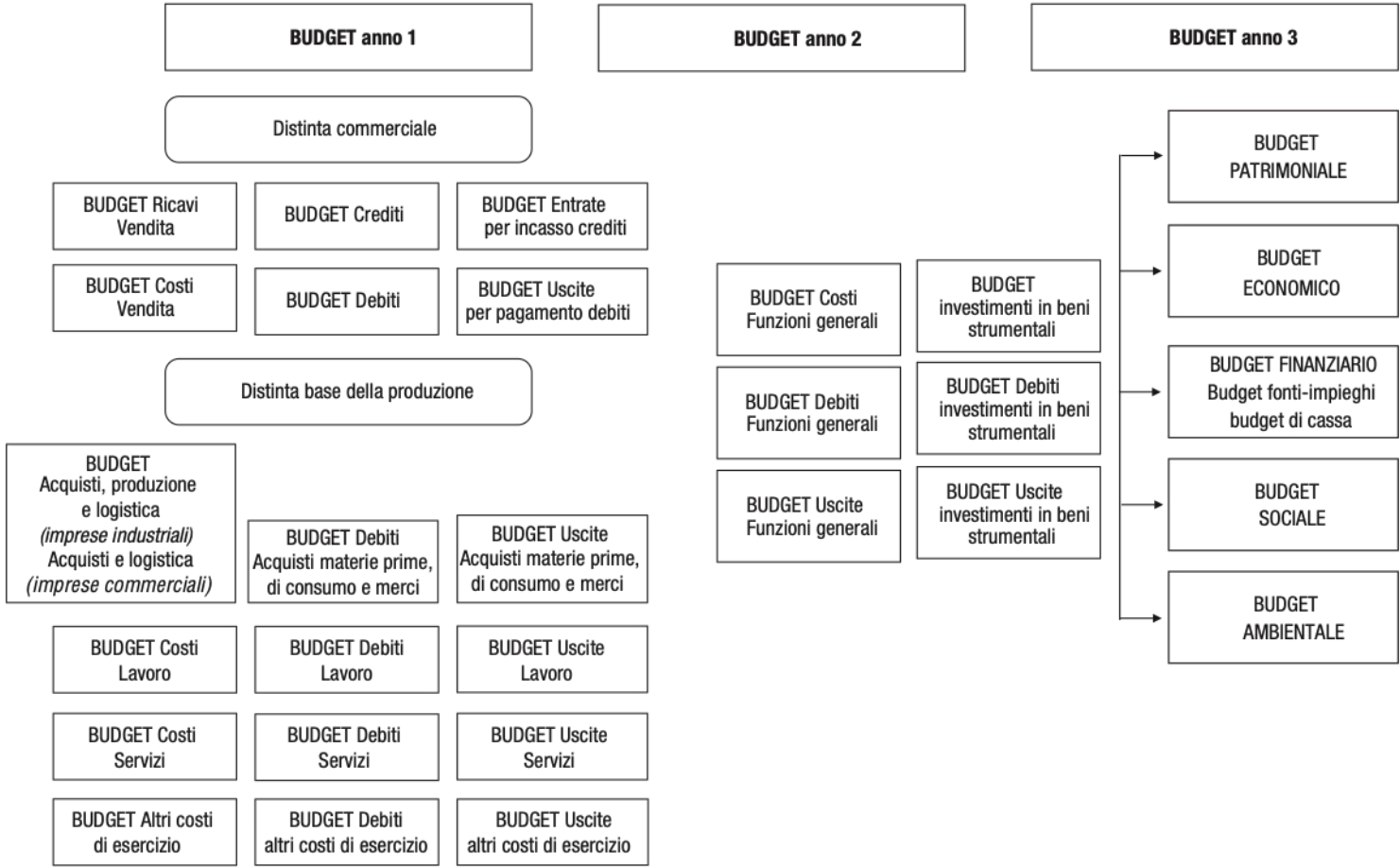


Figura 2.2 Il modello dell'identità genetica (genoma) dell'impresa: esemplificazione di alcune domande cui dare risposta nella parte descrittiva del business plan



- La parte quantitativa del piano: la segmentazione nello "spazio" (i centri di responsabilità) e nel "tempo" (gli esercizi infrannuali)
- Per redigere il piano, così come per il controllo di gestione e il reporting per l'alta direzione, è necessario segmentare la gestione lungo due dimensioni: lo "spazio" e il "tempo"
- La scomposizione nello "spazio" individua i centri di responsabilità ai quali assegnare obiettivi, risorse e autonomia gestionale. Abbiamo così:
 - centri di ricavo, come per esempio i punti-vendita, che perseguono obiettivi di quantità di beni venduti, di fatturato e di quota di mercato;
 - i centri di spesa, ai quali si pongono obiettivi di rispettare dati limiti di spesa e standard di qualità e di durata dei processi (es.: gli organi che svolgono le funzioni generali a supporto dell'amministrazione: contabilità e bilancio, marketing, programmazione e controllo, affari generali, affari legali e contenzioso, ricerca e sviluppo ecc.);
 - i centri di costo, che svolgono la propria attività dovendo rispettare standard di costo, di qualità e durata dei processi (es.: centri di assemblaggio, verniciatura, lavaggio, spedizione, manutenzione ecc.);
 - i centri di risultato, che perseguono obiettivi di risultato operativo, margine lordo di contribuzione, flusso di cassa. Presentano questa natura i segmenti operativi corrispondenti alle linee di prodotto, alle aree geografiche di operatività, alle famiglie di clienti con caratteristiche e bisogni simili ecc.
- La segmentazione temporale suddivide l'esercizio amministrativo annuale in frazioni di tempo di minore ampiezza (generalmente trimestrale o mensile) allo scopo di assegnare obiettivi intermedi, misurare risultati nel corso dell'anno e, per questa via, accorgersi se è necessario intervenire per correggere tempestivamente tendenze negative, prima che si consolidino diventando irreversibili)

Figura 5.2 Il piano strategico pluriennale, i budget annuali e i budget settoriali



Cap.5 – La parte quantitativa del business plan:Il piano e il budget per segmenti intermedio (infrannuale)

Tabella 5.3 Esemplificazione di articolazione spazio-temporale del piano, del budget e del report

	Prodotto a									
Mercati	Italia						Estero			
Semestri	I semestre				II semestre		I semestre		II semestre	
Trimestri	I trimestre			II trim.	III trim.	IV trim.	I trim.	II trim.	III trim.	IV trim.
Mesi	Gen.	Feb.	Mar.	...	...	...	...	...	...	...
Ricavi di vendita										
Variazione magazzino										
Valore della produzione										
Costi della produzione										
Risultato operativo										

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: Il piano e il budget per segmenti intermedio (infrannuale)

Tabella 5.2 Esemplificazione di articolazione spaziale del piano per ASA e segmenti operativi

Funzione: misurazione dei risultati	I livello ASA (segmenti aventi rilevanza strategica)	Vino			Olio			
Funzioni: misurazione dei risultati e formulazione strategia competitiva <i>ad hoc</i>	II livello ASA	vino di alta qualità e spumante		vino da tavola a basso prezzo	olio extra-vergine di oliva e olio extra-vergi- ne biologico		olio di oliva	olio di semi
Funzione: misurazione dei risultati	III livello segmenti operativi	vino di alta qualità	vino spumante	vino da tavola a basso prezzo	olio extra- vergine di oliva	olio extra- vergine di oliva biologico	olio di oliva	olio di semi

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: la distinta commerciale

Tabella 5.5 La distinta commerciale

	Prodotto a	Prodotto b	...	Prodotto n
Prezzo di vendita				
Sconti (%)				
Italia				
UE				
Extra-UE				
Costo unitario di trasporto				
Provvigioni (%)				
Promozione vendite				
Personale addetto alle vendite e alla logistica				
% vendite in contanti				
% vendite differite				
Tempi di incasso dei crediti commerciali				
Tempi di pagamento dei debiti commerciali				
...				

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: i ricavi delle vendite

Tabella 5.6 Il piano e i budget dell'area vendite vendita

PIANO / BUDGET DEI RICAVI TEORICI (LORDI)													
Prodotto (a, b, ..., n)													
Mercati	Anno/semestre/trimestre/mese												Tot.
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
Italia													
UE													
Extra UE													
Totale													

PIANO / BUDGET DEGLI SCONTI / RESI													
Prodotto (a, b, ..., n)													
Mercati	Anno/semestre/trimestre/mese												Tot.
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
Italia													
UE													
Extra UE													
Totale													

PIANO / BUDGET DELL'IVA SULLE VENDITE (soltanto Italia)													
Prodotto (a, b, ..., n)													
Mercati	Anno/semestre/trimestre/mese												Tot.
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
Italia													
Totale													

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: i crediti e le entrate di natura commerciale

PIANO / BUDGET DEI CREDITI E DELLE ENTRATE COMMERCIALI													
Prodotto (a, b, ..., n)													
Mercati	Anno/semestre/trimestre/mese												Tot.
Italia	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
Crediti iniziali													
Crediti sorti nel mese													
Incasso crediti													
Crediti finali													
UE	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Tot
Crediti iniziali													
Crediti sorti nel mese													
Incasso crediti													
Crediti finali													

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: i costi e i crediti commerciali

PIANO/BUDGET DEI COSTI COMMERCIALI (provvigioni / trasporto / servizi pre-e post vendita/ ecc.)													
Prodotto (a, b, ..., n)													
Mercati	Anno/semestre/trimestre/mese												Tot.
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
Italia													
UE													
Extra UE													
Totale													

PIANO / BUDGET DELL'IVA A CREDITO PER COSTI DI NATURA COMMERCIALE (provvigioni / trasporto / servizi pre-e post vendita/ ecc.)													
Prodotto (a, b, ..., n)													
Mercati	Anno/semestre/trimestre/mese												Tot.
	Gen	Feb	Mar	Apr	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	
Italia													
UE													
Extra UE													
Totale													

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: la distinta base di produzione

Tabella 5.19 Esempificazione della distinta base della produzione per prodotto

DISTINTA BASE DELLA PRODUZIONE			
Costi, consumi e tempi	Prodotto a, b, ..., n		
	Fabbisogno netto	Scarto	Fabbisogno lordo
Consumi unitari std. materie prime			
Consumi unitari std. materie sussidiarie			
Consumi unitari std. materie di consumo			
Tempi unitari std. uomo			
Costi unitari std. uomo			
Tempi unitari std. macchina			
Ammortamenti unitari (orari)			

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: il budget integrato delle attività produttive

Tabella 5.10 Esemplificazione del budget integrato degli acquisti, della logistica in entrata e in uscita, del magazzino e della produzione di un'impresa mono-prodotto

Risorse (fattori produttivi d'esercizio)	ATTIVITÀ / FUNZIONI / PROCESSI			
	Acquisti	Logistica in entrata e magazzino	Produzione	Logistica in uscita e magazzino
Salari manodopera diretta (MOD)				
Stipendi manodopera indiretta (MOI)				
Ammortamenti immob.ni materiali				
Ammortamenti immob.ni immateriali				
Utenze				
Godimento beni di terzi				
Servizi				
...				

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: gli investimenti in beni strumentali delle attività produttive

Tabella 5.11 Esempificazione di budget degli investimenti in beni strumentali pluriennali nelle attività di acquisto, produzione, logistica in entrata e in uscita e magazzino (impresa mono-prodotto)

Risorse (beni strumentali pluriennali)	ATTIVITÀ / FUNZIONI / PROCESSI			
	Acquisti	Logistica in entrata e magazzino	Produzione	Logistica in uscita e magazzino
Immobilizzazioni materiali				
Terreni e fabbricati				
Impianti e macchinari				
Attrezzature industriali e commerciali				
Immobilizzazioni in corso e acconti				
...				
Immobilizzazioni immateriali				
Costi d'impianto e di ampliamento				
Costi di sviluppo				
Brevetti e diritti di sfruttamento delle opere dell'ingegno				
Concessioni, licenze e marchi				
Immobilizzazioni in corso e acconti				
...				

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: gli acquisti, le scorte i consumi

Tabella 5.14 Il budget degli acquisti, delle scorte e dei consumi di materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci commercializzate

BUDGET DEGLI ACQUISTI, DELLE SCORTE E DEI CONSUMI DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE E DI CONSUMO (I trimestre)				
Materie prime	Mese	Gen.	Feb.	Mar.
	R.I.	5	10	
	Acquisti	1005	...	
	Consumi	1000	...	
	R.F.	10	...	
Materie di consumo	Mese	Gen.	Feb.	Mar.
	R.I.			
	Acquisti			
	Consumi			
	R.F.			
Merci commercializzate	Mese	Gen.	Feb.	Mar.
	R.I.			
	Acquisti			
	Consumi			
	R.F.			

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: acquisti, debiti e uscite delle attività produttive

Tabella 5.16 Il budget degli acquisti di materie prime

BUDGET DEGLI ACQUISTI MATERIE PRIME (I/ II/ III/ IV trimestre)			
Tipologia di materia prima	Gen.	Feb.	Mar.
A			
B			
...			
N			

Tabella 5.17 Il budget dei debiti verso fornitori e delle uscite per pagamento dei debiti commerciali sorti per l'acquisto di materie prime

BUDGET DEI DEBITI VERSO FORNITORI PER L'ACQUISTO MATERIE PRIME E DELLE USCITE PER IL PAGAMENTO DEI DEBITI COMMERCIALI (I/ II/ III/ IV trimestre)			
Mese	Gen.	Feb.	Mar.
Debiti iniziali			
Acquisti			
IVA			
Uscite per pagamento debiti			
Debiti finali			

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: acquisti, debiti e uscite delle attività produttive

Tabella 5.18 Il budget delle uscite per il pagamento di debiti verso fornitori per l'acquisto di materie prime

BUDGET DELLE USCITE PER IL PAGAMENTO DEBITI PER L'ACQUISTO MATERIE PRIME (I/II/III/IV trimestre)			
Tipologie materie prime	Gen.	Feb.	Mar.
A			
B			
...			
N			

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: la distinta base per centri

Tabella 5.21 Esempificazione della distinta base della produzione articolata per centri

Centro 1	Fabbisogno lordo	Scarto	Fabbisogno netto
Tempi std. mod (minuti)	33 minuti	10%	30 minuti
Tempi std. macchina (minuti)	0,11	6,5%	0,10
Consumi m.p. (Kg.):			
– m.p. A	0,65	7%	0,60
– m.p. B	0,02	8%	0,02

Centro 2	Fabbisogno netto	Scarto	Fabbisogno netto
Tempi std. mod	0,21	6%	0,20
Tempi std. macchina	0,02	5%	0,02
Consumi m.p. (Kg.)			
– m.p. D	0,42	5%	0,40
– m.p. E	0,32	7%	0,30

Centro 3	Fabbisogno netto	Scarto	Fabbisogno netto
Tempi std. mod (minuti)	0,16	4%	0,15
Tempi std. Macchina (minuti)	0,02	5%	0,02
Consumi m.p. (Kg.)			
– m.p. A	0,02	4%	0,02

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: fabbisogno ore macchina

Tabella 5.23 La stima dell'eccedenza/deficit ore macchina per centro e per prodotto

Centri	Ore macchina	I/II/III/IV TRIMESTRE		
		Gen.	Feb.	Mar.
Centro A	Fabbisogno lordo	695	695	695
	Disponibilità	697	697	697
	Eccedenza	2	2	2
Centro A	Fabbisogno lordo	97	97	97
	Disponibilità	174	174	174
	Eccedenza	78	78	78
Centro C	Fabbisogno lordo	1198	1198	1198
	Disponibilità	1220	1220	1220
	Eccedenza	22	22	22

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: fabbisogno manodopera

I / II / III / IV TRIMESTRE – Disponibilità manodopera				
Centri	Impiego manodopera	I trimestre		
		Gen.	Feb.	Mar.
A	Presenze	4	4	4
	Ore	710	722	716
B	Presenze	1	2	2
	Ore	177,5	361	358
C	Presenze	7	7	7
	Ore	1242,4	1263,5	1253

I / II / III / IV TRIMESTRE – Confronto fabbisogno/disponibilità manodopera				
Centri	Impiego manodopera	I trimestre		
		Gen.	Feb.	Mar.
A	Fabbisogno	695	695	695
	Disponibilità	710	722	716
	Eccedenza/deficit	15	27	21
B	Fabbisogno	97	180	200
	Disponibilità	177,5	361	358
	Eccedenza/deficit	80,5	181	158
C	Fabbisogno	1198	1198	1198
	Disponibilità	1242,5	1263,5	1253
	Eccedenza/deficit	44,5	65,5	55

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: le liquidazioni periodiche IVA

Tabella 5.30 Il budget delle liquidazioni periodiche IVA

BUDGET DELLE LIQUIDAZIONI IVA	Gen.	Feb.	Mar.	...	Dic.
IVA a credito su acquisti					
merci					
materie prime, sussidiarie e di consumo					
servizi					
godimento di beni di terzi					
canoni di leasing					
immobilizzazioni tecniche					
IVA a credito					
IVA a debito su vendite					
merci					
prodotti finiti					
servizi					
affitti attivi					
IVA a debito					
saldo credito/debito v/ Erario per IVA					

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: le funzioni generali di amministrazione

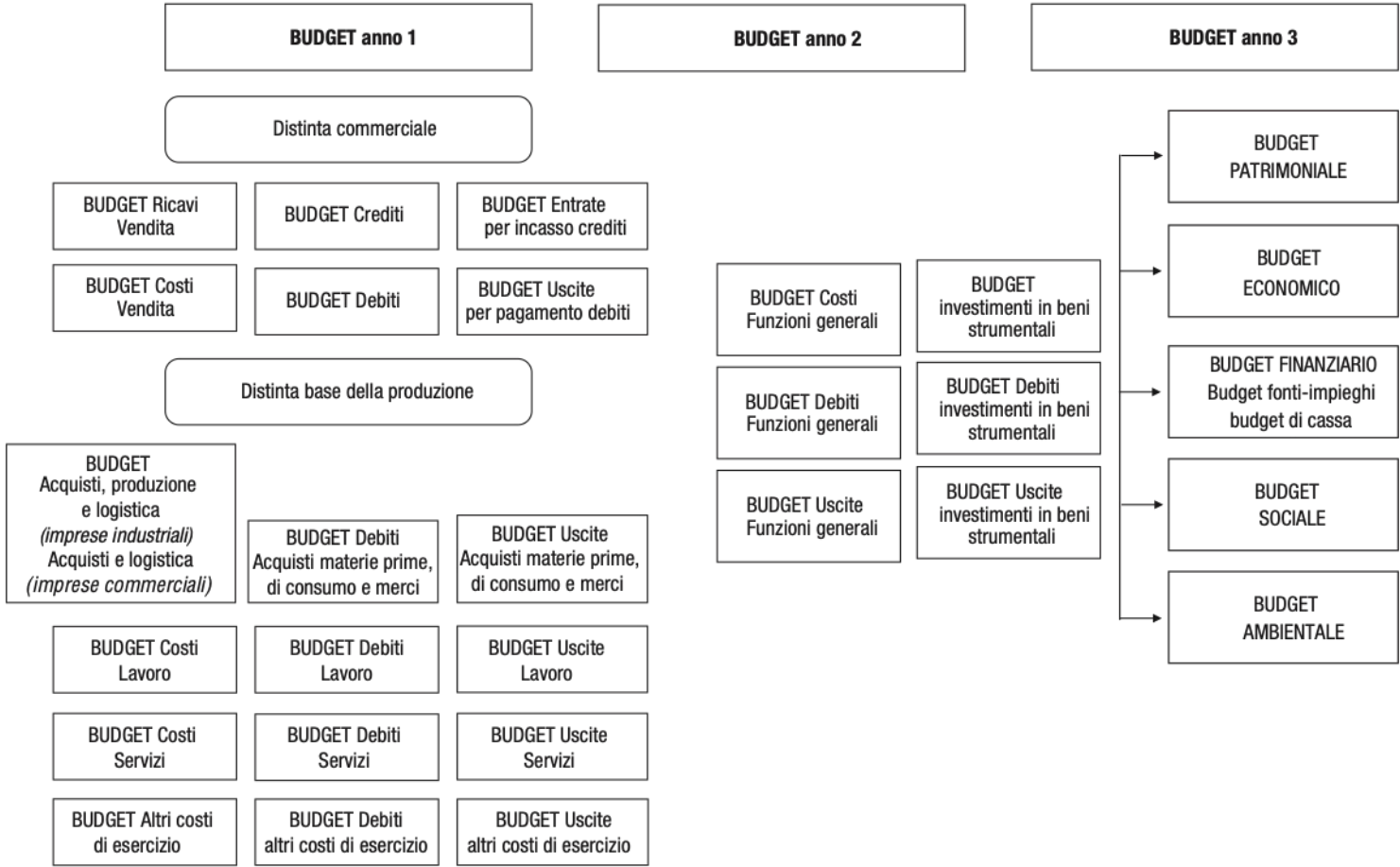
Tabella 5.33 Il budget dei costi delle funzioni generali di amministrazione

BUDGET DEI COSTI DELLE FUNZIONI GENERALI (I/ II/ III/ IV trimestre)			
Tipologia di costo	Gen.	Feb.	Mar.
Personale dirigenziale			
Personale amministrativo			
Personale impiegatizio			
Consulenze			
Servizi			
Godimento di beni di terzi			
Materiale di consumo			
Utenze			
Ammortamenti			
...			

Cap.5 – La parte quantitativa del business plan: il consolidamento dei budget settoriali nei budget di sintesi

- Il consolidamento dei budget settoriali consente di redigere il cosiddetto budget globale, che si compone dei seguenti documenti di sintesi:
 - il budget patrimoniale: che assume la medesima struttura dello stato patrimoniale civilistico
 - il budget economico: che assume la medesima struttura del conto economico civilistico
 - il budget finanziario che a sua volta si articola in:
 - budget delle fonti e degli impieghi, che accoglie gli investimenti previsti nel corso dell'esercizio e le relative fonti di finanziamento
 - e budget di cassa, nel quale sono rappresentate le entrate e le uscite di cassa mensili e, per differenza, il saldo
 - il budget sociale: che accoglie costi e quote di investimenti pluriennali che esprimono le risorse che l'impresa impiegherà per soddisfare gli interessi dei soggetti ai quali chiede un contributo alla realizzazione della propria attività
 - il budget ambientale: che accoglie costi e quote di investimenti pluriennali che esprimono le risorse che l'impresa impiegherà per minimizzare l'impatto ambientale della propria attività

Figura 5.2 Il piano strategico pluriennale, i budget annuali e i budget settoriali



il piano finanziario:
il budget dei flussi di cassa

Fonti: Nicolò, *Il business plan nella fase di startup*, Egea; Documento CNDCEC, *Principi per la redazione dei piani di risanamento*

Tabella 5.35 (a) Il budget dei flussi di cassa

BUDGET DEI FLUSSI DI CASSA	mese/trim./sem.
1. SALDO INIZIALE	
2. ENTRATE CORRENTI	
Ricavi monetari per vendite e prestazioni di servizi con regolamento immediato	
Incasso di crediti commerciali	
3. USCITE CORRENTI	
Costi monetari per acquisiti materie, servizi, utenze e prestazioni di servizi con regolamento immediato	
Pagamento di debiti commerciali	
4. SALDO DI CASSA GESTIONE CORRENTE	
5. ENTRATE NON CORRENTI	
Entrate (da finanziamenti, aumenti di capitale, vendita titoli o partecipazioni, interessi su titoli ecc.)	
6. USCITE NON CORRENTI	
Uscite da gestione finanziaria (rimborso mutui e prestiti, pagamento imposte, versamento periodico IVA, dividendi, acquisto titoli e partecipazioni ecc.)	
7. SALDO DI CASSA GESTIONE NON CORRENTE	
8. AVANZO/DISAVANZO DI CASSA PROGRESSIVO	

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

**il piano finanziario:
il budget delle fonti e
degli impieghi**

Tabella 5.35 (b) Il budget delle fonti e degli impieghi

PROSPETTO FONTI/IMPIEGHI	mese/trim./sem.	
Voci	INCREMENTO IMPIEGHI	DECREMENTO IMPIEGHI
Crediti commerciali		
Rimanenze		
Terreni e fabbricati		
Impianti e macchinari		
Mobili e arredi		
Partecipazioni finanziarie		
Ratei attivi		
Debiti v/fornitori		
Debiti v/Erario		
Debiti v/ personale		
Debiti diversi		
Ratei passivi		
Debiti da finanziamenti		
Titoli di Stato		
TOTALE		
SALDO		
FONTI DI FINANZIAMENTO		
Autofinanziamento		
Utile		
Ammortamenti		
Imposte e tasse		
Accantonamenti fondi rischi e fondi spese		
copertura fabbisogno finanziario		
Cassa e banche c/c		
Capitale sociale		

Tabella 5.36 (a) Il budget economico

A) VALORE DELLA PRODUZIONE

- 1) ricavi delle vendite e delle prestazioni
- 2) variazioni delle rimanenze di prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti
- 3) variazione dei lavori in corso su ordinazione
- 4) incrementi di immobilizzazioni per lavori interi
- 5) altri ricavi e proventi (con separata indicazione dei contributi in conto esercizio)

TOTALE VALORE DELLA PRODUZIONE (A)

B) COSTI DI PRODUZIONE:

- 6) per materie prime, sussidiarie, di consumo, merci
- 7) per servizi
- 8) per godimento di beni di terzi
- 9) per personale:
 - a) salari e stipendi
 - b) oneri sociali
 - c) trattamento di fine rapporto
 - d) trattamento di quiescenza e simili
 - e) altri costi
- 10) ammortamento e svalutazioni:
 - a) ammortamento delle immobilizzazioni immateriali
 - b) ammortamento delle immobilizzazioni materiali
 - c) altre svalutazioni delle immobilizzazioni
 - d) svalutazioni dei crediti compresi nell'attivo circolante e nelle disponibilità liquide
- 11) variazioni delle rimanenze di materie prime, sussidiarie, di consumo o merci
- 12) accantonamento per rischi
- 13) altri accantonamenti
- 14) oneri diversi di gestione

TOTALE COSTI DI PRODUZIONE (B)

DIFFERENZA TRA VALORE DELLA PRODUZIONE E COSTI DI PRODUZIONE (A – B)

C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI:

- 15) proventi da partecipazioni
- 16) altri proventi finanziari
- 17) interessi e oneri finanziari
- 17-bis) utili e perdite su cambi

TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI (C)

D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE:

- 18) rivalutazioni
- 19) svalutazioni
 - a) di partecipazioni
 - b) di immobilizzazioni finanziarie che non costituiscono partecipazioni
 - c) di titoli iscritti nell'attivo circolante che non costituiscono partecipazioni
 - d) di strumenti finanziari derivati

TOTALE RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITÀ e PASSIVITÀ FINANZIARIE (D)

RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B +/-C +/-D)

22) imposte sul reddito d'esercizio correnti, differite e anticipate

Utile (perdita) dell'esercizio

Tabella 5.36 (b) Il budget patrimoniale

ATTIVITÀ A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI B) IMMOBILIZZAZIONI (con separata indicazione di quelli concessi in locazione finanziaria) I – Immobilizzazioni immateriali: 1) costi di impianto e di ampliamento 2) costi di sviluppo 3) diritti di brevetto industriale e diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno 4) concessioni, licenze, marchi e diritti simili 5) avviamento 6) immobilizzazioni in corso e acconti 7) altre TOTALE I II – Immobilizzazioni materiali: 1) terreni e fabbricati 2) impianti e macchinario 3) attrezzature industriali e commerciali 4) altri beni 5) immobilizzazioni in corso e acconti TOTALE II III – Immobilizzazioni finanziarie (con separata indicazione, per ciascuna voce dei crediti, degli importi esigibili entro l'esercizio successivo) : 1) partecipazioni in: a) imprese controllate b) imprese collegate c) imprese controllanti d) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti d- bis) altre imprese 2) crediti: a) verso imprese controllate b) verso imprese collegate c) verso imprese controllanti d) verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti d- bis) verso altri 3) altri titoli 4) strumenti finanziari derivati attivi. TOTALE III TOTALE IMMOBILIZZAZIONI (B) C) ATTIVO CIRCOLANTE I – Rimanenze: 1) materie prime, sussidiarie e consumo 2) prodotti in corso di lavorazione e semilavorati 3) lavori in corso su ordinazione 4) prodotti finiti e merci 5) acconti TOTALE I	II – Crediti (con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo) : 1) verso clienti 2) verso imprese controllate 3) verso imprese collegate 4) verso imprese controllanti 5) verso imprese sottoposte al controllo di controllanti 5-bis) crediti tributari 5-ter) imposte anticipate 5-quater) verso altri TOTALE II III – Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni: 1) partecipazioni in imprese controllate 2) partecipazioni in imprese collegate 3) partecipazioni in imprese controllanti 3-bis) partecipazioni in imprese sottoposte al controllo di controllanti 4) altre partecipazioni 5) strumenti finanziari derivati attivi 6) altri titoli TOTALE III IV – Disponibilità liquide: 1) depositi bancari e postali 2) assegni 3) denaro e valori in cassa TOTALE IV TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE (C) D) RATEI E RISCONTI TOTALE RATEI E RISCONTI PASSIVITA' E NETTO A) PATRIMONIO NETTO I – Capitale II – Riserve da sovrapprezzo azioni III – Riserve di rivalutazione IV – Riserve legali V – Riserve statutarie VI – Altre riserve distintamente indicate VII – Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi VIII – Utili (perdite) portati a nuovo IX – Utile (perdita) dell'esercizio X – Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio TOTALE PATRIMONIO NETTO (A) B) FONDI PER RISCHI E ONERI 1) per trattamento di quiescenza ecc.. 2) per imposte anche differite 3) strumenti finanziari derivati passivi 4) altri TOTALE FONDI PER RISCHI E ONERI (B)	C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO D) DEBITI (con separata indicazione, per ciascuna voce, degli importi esigibili oltre l'esercizio successivo) : 1) obbligazioni 2) obbligazioni convertibili 3) debiti verso soci per finanziamenti 4) debiti verso banche 5) debiti verso altri finanziatori 6) acconti 7) debiti verso fornitori 8) debiti rappresentati da titoli di credito 9) debiti verso imprese controllate 10) debiti verso imprese collegate 11) debiti verso controllanti 11-bis) debiti verso imprese sottoposte al controllo di controllanti 12) debiti tributari 13) debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale 14) altri debiti TOTALE DEBITI (D) E) RATEI E RISCONTI TOTALE RATEI E RISCONTI (E)
---	---	--

Tabella 5.37 Il piano/budget sociale

Lavoratori

Remunerazione

- dirigenti
- impiegati (delle varie categorie)
- operai (delle varie categorie)

Incentivi di produttività

- dirigenti
- impiegati (delle varie categorie)
- operai (delle varie categorie)

Servizi a favore dei dipendenti e delle loro famiglie

- mensa aziendale
- buoni pasto
- asilo

Ammortamenti investimenti nel miglioramento delle condizioni di lavoro

Soci

- Dividendi previsti
- Investimenti programmati nello sviluppo e nell'accrescimento del valore dell'impresa

Finanziatori

- Interessi bancarie
- Commissioni e spese bancarie

Pubblica Amministrazione

- Imposte
- tasse

Gruppi di pressione (associazioni dei consumatori, ambientalisti, stampa ecc.)

Costi di esercizio e quote di ammortamento degli investimenti programmati per soddisfare le richieste dei gruppi di pressione

- miglioramento della qualità e della sicurezza dei prodotti
- riduzione dell'impatto ambientale dell'attività aziendale
- ...

Comunità

- Costi d'esercizio e ammortamenti degli investimenti programmati per il benessere della comunità

Cap.6 – Le analisi successive: il reporting per segmenti

- I report sono rivolti all'alta direzione aziendale che utilizza le informazioni in essi riportate per monitorare i risultati in corso di formazione e il grado di raggiungimento degli obiettivi programmati (prospettiva di *feed-back*) e di quelli rivisti nella fase di attuazione del piano (approccio *feed-forward*)
- nella redazione dei report si adottano congiuntamente le due prospettive della segmentazione: quella spaziale, per centri di responsabilità di risultato (i segmenti operativi e le ASA - Aree Strategiche d'Affari), e quella temporale, per frazioni di esercizio: ne deriva il *reporting per segmenti intermedio e annuale*
- questi report intermedi per segmenti consentono di controllare, per ciascuno di questi centri di risultato, il grado di raggiungimento degli obiettivi intermedi indicati nel budget e di analizzare le cause degli eventuali scostamenti di ricavi, costi e risultato operativo. Informazioni con un tale grado di disaggregazione sono indispensabili per attuare interventi correttivi mirati nei centri nei quali sono necessari, prima che eventuali tendenze sfavorevoli si consolidino diventando irreversibili
- proprio perché predisposti con elevata frequenza, questi report accrescono le probabilità che gli interventi correttivi siano efficaci perché attuati tempestivamente (in corso di anno)
- con riferimento ai centri di risultato (segmenti e ASA) il reporting assume la tipica struttura del conto economico e perviene alla misurazione del risultato operativo evidenziando, per la frazione di esercizio di riferimento (trimestre, semestre), valori di budget e valori consuntivi tratti dalla contabilità generale

Check list per la redazione di un piano affidabile (Decreto 21 marzo 2023)

Domenico Nicolò - Università Mediterranea di Reggio Calabria

Fonte: Documento CNDCEC, Principi per la redazione dei piani di risanamento

- Art. 17 - Accesso alla composizione negoziata e suo funzionamento
- 3. L'**imprenditore**, al momento della presentazione dell'istanza, inserisce nella piattaforma telematica:
 - a) i bilanci degli ultimi tre esercizi, se non già depositati presso l'ufficio del registro delle imprese, oppure, per gli imprenditori che non sono tenuti al deposito dei bilanci, le dichiarazioni dei redditi e dell'IVA degli ultimi tre periodi di imposta, nonché una situazione patrimoniale e finanziaria aggiornata a non oltre sessanta giorni prima della presentazione dell'istanza
 - b) un **progetto di piano di risanamento redatto secondo le indicazioni della lista di controllo** di cui all'articolo 13, comma 2, e una relazione chiara e sintetica sull'attività in concreto esercitata recante un **piano finanziario per i successivi sei mesi e le iniziative che intende adottare**
 - c) l'elenco dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti scaduti e a scadere e dell'esistenza di diritti reali e personali di garanzia
 - d) una dichiarazione sostitutiva resa ai sensi dell'**articolo 46 DPR 445/2000** sulla pendenza, nei suoi confronti, di ricorsi per l'apertura della liquidazione giudiziale o per l'accertamento dello stato di insolvenza e una dichiarazione con la quale attesta di non avere depositato ricorsi...
 - e) il certificato unico dei debiti tributari di cui all'articolo 364, comma 1
 - f) la situazione debitoria complessiva richiesta all'Agenzia delle entrate-Riscossione
 - g) il certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi di cui all'articolo 363, comma 1
 - h) un estratto delle informazioni presenti nella Centrale dei rischi gestita dalla Banca d'Italia non anteriore di tre mesi rispetto alla presentazione dell'istanza

- finalità: predisposizione di un piano affidabile e verifica della sua coerenza
 - verifiche preliminari:
 - la presenza di minimi requisiti organizzativi (**par. 1**)
 - e la disponibilità di una situazione economico patrimoniale aggiornata (**par. 2**)
 - Il piano di risanamento deve analizzare la situazione dell'impresa e le sue cause. Le strategie di intervento devono puntare a rimuovere le difficoltà (**par. 3**)
 - Il piano deve basarsi su valutazioni controllabili e deve determinare i flussi finanziari attesi (nelle imprese minori anche attraverso un processo semplificato) (**par. 4**)
 - Il debito esistente deve essere confrontato con i flussi finanziari attesi che possono essere posti a servizio dello stesso, anche al fine di individuare le proposte da formulare ai creditori e alle altre parti interessate (**par. 5**)
 - Si deve tenere conto delle interdipendenze tra le imprese che fanno parte di gruppi (**par. 6**)

Verifiche preliminari: la presenza di minimi requisiti organizzativi (**par.1**)

- L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) necessarie o può procurarsele?
- L'impresa dispone delle competenze tecniche necessarie o può acquisirle?
- L'impresa ha effettuato un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale o quantomeno ha operato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta (Debiti finanziari + debiti commerciali, fiscali e previdenziali che presentano una situazione di scaduto patologico - attività liquide, titoli iscritti nel circolante e crediti finanziari)?
- L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche mediante indicatori chiave gestionali (KPI) e di produttività coerenti con il modello di business ed il settore di attività e raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale?
- L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi o di un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane?

Verifiche preliminari: la disponibilità di una situazione economico patrimoniale aggiornata (**par.2**)

- L'impresa dispone di una situazione contabile aggiornata, recante le rettifiche e gli assestamenti di chiusura, non anteriore di oltre 120 giorni? In mancanza l'imprenditore la redige per poter elaborare il piano e la aggiorna, quando è necessario
- La situazione debitoria è completa e affidabile?
- Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quello di mercato? In caso contrario, occorre appostare adeguati fondi rischi
- È disponibile un prospetto sull'anzianità dei crediti commerciali e sulle cause del ritardo di incasso, tale da consentire una valutazione dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso? In difetto, è opportuno che i crediti commerciali siano suddivisi in relazione alla loro anzianità. Per quelli scaduti che superano la fisiologia, la stima del momento dell'incasso deve essere particolarmente prudente
- È disponibile un prospetto recante le rimanenze di magazzino che consenta di individuare quelle a lenta rotazione? In caso contrario, l'imprenditore isola le giacenze a lenta rotazione per consentire una stima corretta degli approvvigionamenti necessari
- 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? In caso contrario, è necessario individuare le cause delle differenze significative.
- Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse? In difetto, occorre stimare entità e momento del pagamento di eventuali passività potenziali
- 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?
- L'organo di controllo e il revisore legale, quando in carica, dispongono di informazioni in base alle quali la situazione contabile 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 con l'appostazione di passività ulteriori o rettificando i flussi economico-finanziari attesi

Il piano di risanamento deve analizzare la situazione di crisi e le cause e deve puntare a rimuovere le difficoltà (**par.3**)

- Perché l'imprenditore ha percepito la crisi o lo squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile?
- Quali sono le cause (es. chiusure disposte per le misure sanitarie, riduzione domanda, del margine, andamento del ciclo di vita del prodotto, dinamiche della concorrenza, innovazioni tecnologiche che hanno riconfigurato la struttura del settore)?
- Qualora non siano individuate le cause della crisi, l'imprenditore effettua la comparazione dei bilanci di un numero adeguato di anni.
- Partendo da questa comparazione l'esperto, anche ascoltando i responsabili delle principali funzioni aziendali, forma il proprio convincimento sulle cause della crisi (**a cura dell'esperto**)
- L'**esperto** deve rispondere alle seguenti domande:
 - Come si è manifestato lo stato di crisi (es. perdita di clienti, ritardi nei pagamenti, difficoltà negli approvvigionamenti, perdite di risorse chiave, iniziative dei creditori, revoche e revisioni degli affidamenti bancari)?
 - L'organo di controllo ed il revisore, quando in carica, ritengono che il quadro fornito dall'imprenditore sia completo e adeguato?

Il piano di risanamento deve analizzare la situazione di crisi e le cause e deve puntare a rimuovere le difficoltà (**par.3**)

- Quali sono le strategie di intervento e le iniziative che l'imprenditore intende adottare? L'impresa ha capacità e competenze manageriali per realizzarle?
- Nel caso in cui non sia in grado di individuare iniziative, sono replicabili quelle dei concorrenti che hanno maggiore successo? Quali sono i tempi e i relativi effetti in termini di ricavi, costi e investimenti delle iniziative da adottare e le relative funzioni aziendali responsabili?
- Sono prospettabili iniziative alternative nel caso in cui quelle adottate dovessero essere inefficaci e si manifestassero scostamenti tra obiettivi e risultati?
- Il piano è coerente con i piani redatti in passato? Quali sono le differenze? A cosa sono dovute?
- Il piano è credibile? È fondato su ipotesi e stime chiare e razionali, condivisibili perché coerenti con la situazione dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? In caso contrario, quali sarebbero quelle da adottare? **(a cura dell'esperto)**

Il piano deve basarsi su valutazioni controllabili e deve determinare i flussi finanziari attesi (**par.4**)

- L'orizzonte temporale della simulazione massimo 5 anni (si può superare se necessario)
- L'**imprenditore** deve rispondere alle seguenti domande:
 - Le proiezioni dei ricavi sono coerenti con i dati storici e con quelli correnti? (le variazioni devono basarsi su ipotesi relative a dinamiche del settore e tenere conto di eventuali fenomeni straordinari, quali ad esempio il covid19)
 - 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 e come intende conseguirli? Quali sono i rischi che derivano dai risparmi di costo e come intende mitigarli?
 - La stima dei costi e dei ricavi è effettuata per ciascun settore di attività (segmentazione)?
 - Il piano tiene conto degli investimenti di mantenimento (necessaria coerenza con il passato)?
 - Si è tenuto conto delle effettive prospettive di realizzo della dismissione di cespiti (al netto dei costi) e dei tempi?
 - Nella stima del pagamento delle imposte si è tenuto conto delle perdite fiscali a nuovo e del periodo di imputazione fiscale dei costi e dei ricavi?

Il piano deve basarsi su valutazioni controllabili e deve determinare i flussi finanziari attesi (**par.4**)

- L'**esperto** deve rispondere alle seguenti domande:
 - La stima degli effetti delle iniziative industriali è coerente con le informazioni disponibili e con l'opinione dei responsabili delle diverse funzioni aziendali?
 - È stata svolta una verifica di ragionevolezza (coerenza rispetto ai dati storici, agli interventi programmati ai benchmark di mercato disponibili) della redditività prospettica?

Il piano deve basarsi su valutazioni controllabili e deve determinare i flussi finanziari attesi (**par.4**)

- La determinazione dei flussi finanziari a servizio del debito (le micro e le piccole imprese possono indicare le sole grandezze economiche) deve considerare i tempi di conversione dei ricavi e dei costi in flussi di cassa, coerentemente con i dati storici, tenendo conto dei tempi:
 - di incasso dei ricavi (crediti commerciali - eventuali crediti in sofferenza / fatturato al lordo dell'IVA x 365)
 - di pagamento dei costi (debiti commerciali / acquisti al lordo di IVA x 365)
 - di rigiro del magazzino (magazzino prodotti / ricavi) x 365 e magazzino m.p. e semil. / costi di acquisto m.p. e semil.) x 365
- si deducono dai flussi così determinati
 - gli investimenti previsti, sia di mantenimento sia relativi alle iniziative industriali
 - e le imposte da pagare
- e si aggiungono gli incassi di eventuali dismissioni di cespiti d'investimento e di altre operazioni straordinarie
- Si determinano, infine, le grandezze patrimoniali e il patrimonio netto nei singoli anni del piano

Il risanamento del debito sulla base dei flussi finanziari attesi che possono essere posti a servizio dello stesso (**par. 5**)

- Domande alle quali deve rispondere l'**imprenditore**:
 - L'impresa è in grado di generare flussi finanziari a servizio del debito ed il risultato delle proiezioni finanziarie tende ad essere positivo?
 - I flussi positivi al servizio del debito dipenderanno solo dalle iniziative industriali? In questo caso l'esito atteso delle iniziative industriali deve essere sottoposto a prove di resistenza (stress test)
 - A quanto ammonta debito da servire nei singoli anni del piano?
 - debito scaduto + debito già riscadenziato o differito + debito interessato da moratorie ex lege + linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo + rate di mutuo e finanziamenti in scadenza?
- Il piano tiene conto, anche attraverso stress test, dei fattori di rischio e di incertezza ai quali è maggiormente esposta l'impresa, considerando anche quelli emersi intervistando i responsabili delle diverse funzioni aziendali e le prospettive di mercato (**a cura dell'esperto**)

Il risanamento del debito sulla base dei flussi finanziari attesi che possono essere posti a servizio dello stesso (**par. 5**)

- Domande alle quali deve rispondere l'**imprenditore**:
 - Come si intende fronteggiare il debito che deve essere coperto nei diversi anni attraverso i flussi al servizio dello stesso?
Qual è l'impatto nelle singole annualità del piano di risanamento delle proposte alle parti interessate quali:
 - nuovi riscadenziamenti o dilazione di una parte del debito pendente
 - stralcio di parte del debito
 - la sua conversione in **equity** o in strumenti finanziari partecipativi
 - nuove linee di credito
 - nuovi aumenti di capitale sociale a pagamento e nuovi finanziamenti anche postergati.
 - 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?

I gruppi

- L'**imprenditore** deve rispondere alle seguenti domande:
 - È stata redatta una relazione contenente informazioni analitiche sulla struttura del gruppo e sui vincoli partecipativi o contrattuali, sul registro delle imprese in cui è stata effettuata la pubblicità ai sensi dell'articolo 2497-bis c.c. relativa alla società alla cui direzione e coordinamento l'impresa è soggetta e sul bilancio consolidato di gruppo (se redatto)?
 - Il piano evidenzia i rapporti economici, finanziari e patrimoniali tra le società del gruppo?
 - Vi sono altre imprese del gruppo che presentano difficoltà economico-finanziarie o patrimoniali? Come si intende agire per affrontarle?
 - Quali sono le imprese del gruppo la cui continuità aziendale dipende da quella dell'impresa?
- L'**esperto** deve chiarire se operazioni infragruppo previste nel piano possono arrecare un pregiudizio per i creditori di un'altra impresa del gruppo?

Analisi della coerenza del piano di risanamento con la check list

- L'**esperto** valuta la coerenza del piano:
 - oltre alle informazioni previste nella check list, può richiedere all'imprenditore, al suo organo di controllo e al revisore legale (quando è in carica) ogni informazione che ritenga utile o necessaria per rappresentare la situazione in modo completo e trasparente
 - ove ravvisi carenze o incongruenze della situazione contabile di partenza e del piano di risanamento, segnalerà all'imprenditore la necessità di correggerle in tempi rapidi (anche attraverso l'iscrizione di un fondo rettificativo e la stima del maggior fabbisogno finanziario)
 - esamina la ragionevolezza complessiva dei flussi di cassa liberi al servizio del debito (alle micro e piccole imprese si applica l'approccio semplificato ex OIC 9, che prevede la stima dei soli flussi reddituali)
- Esaminando il piano di risanamento, l'**esperto** valuta l'adeguatezza delle strategie e delle iniziative industriali, tenendo opportunamente conto di quanto riportato dalla check list e, se ritiene concrete le prospettive di risanamento dell'impresa, insieme con l'imprenditore, individua le parti con le quali è opportuno che vengano intraprese le trattative

Analisi della coerenza del piano di risanamento con la check list e delle linee di intervento

- L'**esperto** valuta la coerenza del piano:
 - oltre alle informazioni previste nella check list, può richiedere all'imprenditore, al suo organo di controllo e al revisore legale (quando è in carica) ogni informazione che ritenga utile o necessaria per rappresentare la situazione in modo completo e trasparente
 - ove ravvisi carenze o incongruenze della situazione contabile di partenza e del piano di risanamento, segnalerà all'imprenditore la necessità di correggerle in tempi rapidi (anche attraverso l'iscrizione di un fondo rettificativo e la stima del maggior fabbisogno finanziario)
 - esamina la ragionevolezza complessiva dei flussi di cassa liberi al servizio del debito (alle micro e piccole imprese si applica l'approccio semplificato ex OIC 9, che prevede la stima dei soli flussi reddituali)
- Esaminando il piano di risanamento, l'**esperto** valuta l'adeguatezza delle strategie e delle iniziative industriali, tenendo opportunamente conto di quanto riportato dalla check list e, se ritiene concrete le prospettive di risanamento dell'impresa, insieme con l'imprenditore, individua le parti con le quali è opportuno che vengano intraprese le trattative

Imprese sotto-soglia

- L'**esperto**, ove non sia possibile procedere altrimenti, può svolgere il **test** pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento avvalendosi dei dati desunti dalle dichiarazioni dei redditi e dalla dichiarazione IVA, integrati con quanto risultante dai registri contabili.
- L'**imprenditore sotto-soglia**
 - può predisporre il piano anche considerando le sole grandezze economiche
 - può stimare i flussi a servizio del debito in misura corrispondente al margine lordo operativo risultante dal piano, dedotti gli investimenti e la stima delle imposte sul reddito.
 - può stimare il debito da servire sulla base delle informazioni disponibili, riconciliate quando possibile con i dati di fonte esterna quali: gli estratti conto bancari; le informative ottenute da clienti e fornitori; il certificato unico dei debiti tributari (articolo 364 del Codice della crisi d'impresa); la situazione debitoria complessiva richiesta all'Agenzia Entrate Riscossioni con Modello RD1; il certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi di cui all'articolo 363 del Codice della crisi d'impresa oppure, se non disponibile, il più aggiornato documento unico di regolarità contributiva (DURC); l'estratto della Centrale dei Rischi della Banca d'Italia

Cap.3 – L'analisi di sensitività e il rischio operativo

$$\frac{\text{Prezzo di vendita}}{\text{Risultato operativo}} \text{ (coeff. di sensitività rispetto ai prezzi di vendita) [1]}$$

$$\frac{\text{Costi variabili unitari}}{\text{Risultato operativo}} \text{ (coeff. di sensitività rispetto ai costi variabili) [2]}$$

$$\frac{\text{Margine lordo di contribuzione}}{\text{Risultato operativo}} \text{ (coeff. di sensitività rispetto alle vendite o leva operativa) [3]}$$

Il coefficiente di leva operativa può essere calcolato anche come rapporto tra variazione annuale del risultato operativo e la variazione annuale dei ricavi di vendita [4].

$$\frac{(\text{EBIT}_{t+1} - \text{EBIT}_t) / \text{EBIT}_t}{(\text{V}_{t+1} - \text{V}_t) / \text{V}_t} \text{ (coeff. di sensitività rispetto alle vendite o leva operativa) [4]}$$

Cap.3 – La leva operativa e il rischio operativo

Tabella 3.2 (a) Esempificazione dell'effetto leva operativa (incremento delle vendite)

Variazione % delle vendite		20%	40%	50%
Quantità	50	60	70	75
Prezzo	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00
Ricavi di vendita	€ 5.000,00	€ 6.000,00	€ 7.000,00	€ 7.500,00
Costi variabili unitari	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00
Costi variabili totali	€ 1.000,00	€ 1.200,00	€ 1.400,00	€ 1.500,00
Margine Lordo di Contribuzione	€ 4.000,00	€ 4.800,00	€ 5.600,00	€ 6.000,00
Costi fissi	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00
Risultato operativo (RO)	€ 2.000,00	€ 2.800,00	€ 3.600,00	€ 4.000,00
Variazione % del risultato operativo		40%	80%	100%
MLC / RO		leva operativa		

Tabella 3.2 (b) Esempificazione dell'effetto leva operativa (decremento delle vendite)

Variazione % delle vendite		-20%	-40%	-50%
Quantità	50	40	30	25
Prezzo	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00	€ 100,00
Ricavi di vendita	€ 5.000,00	€ 4.000,00	€ 3.000,00	€ 2.500,00
Costi variabili unitari	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00	€ 20,00
Costi variabili	€ 1.000,00	€ 800,00	€ 600,00	€ 500,00
Margine Lordo di Contribuzione (MLC)	€ 4.000,00	€ 3.200,00	€ 2.400,00	€ 2.000,00
Costi fissi	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00	€ 2.000,00
Risultato operativo (RO)	€ 2.000,00	€ 1.200,00	€ 400,00	€ –
Variazione % del risultato operativo		- 40%	- 80%	- 100%
MLC / RO		leva operativa		