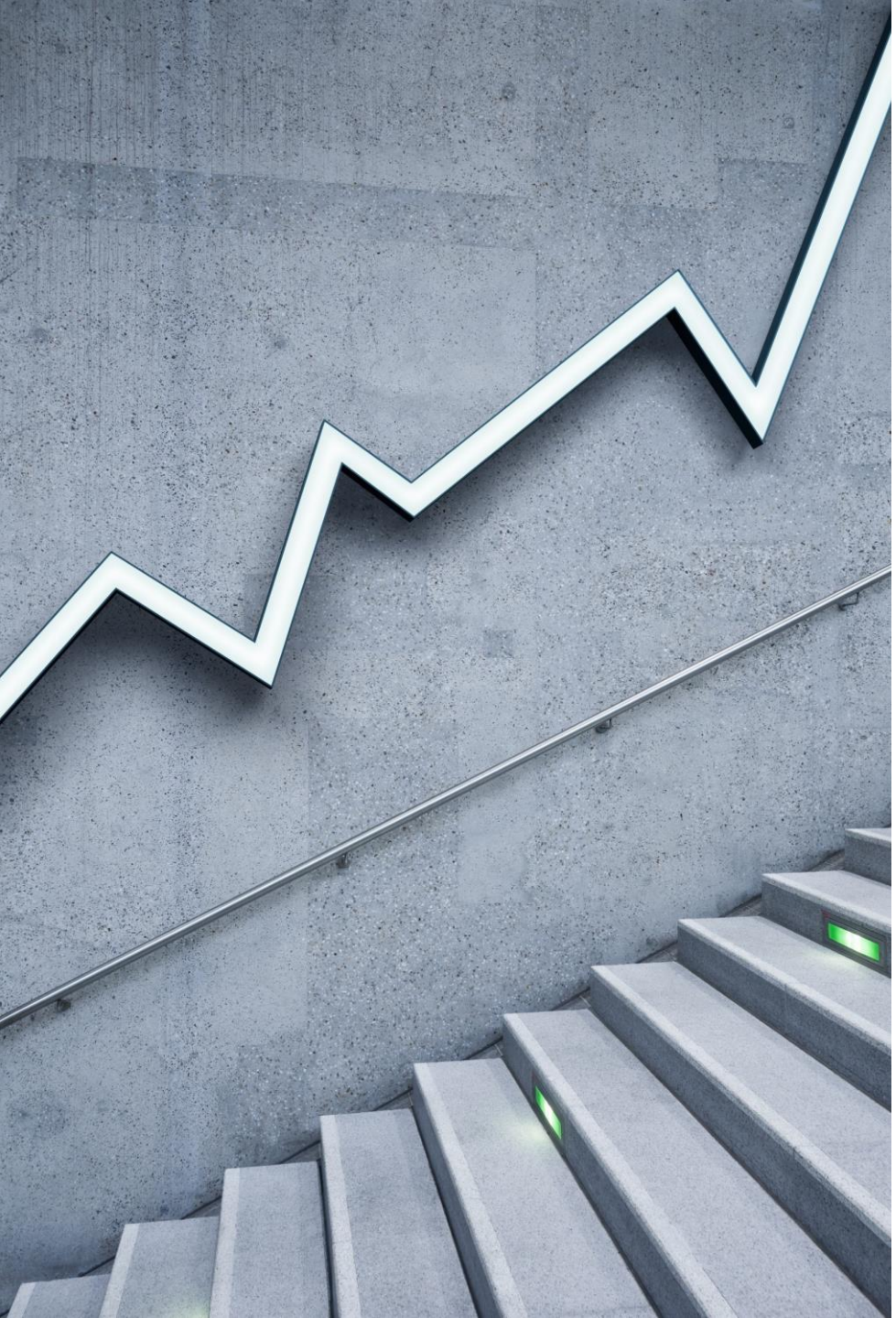

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

La Pianificazione nelle situazioni di crisi

Aspetti teorici e riscontri pratici

EVENTO TMA, MILANO, 26/2/2025

"È un piccolo passo per un uomo e un grande passo per l'umanità"

- NEIL ARMSTRONG

Crisis?

What crisis?

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

1. Situazione di crisi / di insolvenza / …
   Non capacità di effettuare i pagamenti?
   Adeguato assetto organizzativo

2. CODICE CRISI DI IMPRESA →
   Salvare l'Azienda ! (Non solo tutela Credito)

3. C.N.C. (ed eventuale art. 57 / AdR) →
   Non è una Procedura Concorsuale
   Richiede Esperto, Attestatore, …

4. PROCEDURE CONCORSUALI:
   - Liquidaz. Giudiziale (ex Fallimento)
   - Concordato (nelle varie forme)
   - …

Finalità di un Piano

A. Redazione Piano strategico / Piano pluriennale ai fini gestionali interni (*best practice*)

B. Finanziamento / Emissione Bond / Quotazione

C. Le finalità precedenti, più la Comunicazione esterna a *stakeholders*, investitori, finanziatori

D. Operazioni straordinarie e loro effetti / M&A

E. Soddisfazione di una richiesta delle normative e dei regolamenti (principi contabili, **Codice Crisi Impresa**, regole di Borsa, best practices, …)

F. Varie.

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

Possibili contenuti di un Piano / 1

1. Scenario macroeconomico globale e locale;
2. Storia e Descrizione dell'Azienda
   a. Struttura Societaria
   b. Prodotti & Servizi
   c. Mercati di riferimento
   d. Analisi della Concorrenza
   e. Management & Organigramma
   f. Operations e Analisi della Supply Chain
3. Assetto strategico del Business ed eventuali Matrici di Posizionamento; PoS / PoW e SWOT matrix;
4. Outlook di mercato specifico;

Possibili contenuti di un Piano / 2

5. Analisi approfondita motivazioni della crisi;
   - Gestione dei Rischi.
6. Piano di sviluppo del Business e Value Chain;
   - Portafoglio prodotti e R&D;
   - Mercati geografici e strategia di penetrazione;
   - Risorse, organizzazione ed altri aspetti operativi;
   - Staff Corporate e loro strutturazione;
   - ESG e Sostenibilità;
   - …
7. Financial Data (almeno 4 anni)
   - Assumptions;
   - Conto Economico;
   - Stato Patrimoniale, Cash Flow ed indicatori *accretive.*

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

PRINCIPI di ATTESTAZIONE dei PIANI

Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

1. Profili generali
2. Nomina e accettazione
3. Profili generali delle verifiche / documentazione
4. Verifica sui dati aziendali
5. Diagnosi delle cause della crisi
6. Verifica sulla fattibilità del Piano
7. Valutazione convenienze e soddisfacimento creditori

PRINCIPI di ATTESTAZIONE dei PIANI

Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

8. Relazione attestazione e documentazione
9. Attività successive
   - Esecuzione del Piano
   - Modifiche e nuova attestazione
10. Le attestazioni nell'ambito della Crisi di Gruppo
11. Responsabilità dell'attestatore
12. Allegati

ATTESTAZIONE (1/2)

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

26/02/2025

Indice tratto da:

L'attestazione dei piani di risanamento in continuità: quali novità?

Riccardo Ranalli, Dottore Commercialista in Torino

(Da: Diritto della Crisi, 20.3.2024)

1 . Premessa metodologica: l'attestazione nel caso della continuità aziendale

2 . I requisiti dell'attestatore

3 . Le finalità del piano di risanamento

4 . La nozione di fattibilità del piano

(segue)

ATTESTAZIONE (2/2)

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

26/02/2025

(SEGUE) L'attestazione dei piani di risanamento in continuità: quali novità?

5 . I presupposti dell'attestazione di fattibilità e l'attestazione di veridicità

6 . Come può essere raggiunto il giudizio di fattibilità?

7 . Le analisi di completezza del piano

8 . L'attestatore di fronte al rischio inerente

9 . Il giudizio sul riequilibrio finanziario

10 . I giudizi dell'attestatore in relazione alla distribuzione del valore ed al trattamento dei creditori

11 . Conclusioni

Spunti di riflessione/ 1

- Occorrono anche dati consuntivi (almeno ultimi 2 anni) e l'anno in corso, oltre a 3 – 4 anni prospettici (idealmente 5)
- Le rateazioni con il Fisco possono durare anche di più
- E' vero che a lungo termine è più difficile pianificare, ma è anche vero che occorre avere almeno un *sizing* dei principali fenomeni economico-finanziari
- Diversi scenari ? «What if» ?

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

Spunti di riflessione/ 2

- L'Analisi di mercato ed il nostro posizionamento sono fondamentali
- Se necessario, occorre avvalersi di specialisti. **Il Piano NON E' UN «PEZZO di CARTA»** per accontentare qualcuno!
- L'Ordine ha emesso Direttive per la Redazione dei Piani
- Ad esempio, un Attestatore li deve seguire analiticamente

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

Spunti di riflessione/ 3

- **Indispensabile** redigere, oltre al Conto Economico, anche lo Stato Patrimoniale in dettaglio ed il Cash Flow (Fabbisogno Finanziario)
- Attenzione alle più importanti regole contabili
- Non dimenticare i c.d. «Conti d'ordine»

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

Risorse Umane

- La sfida, dopo il Piano, è la sua messa in pratica (*Execution*)
- La *Execution* deve avere le persone giuste: persone nuove? CRO? Altri Manager, spesso *Temporary / Fractional* ?
- Attenzione al Turnover (non devono andarsene «i migliori»)

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

Alcuni riscontri pratici

1. C.N.C. per grande azienda di Costruzioni (Italia del Nord) con commesse internazionali
2. C.N.C. per azienda produttrice di elettrodomestici (Emilia)
3. Uscita dalla C.N.C. per mancata continuità aziendale
4. Perizia per supporto ad una Fusione per Incorporazione
5. Richieste di «Parere di congruità»
6. Richieste di attestare l'Adeguato Assetto Organizzativo

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

… restiamo a vostra disposizione

- d.rubino@sigmaexperience.it
- s.sinigaglia@sigmaexperience.it

SIGMAEXPERIENCE
INDUSTRIA FINANZA TECNOLOGIA

Il nostro Team

Partners

Domenico Rubino

Stefano Bregni

Silvia Sinigaglia

Alessandro Banfi

Alessio Cassinelli Lavezzo

Giovanni Ronchetto

Mauro G. Premi

Patrizia Benedetti

Senior Consultants

Giuseppe Tandoi

Enrico d'Adda

Sabrina Van Hoften

Simona Schilirò

Claudio Gorreri

Nicola Pergola

Marco Doppierio

Giuliano Locatelli

Marco Domizio