

GESTIRE LA CRISI D'IMPRESA

Processi e strumenti
di risanamento

- Modelli di previsione
- Monitoraggio
- Prognosi e terapia
- Casi aziendali

2021

A cura di
Alessandro DANOVI
Alberto QUAGLI

IN ALLEGATO
CD-ROM



1. CRISI E RISANAMENTO D'IMPRESA. UN INQUADRAMENTO TEORICO

di Alessandro Danovi e Giuseppe Indizio

1.1.	Introduzione: crisi e risanamento	3
1.2.	La definizione giuridica di crisi	5
1.3.	Cause della crisi e ruolo del <i>management</i>	7
1.4.	Indicatori di <i>performance</i> e previsione della crisi	11
1.5.	Gli eventi scatenanti	16
1.6.	I modelli di intervento	18
1.7.	L'approccio classico agli studi di crisi e risanamento	29
1.8.	L'approccio transizionale agli studi di crisi e risanamento	31
1.9.	L'approccio <i>entity-based</i> al binomio crisi-risanamento.....	32
1.10.	Una definizione di <i>turnaround</i>	35
1.11.	Crisi e risanamento nella letteratura italiana.....	36

PARTE I

LA PREVENZIONE E LA DIAGNOSI

2. USO DELL'ANALISI DI BILANCIO PER INDICI E FLUSSI

di Marco Allegrini e Nicola Castellano

2.1.	Introduzione	45
2.2.	L'analisi della solvibilità aziendale.....	46
2.2.1.	Lo Stato patrimoniale finanziario	47
2.2.2.	L'analisi della liquidità.....	51
2.2.3.	L'analisi di solidità patrimoniale	55
2.3.	Analisi del fabbisogno di finanziamento	60
2.4.	L'analisi economica	64
2.4.1.	Il Conto economico a costi e ricavi della produzione ottenuta	65
2.4.2.	Il Conto economico a costi e ricavi del venduto	68
2.4.3.	Il Conto economico marginalistico	69
2.5.	Gli indicatori di sintesi economico-finanziaria	70
2.5.1.	Gli indici di redditività	70
2.5.2.	Gli indici di rotazione/durata.....	72
2.5.3.	Gli indicatori di efficienza del personale	74
2.5.4.	Gli indici di indebitamento.....	75
2.5.5.	L'analisi dello sviluppo	77
2.6.	Il rendiconto finanziario: aspetti introduttivi.....	80

2.7.	La redazione del rendiconto	83
2.7.1.	La risorsa di riferimento	83
2.7.2.	Il rendiconto per aree gestionali	84
2.7.3.	Le classi di cash flow	85
2.8.	L'interpretazione del rendiconto finanziario	90
2.8.1.	Interpretazione dei margini	90
2.8.2.	Indici di composizione e Rendiconto finanziario percentualizzato	96
2.8.3.	Indici di correlazione.....	99
2.9.	Il cruscotto di sintesi degli indicatori.....	107
2.10.	I parametri esterni di <i>benchmark</i> per l'analisi di bilancio	109
2.10.1.	Confronto con concorrenti diretti o <i>best practices</i>	111
2.10.2.	Confronto con valori medi di settore	111
2.10.3.	Confronto con dati aggregati	112

3. DIAGNOSI PER AGGREGATI PARZIALI: LE COMBINAZIONI PRODOTTO-MERCATO

di Alberto Quagli

3.1.	La logica dell'analisi per combinazioni prodotto-mercato.....	117
3.1.1.	La scelta delle linee di prodotto e dei segmenti di mercato.....	117
3.1.2.	La matrice a ricavi e dei costi variabili	118
3.1.3.	La matrice con inclusione dei costi fissi speciali.....	121
3.1.4.	Matrice con inclusione degli oneri finanziari figurativi	124
3.2.	L'analisi economica per combinazioni prodotto/mercato: il caso Tetra	126
3.2.1.	Riflessioni generali innescate dall'analisi di bilancio	128
3.2.2.	La produzione.....	129
3.2.3.	I mercati	130
3.2.4.	La prima configurazione della matrice.....	131
3.2.5.	La seconda configurazione della matrice.....	132
3.2.6.	La terza configurazione della matrice.....	134
3.2.7.	La formulazione della diagnosi.....	137

4. POLITICHE DI PREVENZIONE: DAI MODELLI PREDITTIVI AI SISTEMI DI ALLERTA

di Salvatore Madonna e Greta Cestari

4.1.	Premessa	141
4.2.	I modelli di previsione della crisi aziendale.....	141
4.2.1.	La genesi	141
4.2.2.	I vantaggi.....	143
4.3.	La classificazione dei modelli predittivi	144

4.4.	Le fasi di elaborazione dei modelli predittivi	147
4.4.1.	L'identificazione del momento oggetto di previsione	147
4.4.2.	La scelta della metodologia statistica	148
4.4.3.	La definizione del campione di stima	149
4.4.4.	La selezione delle variabili	150
4.4.5.	La verifica dei risultati	151
4.5.	I parametri di valutazione dei modelli predittivi	153
4.5.1.	I parametri di efficacia	153
4.5.2.	I parametri di efficienza	154
4.6.	Gli ambiti di applicazione dei modelli predittivi	157
4.7.	I modelli di Altman e di Alberici	158
4.7.1.	Il modello Z' score di Altman	158
4.7.2.	Il modello Z di Alberici	160
4.8.	L'affidabilità nel contesto italiano	162
4.8.1.	L'affidabilità del modello Z' Score di Altman	163
4.8.2.	L'affidabilità del modello Z di Alberici	167
4.9.	Interpretazione dei risultati e considerazioni di sintesi	170
4.10.	Dai modelli di previsione delle insolvenze ai sistemi di allerta: note metodologiche	172

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

di Alessandro Danovi, Patrizia Riva, Alberto Quagli

5.1.	L'istituto dell'allerta e gli obblighi derivanti	181
5.2.	Responsabili dell'allerta e relativi obblighi	186
5.2.1.	Gli organi di controllo societari e il revisore	187
5.2.2.	I creditori pubblici qualificati	189
5.3.	Le modalità di accertamento della crisi	191
5.3.1.	L'approccio esterno	191
5.3.2.	L'approccio interno-consuntivo	192
5.3.3.	L'approccio interno- previsionale	193
5.4.	I flussi di cassa come perno del sistema di allerta	194
5.4.1.	L'utilizzo del piano di flussi di cassa	194
5.4.2.	Il riferimento alla normale gestione	195
5.5.	Gli indicatori e gli indici della crisi	196
5.5.1.	Gli indicatori della crisi secondo il CNDCEC	197
5.6.	Ritardi di pagamento reiterati e significativi	200
5.6.1.	Pregiudizio alla continuità aziendale	200
5.6.2.	Non sostenibilità del debito (Delega art. 13/2)	201
5.7.	Gli elementi del sistema di allerta	209
5.7.1.	La procedura di allerta come policy aziendale	210
5.7.2.	Il sistema di reporting aziendale propedeutico all'applicazione della procedura di allerta	211
5.7.3.	Il report di verifica	216

PARTE II
LA PROGNOSI E LA TERAPIA

6. IL RISANAMENTO STRATEGICO

di Stefano Garzella e Raffaele Fiorentino

6.1.	La crisi, le strategie di risanamento e il riposizionamento competitivo.....	221
6.2.	La ristrutturazione organizzativa e il riequilibrio delle fonti finanziarie	231
6.3.	La pianificazione e il controllo della strategia di risanamento ...	246
6.3.1.	La pianificazione della strategia di risanamento	247
6.3.2.	Il controllo del risanamento strategico.....	254

7. PIANIFICARE IL RISANAMENTO

*di Nicola Castellano e Paolo Pajardi, Tonino Manzali e
Andrea Panizza*

7.1.	Premessa	263
7.2.	Dalle indicazioni strategiche all' <i>action plan</i>	263
7.3.	Le analisi propedeutiche all'identificazione delle Linee guida del risanamento	267
7.3.1.	Analisi del profilo aziendale.....	268
7.3.2.	Analisi della situazione patrimoniale	269
7.3.3.	Posizionamento competitivo	271
7.3.4.	Prospettive economico finanziarie: il <i>business plan</i> ...	273
7.4.	Meccanismi di simulazione economico-finanziaria nel <i>business plan</i>	274
7.4.1.	Fase 1: margine di contribuzione e capitale circolante netto operativo.....	278
7.4.2.	Fase 2: struttura economico-patrimoniale e finanziaria	280
7.4.3.	Fase 3: il bilanciamento fonti-impieghi	281
7.5.	Caratteristiche dei principali <i>stakeholders</i> in situazioni di crisi ..	283
7.5.1.	L'azionista	283
7.5.2.	I fornitori.....	284
7.5.3.	Le banche	285
7.6.	Ruolo dell' <i>advisor</i>	287
7.7.	Caratteristiche finanziarie della ristrutturazione del debito	291
7.8.	Evidenze e criticità all'esito di piani di risanamento: tra finanza e risorse umane	294

7.9.	I principi per la redazione dei piani di risanamento.....	301
7.9.1.	Introduzione	301
7.9.2.	Natura e obiettivi del piano di risanamento.....	302
7.9.3.	Principi generali del Piano.....	303
7.9.4.	Processo di elaborazione del Piano	304
7.9.5.	Quadro generale di partenza	305
7.9.6.	Strategia generale di risanamento	306
7.9.7.	Impatto specifico della strategia di risanamento.....	307
7.9.8.	Manovra finanziaria	308
7.9.9.	<i>Action plan</i>	308
7.9.10.	Dati prospettici	309
7.9.11.	Esecuzione e il monitoraggio del Piano	310
7.9.12.	Ruolo dei consulenti	311
7.9.13.	Piani di risanamento nei gruppi di imprese	311
7.9.14.	Criticità dei piani previsti dagli artt. 182- <i>bis</i> e 186- <i>bis</i> della Legge Fallimentare.....	312
7.9.15.	Piani di risanamento per le MPMI (micro, piccole e medie imprese).....	313

8. CRISI D'IMPRESA E PROCEDURE CONCURSUALI

di Alessandro Danovi e Matteo Sala

8.1.	Procedure concorsuali e crisi d'impresa	317
8.2.	La riforma della legge fallimentare del 2005.....	318
8.3.	Il Codice della crisi e dell'insolvenza d'impresa	319
8.3.1.	La definizione di crisi e l'allerta	320
8.3.2.	La liquidazione giudiziale.....	321
8.3.3.	Il concordato preventivo	323
8.3.4.	I piani attestati e gli accordi di ristrutturazione.....	325
8.4.	Fallimento	327
8.5.	Le procedure concorsuali "minori"	330
8.5.1.	Il concordato fallimentare <i>ex artt.</i> 124 ss., L. fall.	331
8.5.2.	Il concordato preventivo	332
8.5.3.	Il c.d. pre-concordato o concordato in bianco	335
8.5.4.	Il concordato con continuità aziendale.....	335
8.5.5.	I piani di risanamento <i>ex art.</i> 67, comma 3, lett. d), L. fall.	336
8.5.6.	Accordi di ristrutturazione <i>ex art.</i> 182- <i>bis</i> , L. fall.	337
8.6.	Altre novità normative in tema di procedure "minori"	339
8.7.	L'amministrazione straordinaria delle grandi imprese	340
8.8.	La legge Marzano.....	343
8.9.	Il Decreto Alitalia	345

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE*di Patrizia Riva*

9.1.	L'attestatore professionista indipendente	349
9.1.1.	I requisiti necessari per assumere l'incarico di attestatore	349
9.1.2.	La necessità di qualificare gli incarichi di attestazione come utili per l'iscrizione nella sezione dei revisori "attivi"	351
9.2.	I fattori per limitare il rischio di selezione avversa degli attestatori.....	352
9.3.	L'oggetto dell'attestazione. Il contenuto del piano	356
9.4.	Il percorso che ha portato ai principi di attestazione.....	358
9.5.	Principi di revisione come strumenti metodologici. Attestatore "medico d'urgenza"	364
9.6.	La veridicità dei dati aziendali.....	365
9.6.1.	Il concetto di base dati contabile	365
9.6.2.	Inclusione nel perimetro delle verifiche delle possibili azioni risarcitorie e recuperatorie e delle relative prospettive di recupero.....	366
9.6.3.	Valutazione dei rischi e utilizzo di documentazione di altri revisori.....	367
9.6.4.	Obiettivi del controllo e verifiche principali	370
9.7.	Fattibilità del piano.....	373
9.7.1.	Classificazione delle ipotesi alla base del piano	373
9.7.2.	Analisi di sensitività dei risultati	375
9.7.3.	Comprensione dell'impresa e del suo contesto	376
9.7.4.	Orizzonte temporale del piano e <i>action plan</i>	377
9.8.	Giudizio di attestazione	380
9.9.	Assunzione di responsabilità da parte degli amministratori.....	382
9.10.	Contenuto minimo della relazione.....	383
9.11.	Fattispecie di attestazione previste nel Codice della crisi e dell'insolvenza (CCI)	385
9.12.	Principali integrazioni ai principi di attestazione nel dicembre 2020	393
9.13.	Attestazione necessaria per la transazione fiscale e previdenziale	394

10. GESTIONE DEL DEBITO ERARIALE E FISCALITÀ NEI PROCESSI DI RISANAMENTO*di Fabio Bagnoli e Maurizio Oggioni*

10.1.	Introduzione.....	401
10.2.	Gli strumenti di allerta	402
10.2.1.	Linee generali.....	402

	10.2.2.	Creditori pubblici qualificati e soglie rilevanti	403
	10.2.3.	Modalità di segnalazione e sanzioni.....	404
10.3.		Ristrutturazione del debito “erariale”	405
	10.3.1.	La rateazione del debito iscritto a ruolo.....	405
	10.3.2.	La transazione fiscale	410
	10.3.3.	L’approccio professionale alla ristrutturazione dei debiti erariali.....	425
10.4.		Fiscalità diretta nell’utilizzo degli strumenti di risanamento	427
	10.4.1.	I piani attestati di risanamento e gli accordi di ristrutturazione dei debiti.....	427
	10.4.2.	Il concordato preventivo	431
	10.4.3.	Le altre “criticità” fiscali nei processi di risanamento e fiscalità indiretta	433
10.5.		Considerazioni finali.....	437

**PARTE III
I CASI**

11. CASO GIOVANOTTI S.R.L.: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE

di Patrizia Riva e Joel Giuliani

11.1.		Attività svolta dalla società e settore di appartenenza	443
11.2.		Quadro normativo di riferimento	443
11.3.		Il piano redatto da “La Giovanotti”	444
	11.3.1.	La crisi economica e finanziaria de “La Giovanotti” e la procedura concorsuale prescelta	444
	11.3.2.	Elementi di discontinuità e strategie per il risanamento dell’impresa.....	444
	11.3.3.	Descrizione del piano economico, patrimoniale e finanziario formulato da La Giovanotti	445
11.4.		Verifiche dell’attestatore in ordine alle attività socio assistenziali della società.....	450
11.5.		Verifiche dell’attestatore in ordine alla veridicità della base dati aziendale.....	450
11.6.		Analisi del piano condotta dall’attestatore	456
	11.6.1.	Analisi del conto economico previsionale	456
	11.6.2.	Analisi delle principali ipotesi del piano finanziario.	460
	11.6.3.	Sostenibilità del piano nel breve termine e pagamento dei creditori estranei all’accordo nei 120 giorni	463
11.7.		Analisi di sensitività dei dati di piano a cura dell’attestatore	463
	11.7.1.	Ipotesi 1 – fatturato inferiore alle attese	463
	11.7.2.	Ipotesi 2 – aumento dei costi di gestione.....	466

11.7.3.	Ipotesi 3 – slittamento dei tempi di realizzo del patrimonio immobiliare.....	468
11.7.4.	Ipotesi 4 – rallentamento dei tempi di realizzo dei crediti commerciali	472
11.8.	“Transazione fiscale”: attestazione conseguente.....	473

12. CASO MODA. IL SALVATAGGIO DELL’AZIENDA A FRONTE DI UNA CRISI IRREVERSIBILE

di Maurizio Oggioni e Valeria Magni

12.1.	Premessa	477
12.2.	Storia della società e contesto di riferimento.....	477
12.3.	Cause della crisi e iniziative intraprese.....	479
12.3.1.	Cause della crisi	479
12.3.2.	Le iniziative intraprese dal CdA	479
12.4.	Valorizzazione dell’attivo aziendale.....	484
12.5.	Criticità del processo di <i>turnaround</i> : un quadro di sintesi.....	485
12.6.	Conclusioni	486

13. LE MAGGIORANZE NEGLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE: IL CASO CAVALLI

di Martino Amadardo e Daniele Giuffrida

13.1.	Premessa	489
13.2.	Il contesto industriale di riferimento	489
13.3.	Cause della crisi e cronistoria dei principali accadimenti societari	491
13.4.	Indebitamento di RC e accordo di ristrutturazione	493
13.4.1.	Il momento temporale di rilevazione	494
13.4.2.	Inclusione di passività extra-contabili	494
13.4.3.	Esclusione di passività iscritte in contabilità	495
13.4.4.	Il debito verso il licenziatario.....	496
13.4.5.	L’entità del debito verso il socio di minoranza	496
13.4.6.	I “crediti” al 31 maggio 2019	498
13.4.7.	La stima dei “crediti” al 31 ottobre 2019.....	499
13.4.8.	Il raggiungimento del quorum di legge	500
13.5.	Gli accordi di ristrutturazione	500
13.6.	Il Piano.....	501
13.6.1.	Strategie del Piano	502
13.7.	Fase di omologa	505
13.8.	Conclusioni	507

14. L'AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA: IL CASO SECURPOL GROUP

di Italo Soncini

14.1.	Premessa	511
14.2.	Il contesto di riferimento	511
14.3.	Il piano industriale del commissario straordinario	521
14.4.	Il processo di vendita degli <i>asset</i> aziendali	523
14.5.	I risultati della procedura	525
14.6.	Conclusioni	526

15. CASO ALFA, UN TURNAROUND DI SUCCESSO

di Francesco Dimastromatteo e Maurizio Massaro

15.1.	Premessa	531
15.2.	Azienda e cause della crisi	531
15.2.1.	Azienda e inquadramento della crisi	531
15.2.2.	Settore di riferimento	532
15.2.3.	Approfondimento del <i>business model</i>	533
15.2.4.	<i>Performance</i> storiche economico-finanziarie dell'azienda	538
15.2.5.	<i>Performance</i> economico-finanziaria dei principali competitor e comparazione con i dati aziendali	546
15.2.6.	Approfondimento della struttura della clientela	548
15.2.7.	ALFA S.p.a. e la crisi d'impresa. Una visione di sintesi	556
15.3.	Il Piano di risanamento	558
15.3.1.	Il Piano di risanamento	558
15.3.2.	Piano industriale e impatto sul <i>business model</i> aziendale	559
15.3.3.	Piano di risanamento e impatto sulla struttura finanziaria	560
15.3.4.	La strategia di copertura del fabbisogno finanziario: la c.d. manovra di ristrutturazione del debito	560
15.3.5.	Verifica della sostenibilità della manovra di ristrutturazione del debito	561
15.3.6.	<i>Risk analysis e stress test</i> dei risultati economico-finanziari	565

APPENDICE**16. GUIDA PER L'UTILIZZO DEL TOOL "AP-PLAN"***di Andrea Panizza*

16.1.	Presentazione del tool "AP-Plan"	581
16.1.1.	Caratteristiche tecniche	582
16.1.2.	Note comuni	582
16.2.	Prima pagina.....	582
16.3.	Menu principale	584
16.4.	Caratteristiche e funzionalità.....	585
16.4.1.	Voce linked	586
16.4.2.	Sezione linked.....	587
16.4.3.	Pulsante "Azzera"	588
16.5.	Dati Actual	589
16.5.1.	Inserimento dati Actual	589
16.5.2.	Analisi dati Actual.....	593
16.6.	Dati Latest.....	593
16.6.1.	Inserimento dati previsione esercizio in corso ("Latest")	593
16.7.	Dati Forecast.....	645
16.7.1.	Inserimento dati previsione esercizi del piano (Forecast)	645
16.8.	Analisi	645
16.8.1.	Analisi dati previsione esercizio in corso (Latest) ed esercizi del piano (Forecast).....	645
16.8.2.	Cash-flow mensilizzato.....	656
16.8.3.	Parte descrittiva del piano (ad opera dell'utente)	665
BIBLIOGRAFIA		673

11. CASO GIOVANOTTI SRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI

di Patrizia Riva e Joel Giuliani

11.1. ATTIVITÀ SVOLTA DALLA SOCIETÀ E SETTORE DI APPARTENENZA

La Giovanotti S.r.l. offre servizi assistenziali, sociali, educativi, socio-sanitari e riabilitativi. L'attività viene esercitata all'interno di tre strutture dislocate fra il Nord ed il Centro Italia. Nelle sedi opera un'*équipe* coordinata dallo staff della Direzione formata da psichiatri, psicoterapeuti, educatori professionali, animatori professionali, fisioterapisti, infermieri, OSS. L'attività è esercitata avvalendosi anche della collaborazione di cooperative ed ONLUS esterne.

Spostando l'attenzione al settore di appartenenza in cui opera la Giovanotti S.r.l., le analisi condotte dall'Istat evidenziano l'esistenza di squilibri territoriali dei posti letti disponibili, in quanto circa il 66% si concentra al Nord. La parte prevalente dell'offerta residenziale, circa il 74% del totale, risulta essere di tipo *socio-sanitario*. I presidi di tipo *socio-sanitario* si rivolgono prevalentemente ad utenti anziani, autosufficienti e non. A questa tipologia di offerta si aggiungono i servizi rivolti all'accoglienza di emergenza, in risposta ai bisogni urgenti dei propri ospiti (immigrati, senza fissa dimora, terremotati ed altre categorie di ospiti che necessitano di ospitalità immediata). Sempre secondo le analisi Istat la tendenza evidenziata negli ultimi anni va nella direzione di un progressivo dilatamento della forbice tra nascite e decessi. Risulta essere in decremento il tasso di natalità e sostanzialmente stabile quello di mortalità. Il numero di anziani sta seguendo un *trend* crescente che si stima continuerà nei prossimi anni, evidenziando le potenzialità di crescita del mercato oggetto di discussione.

11.2. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO

Il quadro normativo di riferimento risulta articolato e complesso e consta di fonti normative di diverso rango. In particolare, la Legge costituzionale n. 3/2001 ha ridisegnato le competenze di Stato e Regioni in campo sanitario. Ai sensi della novellata lett. m) dell'art. 117, comma 2, della Cost. la *tutela della salute* rientra nell'ambito delle materie oggetto di legislazione concorrente tra Stato e Regioni. La Riforma costituzionale del 2001 è intervenuta dunque nel settore sanitario attribuendo alla competenza esclusiva delle Regioni l'*assistenza e organizzazione sanitaria*. Al fine dell'analisi del contesto normativo la Giovanotti S.r.l. si è nel tempo adeguata ai decreti emanati dalle Regioni in cui opera con le proprie strutture recettizie. Come verrà esposto nel prosieguo, l'attestatore ha verificato l'esistenza dei requisiti in capo all'azienda in ordine all'organizzazione e alla gestione dei pazienti, in conformità all'impianto normativo di riferimento.

11.3. Il piano redatto da "La Giovanotti"

11.3. IL PIANO REDATTO DA "LA GIOVANOTTI"

11.3.1. La crisi economica e finanziaria de "La Giovanotti" e la procedura concorsuale prescelta

La crisi aziendale in cui versa la Giovanotti S.r.l. è imputabile alla combinazione di concause di differente natura.

Alla base della crisi sono annoverabili "fattori esogeni" quali la riduzione della spesa da parte del sistema sanitario nazionale e la crisi del settore immobiliare. Nel primo caso la crisi macro-economica ha provocato una generalizzata contrazione dei ricavi, quale normale conseguenza della riduzione del livello di attività da parte della Pubblica amministrazione. Accanto alla riduzione dei ricavi la situazione finanziaria della società ha inevitabilmente risentito dei ritardi nei pagamenti con cui la stessa Pubblica amministrazione ha negli ultimi anni saldato le proprie obbligazioni. Con riferimento alla seconda causa, la nota crisi del settore immobiliare ha provocato l'assenza di interessanti all'acquisizione del patrimonio immobiliare non strumentale di proprietà, appesantendo oltre misura la struttura patrimoniale della società, limitando altresì la dotazione di liquidità.

Ad aggravare ulteriormente la situazione hanno contribuito negativamente fattori di natura "endogena", su tutti, l'investimento nell'ultima delle tre strutture di accoglienza, che ha drenato la liquidità aziendale, richiedendo maggiore tempo per l'ottenimento delle necessarie autorizzazioni per l'applicazione di un tariffario più elevato e conseguentemente per rilasciare flussi positivi di reddito. Da ultimo, dal punto di vista gestionale, la società ha manifestato l'incapacità di programmare i flussi di tesoreria e, in particolare, di monitorare e sollecitare con efficacia l'esazione dei crediti commerciali. Per la soluzione della propria situazione di crisi aziendale, l'organo amministrativo de La Giovanotti, con il supporto consulenziale della propria squadra di professionisti, ha deciso di ricorrere alla presentazione ai propri creditori un accordo di ristrutturazione *ex art. 182-bis L. fall. (ora art. 57 CCII)*, preservando la continuità diretta della società. Tale strumento è stato giudicato idoneo per il caso specifico, in considerazione della tipologia e concentrazione dei propri creditori sociali, tenuto conto delle indubbie difficoltà e dell'impatto socio-sanitario negativo che avrebbe comportato l'interruzione dell'attività imprenditoriale. Nei prossimi paragrafi verranno illustrati i termini della manovra economica e finanziaria adottata dalla società e l'esito dei controlli effettuati dal professionista incaricato alla redazione della relazione di attestazione della veridicità dei dati e di fattibilità del piano.

11.3.2. Elementi di discontinuità e strategie per il risanamento dell'impresa

Il piano industriale proposto da La Giovanotti dichiara di voler perseguire il ripristino degli equilibri d'impresa, ponendo l'attenzione alla generazione dei flussi finanziari operativi da porre a servizio dei creditori aderenti agli accordi sottoscritti *ex art. 182-bis*

L. fall. (ora art. 57 CCII) e dei creditori estranei a tali accordi. Di seguito la strategia definita dalla società per uscire dalla situazione di crisi aziendale:

1. *Ristrutturazione Societaria e Governance.* Con riferimento alla *Governance*, e quindi agli *Assetti Organizzativi* la società ha avviato le azioni volte a: i) modificare i poteri nell'ambito del Consiglio di Amministrazione, distribuendoli tra i componenti, al fine di condividere le decisioni strategiche; ii) favorire l'ingresso nel consiglio di amministrazione del figlio del fondatore, in ottica di gestione del passaggio generazionale; iii) proporre agli istituti nei confronti dei quali la società ha debiti garantiti, di valutare la nomina di un amministratore indipendente nel consiglio di amministrazione; iv) prevedere il monitoraggio dell'esecuzione del piano, verificando con cadenza regolare lo stato di avanzamento delle operazioni al fine di valutare il rispetto degli accordi, l'andamento economico-finanziario dell'attività aziendale e conseguentemente l'evoluzione dell'assetto patrimoniale. Tale attività è stata affidata congiuntamente all'*advisor* legale e all'*advisor* finanziario.
2. *Implementazione di un Sistema di Contabilità Analitica.* La società ha avviato l'implementazione di un sistema di contabilità analitica rinforzando gli *Assetti Amministrativi*, finalizzata a monitorare l'andamento delle tre strutture socio-assistenziali e a perseguire un incremento della redditività.
3. *Nuovi servizi a maggior valore aggiunto.* La società, ottenute le autorizzazioni del caso, prevede di trasformare, oltre 20 posti letto da RAA (anziani autosufficienti) a RSA (Anziani non autosufficienti) con conseguente significativo incremento della retta a beneficio della redditività.

11.3.3. Descrizione del piano economico, patrimoniale e finanziario formulato da La Giovanotti

Il piano finanziario basa le proprie formulazioni, in via principale, sulle previsioni di incremento del fatturato, da una parte, e sul contenimento del costo dei servizi appaltati a terzi, dall'altra. Entrando nello specifico, nelle prospettazioni societarie, le due leve appaiono ragionevolmente realizzabili:

- a) *in virtù di nuovi ospiti* inseriti nell'ultimo semestre che assicurerebbero il consolidamento del fatturato intorno a euro 4 milioni e la base per ipotizzare un incremento negli esercizi successivi anche in funzione di quanto indicato al punto successivo;
- b) *in virtù della possibilità di imporre rette superiori* rispetto ai prezzi attualmente applicati alla clientela, in particolare modo facendo leva sulle nuove autorizzazioni ottenute dagli enti preposti, che permetterebbero l'ingresso di pazienti non autosufficienti, ai quali è, per natura, possibile applicare un tariffario più elevato;
- c) *in virtù del contenimento dei costi per servizi*, sulla base di un miglioramento dei turni di servizio del personale in forza alla cooperativa, mediante l'applicazione di un processo riorganizzativo aziendale, distinto e autonomo rispetto a quello adottato dalla medesima Giovanotti.

11. CASO GIOVANOTTI SRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI

11.3. Il piano redatto da "La Giovanotti"

Sempre secondo le formulazioni del Piano, tali efficientamenti permetterebbero la generazione di flussi operativi positivi, ai quali aggiungere le ulteriori entrate costituite dalle dismissioni di immobili non strumentali.

Piano economico predisposto dalla società

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	5.229.538	5.423.225	5.423.225	5.423.225
Saldo proventi diversi	40.113	40.345	40.345	37.366
TOTALE RICAVI	5.269.651	5.463.570	5.463.570	5.460.591
Materie prime sussidiarie di consumo e merci	-637.842	-661.466	-661.466	-661.466
Salari e stipendi	-158.187	-158.187	-158.187	-158.187
Oneri sociali	-35.610	-35.610	-35.610	-35.610
Servizi al netto dei servizi socio/sanitari in appalto e spese legali	-1.053.297	-1.074.597	-1.075.222	-1.075.847
Trattamento di fine rapporto	-9.232	-9.232	-9.232	-9.232
Spese legali e amministrative	-100.000	-87.500	-87.500	-87.500
Oneri finanziari	-	-	-	-80.793
Oneri diversi di gestione	-102.490	-102.490	-102.490	-102.490
Godimento beni di terzi	-428.731	-429.287	-429.287	-429.287
Servizi socio/sanitari in appalto	-2.039.117	-2.039.117	-2.064.117	-2.064.117
Svalutazione crediti	-34.445	-35.721	-35.721	-35.721
EBITDA	670.701	830.363	804.738	720.342
Ammortamenti immobilizzazioni materiali e svalutazioni	-400.363	-387.755	-377.843	-354.726
Ammortamenti immateriali e svalutazioni	-208.044	-208.044	-199.870	-199.870
EBIT	62.294	234.565	227.026	165.746
Proventi ed oneri straordinari	6.252.869	-	-	-
Vendita unità immobiliari	450.000	-	-	-
Variazione scorte di materie prime	-254.805	-	-	-
Imposte	-26.241	-23.741	-23.741	-24.991
RISULTATO NETTO	6.484.117	210.824	203.285	140.756

Entrando nello specifico il piano de La Giovanotti prevedeva nell'orizzonte temporale di riferimento il raggiungimento dei seguenti traguardi:

1. *incrementare il fatturato del 4%*, a valere sul dato base consolidato nell'ultimo esercizio, pari a circa 5.2 milioni, sino a raggiungere e poi mantenere il risultato di circa euro 5.463.000 per il triennio successivo;
2. *conseguire un risultato netto di esercizio sempre positivo*, raggiungendo una incidenza rispetto al fatturato di competenza, che oscilla tra il 3-4%;
3. *generare flussi di cassa positivi dalla gestione reddituale*, da destinare al rimborso del debito consolidato oggetto di accordi e al pagamento dei creditori esclusi. l'EBITDA previsionale si assesta tra euro 670.000 e 720.000.

Piano finanziario predisposto dalla società

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Entrate clienti	5.205.915	5.398.558	5.427.849	5.424.871

CASOGIOVANOTTISRL:ACCORDODIRISTRUTTURAZIONE:SERVIZIASSISTENZIALIESOCIOSANITARI 1.*Il piano redatto da "La Giovanotti" 11.3.*

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Pagamenti a fornitori	-755.037	-632.341	-661.466	-661.466
Pagamento debiti servizi al netto dei socio-sanitari	-1.051.546	-1.072.846	-1.075.170	-1.075.795
Pagamento servizi socio-sanitari	-1.914.714	-2.039.117	-2.062.034	-2.064.117
Pagamento altri costi per godimento beni di terzi	-53.048	-53.208	-52.857	-53.253
Pagamenti a lavoratori dipendenti	-158.187	-157.353	-158.187	-158.187
Pagamento debiti previdenziali	-35.610	-35.610	-35.610	-35.610
Pagamento oneri diversi di gestione	-97.666	-97.666	-97.666	-97.666
Pagamento debiti per spese legali e amministrative	-104.110	-89.555	-87.500	-87.500
Flusso gestione operativa	1.035.998	1.220.863	1.197.360	1.191.277
Disinvestimenti immobiliari	551.567	-	-	-
Investimenti	-25.000	-	-25.000	-
Costi di procedura	-46.665	-	-	-
Oneri finanziari	-	-	-	-
Imposte	-43.750	-41.250	-41.250	-42.500
Flusso netto di periodo a soddisfazione del debito ristrutturato	1.472.149	1.179.613	1.131.110	1.148.777

Stato patrimoniale predisposto dalla società

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Totale attivo corrente (A)	1.591.624	1.611.268	1.601.619	1.591.970
Rimanenze	166.383	166.383	166.383	166.383
Acconti	86.499	86.499	86.499	86.499
Crediti commerciali	1.272.653	1.301.944	1.301.944	1.301.944
Altri crediti	2.325	2.325	2.325	2.325
Crediti tributari	17.146	12.323	7.499	2.674
Ratei e risconti attivi	46.619	41.795	36.970	32.146
Totale passivo corrente (B)	782.621	791.463	783.511	783.563

11. CASO GIOVANOTTI SRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI

11.3. Il piano redatto da "La Giovanotti"

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Debiti verso fornitori dal 1/1/20xx	507.795	538.718	541.249	541.300
Debito per spese legali e amministrative	16.439	14.384	14.384	14.384
Debiti verso dipendenti	15.128	2.601	12.041	12.041
Debiti tributari BT e ML non rateizz.	24.083	24.083	24.083	24.083
Debiti previdenziali	15.838	15.838	15.838	15.838
Debiti diversi BT	10.495	10.495	10.495	10.495
Debito Coop. A	24.506	9.506	-	-
Maggiori debiti verso professionisti derivanti da riconciliazione	2.916	416	-	-
Anticipi da clienti	17.690	17.690	17.690	17.691
Ratei e risconti passivi	147.733	147.733	147.733	147.733
Capitale circolante netto operativo (C=A-B)	809.003	819.805	818.108	808.407
Capitale fisso netto operativo (D=E-F-L)	14.627.269	14.039.748	13.495.313	12.948.993
Capitale Fisso (E)	16.065.294	15.469.495	14.916.783	14.362.185
Immobilizzazioni immateriali	2.606.415	2.398.371	2.198.501	1.998.631
Immobilizzazioni materiali	13.084.920	12.697.166	12.344.323	11.989.595
Immobilizzazioni finanziarie	1.510	1.510	1.510	1.510
Altri crediti immobilizzati	1.379	1.379	1.379	1.379
Imposte anticipate	371.070	371.070	371.070	371.070
Fondi e TFR (F)	748.378	757.610	766.841	776.074
Fondo imposte differite su operazione fusione (L)	689.648	672.139	654.629	637.120
Capitale investito netto (M=C+D)	15.436.271	14.859.551	14.313.419	13.757.399
Posizione finanziaria netta complessiva (N=R-P)	11.534.606	11.346.788	11.045.310	10.653.310
Attività liquide (P)	675.448	379.698	367.179	752.046
Indebitamento finanziario PURO (R)	12.210.054	11.726.484	11.412.489	11.405.358
Debiti finanziari chirografari	6.297.420	5.705.424	5.504.353	5.504.353
Debiti finanziari ipotecari	9.475.009	9.382.886	9.069.414	8.755.941

CASOGIOVANOTTISRL:ACCORDODIRISTRUTTURAZIONE:SERVIZIASSISTENZIALIESOCIOSANITARI 1.

Il piano redatto da "La Giovanotti" 11.3.

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Debito banche da piano concordato	65.000	35.000	5.000	–
Debito verso società di <i>leasing</i>	972.969	1.203.518	1.434.066	1.664.615
Interessi maturati e non corrisposti	1.538.383	1.538.383	1.538.383	1.619.175
Riduzione debiti finanziari per stralcio	- 6.138.725	- 6.138.725	- 6.138.725	- 6.138.725
Indebitamento funzionale divenuto finanziario				
Debiti verso fornitori pregressi	258.655	118.184	25.330	2.309
Debito verso amministratore	46.390	24.979	3.569	–
Debiti tributari BT e ML – rateizzati	843.679	752.470	661.263	570.053
Debiti tributari BT e ML – comuni	275.223	220.315	165.406	110.499
Debiti Coop. A	252.495	252.495	252.495	252.495
Stralcio debito Coop. A	52.495	52.495	52.495	52.495
Debito Coop. B al netto dello stralcio	182.361	164.723	147.084	129.446
Debito <i>Leasing</i>	145.834	20.834	–	–
Debiti Coop. C	1.600.000	1.500.000	1.400.000	1.300.000
Debiti Coop. D	118.558	118.558	118.558	118.558
Crediti Coop. D	–	–	–	–
Debito netto verso Coop. D	118.558	118.558	118.558	118.558
Debito Coop. E	218.713	218.713	218.713	218.713
Credito verso Coop. E	- 187.384	- 187.384	- 187.384	- 187.384
Debito netto verso Coop. E	31.328	31.328	31.328	31.328
Debito Consulente fiscale	90.106	48.519	6.931	–
Debiti cooperativa F	54.149	46.649	39.149	31.649
Indebitamento funzionale divenuto finanziario (S)	3.646.281	3.046.556	2.598.616	2.293.841
Posizione finanziaria netta complessiva Adjusted (T=N+S)	15.180.888	14.393.344	13.643.926	12.947.151
Patrimonio netto (V)	255.390	466.214	669.500	810.255
Capitale acquisito netto (Z=S+V)	15.436.278	14.859.558	14.313.425	13.757.406

*11.5. Verifiche dell'attestatore in ordine alla veridicità della base dati aziendale***11.4. VERIFICHE DELL'ATTESTATORE IN ORDINE ALLE ATTIVITÀ SOCIO ASSISTENZIALI DELLA SOCIETÀ**

L'attestatore, al fine di comprendere la sostenibilità dell'ipotesi di continuità aziendale, ha provveduto a verificare preventivamente l'assenza di condizioni ostative all'esercizio dell'attività in capo a La Giovanotti S.r.l., ponendo in essere le analisi che seguono:

- Verifica delle peculiarità dei servizi offerti da La Giovanotti S.r.l. agli ospiti delle proprie strutture dichiarati nella c.d. Carta dei Servizi.
- Acquisizione delle evidenze documentali relative ad autorizzazioni, accreditamenti necessari allo svolgimento dell'attività, presso l'amministrazione della società.
- Esame del sistema di certificazione della qualità.

Tale attività, unitamente ad una preliminare verifica delle essenziali condizioni di redditività della continuità aziendale, è stata giudicata di preliminare importanza al fine della prosecuzione dell'esercizio dell'impresa.

11.5. VERIFICHE DELL'ATTESTATORE IN ORDINE ALLA VERIDICITÀ DELLA BASE DATI AZIENDALE

L'attestatore ha implementato adeguate procedure di controllo e di verifica della veridicità dei dati aziendali come previsto dalla norma fallimentare e in ossequio ai principi di attestazione dei piani del CNDCEC. L'attività in parola ha investito trasversalmente tutte le poste iscritte in contabilità alla data di riferimento, applicando procedure campionarie che potessero garantire al contempo l'efficienza della verifica e un soddisfacente grado di profondità dell'analisi. I controlli implementati si sono basati su analisi documentali, circolarizzazione dei saldi, perizie redatte da professionisti esperti, consultazione di banche dati, con l'obiettivo di raggiungere esiti positivi in ordine all'attendibilità e la completezza dei dati raccolti.

Di seguito è presentata la mappatura delle verifiche condotte.

ATTIVITÀ	Situazione contabile	Descrizione delle procedure adottate	Grado di copertura delle verifiche
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	1.686.442	1) Analisi documentale (contratti, fatture)	100% delle poste contabili
		2) Verifica dell'iscrivibilità di ciascun saldo contabile in ottica di continuità aziendale e tenuto conto dei principi contabili di riferimento	
		3) Verifica dei piani di ammortamento e delle aliquote adottate	

CASOGIOVANOTTISRL:ACCORDODIRISTRUTTURAZIONE:SERVIZIASSISTENZIALIESOCIOSANITARI 1 1.*Verifiche dell'attestatore in ordine alla veridicità della base dati aziendale 11.5.*

ATTIVITÀ	Situazione contabile	Descrizione delle procedure adottate	Grado di copertura delle verifiche
COMPENDIO IMMOBILIARE	13.408.667	1) Verifica dell'esistenza fisica dei beni immobili mediante sopralluoghi effettuati <i>in loco</i> in presenza del perito di fiducia	100% delle poste contabili
		2) Analisi critica della perizia immobiliare	
		3) Valutazione del compendio immobiliare avuto riguardo del valore di mercato, della destinazione d'uso (strumentale o per il realizzo) e del valore di iscrizione in contabilità.	
		4) Analisi e verifica dei piani di ammortamento e delle aliquote adottate.	
COMPENDIO MOBILIARE	338.672	1) Verifica dell'esistenza fisica dei beni mobili mediante sopralluoghi effettuati <i>in loco</i> in presenza del perito mobiliare di fiducia	100% delle poste contabili
		2) Analisi critica della perizia mobiliare redatta dal perito di fiducia	
		3) Valutazione del compendio mobiliare avuto riguardo del valore di mercato, della destinazione d'uso (strumentale) e del valore di iscrizione in contabilità.	
		4) Analisi e verifica dei piani di ammortamento e delle aliquote adottate.	
RIMANENZE	387.498	1) Medesimi criteri adottati per la verifica del compendio mobiliare e immobiliare. Trattasi principalmente di immobili destinati al pronto realizzo	100% delle poste contabili

11. CASO GIOVANOTTI SRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI

11.5. Verifiche dell'attestatore in ordine alla veridicità della base dati aziendale

ATTIVITÀ	Situazione contabile	Descrizione delle procedure adottate	Grado di copertura delle verifiche
CREDITI CLIENTI VS.	4.562.047	1) Riclassificazione di tutte le poste iscritte in contabilità per ciascun debitore 2) Circolarizzazione di un campione significativo (95% della Popolazione) 3) Monitoraggio costante di ciascun cliente mediante analisi andamentale degli incassi e della nuova fatturazione 4) Analisi delle procedure di certificazione dei crediti verso la PA 5) Valutazione di ciascuna posta creditoria in funzione delle risposte alla circolarizzazione, dell'analisi andamentale e delle certificazioni dei crediti verso la PA	95% delle poste contabili
CREDITI TRIBUTARI	764.786	1) Analisi documentazione fiscale (dichiarazioni e comunicazioni fiscali, istanze di rimborso, deleghe di pagamento, accertamenti) 2) Analisi dei prospetti analitici di calcolo e verifica delle deducibilità dei costi ai fini delle imposte IRES e IRAP	100% delle poste contabili
CREDITI DIVERSI	1.780.546	1) Medesimi criteri adottati per la verifica dei crediti commerciali	100% delle poste contabili
DEPOSITI CAUZIONALI	6.240	1) Analisi contabile e documentale	100% delle poste contabili
FIN.TI A PARTECIPATE	2.500	1) Analisi contabile e documentale	100% delle poste contabili
DEPOSITI BANCARI	416.563	1) Circolarizzazione degli istituti di credito 2) Verifica documentale	100% delle poste contabili

CASOGIOVANOTTISRL:ACCORDODIRISTRUTTURAZIONE:SERVIZIASSISTENZIALIESOCIOSANITARI 1 1.*Verifiche dell'attestatore in ordine alla veridicità della base dati aziendale 11.5.*

ATTIVITÀ	Situazione contabile	Descrizione delle procedure adottate	Grado di copertura delle verifiche
CASSA CONTANTI E DEPOSITI	200.322	1) Conta del denaro contante con verbalizzazione 2) Verifica documentale degli assegni	100% delle poste contabili
PORTAFOGLIO TITOLI	38.703	1) Analisi contabile e documentale	100% delle poste contabili
DEBITI VS. FORNITORI	-	1) Analisi contabile e documentale	100% delle poste contabili
RISCONTI ATTIVI	49.007	1) Analisi contabile e documentale	100% delle poste contabili
ATTIVITÀ	23.641.993		

PASSIVITÀ RICLASSIFICATE PER CATEGORIA DI CREDITORI	Situazione contabile	Descrizione delle procedure adottate	Grado di copertura delle verifiche
FORNITORI	3.349.917	1) Riclassificazione di tutte le poste iscritte in contabilità per ciascun creditore 2) Circularizzazione di un campione significativo di creditori iscritti (pari al 91%), unitamente alla verifica – sempre a campione- di posizioni risultanti chiuse alle date di riferimento. 3) Valutazione di ciascuna posta debitoria in funzione delle risposte alla circularizzazione e delle riconciliazioni con i saldi contabili. 4) Analisi degli accordi sottoscritti e delle trattative intercorse	91% delle poste contabili

11. CASO GIOVANOTTI SRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI

11.5. Verifiche dell'attestatore in ordine alla veridicità della base dati aziendale

PASSIVITÀ RICLASSIFICATE PER CATEGORIA DI CREDITORI	Situazione contabile	Descrizione delle procedure adottate	Grado di copertura delle verifiche
ISTITUTI DI CREDITO	17.397.092	1) Analisi delle risposte alla lettera di circolarizzazione	100% delle poste contabili
		2) Analisi degli accordi sottoscritti e delle trattative intercorse.	
LEASING	1.113.951	3) Analisi delle risultanze della Centrale Rischi e del Centrale Allarme Interbancaria	
DIPENDENTI	219.203	1) Analisi critica della perizia redatta dal perito di fiducia	100% delle poste contabili
		2) Analisi degli accordi e delle trattative intercorse	
INPS	5.498	1) Analisi critica della perizia redatta dal perito di fiducia	100% delle poste contabili
		2) Analisi del cassetto previdenziale per il tramite del perito di fiducia	
		3) Analisi dei ruoli di Equitalia	
ALTRI ENTI	316	1) Circolarizzazione dei saldi	100% delle poste contabili
		2) Analisi documentale	
ENTI COMUNALI	333.306	1) Circolarizzazione degli Enti comunali	100% delle poste contabili
		2) Analisi documentale (prospetti di calcolo, deleghe di pagamento)	
		3) Analisi degli accordi e delle trattative	

CASOGIOVANOTTISRL:ACCORDODIRISTRUTTURAZIONE:SERVIZIASSISTENZIALIESOCIOSANITARI 1.

Verifiche dell'attestatore in ordine alla veridicità della base dati aziendale 11.5.

PASSIVITÀ RICLASSIFI- CATE PER CATEGORIA DI CREDI- TORI	Situazione contabile	Descrizione delle procedure adottate	Grado di copertura delle verifiche
ERARIO	918.368	1) Analisi documentazione fi- scale (dichiarazioni e comunica- zioni fiscali, istanze di rimborso, deleghe di pagamento, accertamenti)	100% delle poste contabili
		2) Analisi dei prospetti analitici di calcolo e verifica delle deduci- bilità dei costi ai fini delle im- poste IRES e IRAP	
		3) Analisi della transazione fi- scale	
FINANZIA- MENTO SOCI	696.664	1) Circolarizzazione dei saldi	100% delle poste contabili
		2) Analisi degli accordi e delle trattative	
ONERI RI- STRUTTURAZIONE	-	1) Analisi mandati professionali	100% delle poste contabili
FONDI ERA- RIALI	743.550	1) Medesimi criteri adottati per la verifica fiscale	100% delle poste contabili
FONDI RISCHI	213.461	1) Circolarizzazione saldi conta- bili	100% delle poste contabili
		2) Valutazioni espresse in base alla <i>due diligence</i> fiscale e previ- denziale condotta sulla contabi- lità	
FONDI ATTE- STATORE	-	3) Circolarizzazione legali	
RISCONTI	78.006	1) Analisi documentale e delle scritture di assestamento	100% delle poste contabili
RETTIFICA CREDITI	3.899.297	1) Valutazione espressa nell'am- bito della verifica dei crediti commerciali	100% delle poste contabili
PASSIVITÀ	23.641.993		

11.6. Analisi del piano condotta dall'attestatore

11.6. ANALISI DEL PIANO CONDOTTA DALL'ATTESTATORE

11.6.1. Analisi del conto economico previsionale

Descrizione della metodologia di controllo e di analisi dei singoli codici di ricavo e di costo

Nell'esperimento della propria analisi l'attestatore ha preso in esame ciascun codice di costo e di ricavo, verificandone le movimentazioni a consuntivo alle date di chiusura degli ultimi due esercizi amministrativi nonché alla data più recente alla redazione della relazione di attestazione. Ai fini delle proprie analisi l'attestatore ha suddiviso le voci di costo e di ricavo in gruppi omogenei tra loro per caratteristiche e natura. Per ciascun gruppo omogeneo l'attestatore ha adottato alcuni distinti criteri di valutazione, che si propongono di seguito in estrema sintesi.

- a) *Ricavi*: il fatturato è stato determinato in funzione di una analisi specifica basata sullo studio del *trend* storico del fatturato degli ultimi 5 anni, sulla capacità delle tre strutture di ospitare nuovi pazienti in ingresso, sul preconsuntivo disponibile alla data dell'asseverazione, sulle statistiche di fatturato relative ai concorrenti e sull'impatto dell'ottenimento delle autorizzazioni richieste due delle sedi.
- b) *Rimanenze*: per tali codici di conto l'attestatore ha giudicato ragionevole l'ipotesi di variazione nulla, stante il fatto che la voce accoglie rimanenze di materiale di consumo (articoli per l'igiene e la biancheria) di importo non significativo e per il quale, per natura del settore di appartenenza, non sono necessarie strategie particolari di acquisto del magazzino e gestione delle scorte.

Con riferimento invece agli immobili non strumentali si evidenzia quanto segue:

1. *Immobilabile A*: iscritto tra le rimanenze, l'attestatore ha valutato ragionevole l'iscrizione della variazione di magazzino per l'importo pari alla differenza tra il presunto valore di realizzo e l'iscrizione contabile.
 2. *Immobilabile B*: anch'esso riclassificato tra le rimanenze al valore revisionato dal perito di fiducia dell'attestatore.
- c) *Costi Variabili*. I costi variabili sono stati imputati in proporzione ai ricavi prospettici, prendendo, quali parametri di correlazione, le percentuali di incidenza riscontrate dall'analisi del *trend* storico.
 - d) *Costi Fissi*. Ai costi fissi sono stati applicati distinti criteri di calcolo, come meglio descritti:
 1. Costi proporzionali al tempo. Si tratta di codici di conto che accolgono costi che si ripetono con periodicità mensile. Atteso il saldo riscontrato alla data della verifica, i costi inclusi in tale gruppo sono stati proiettati in ragione d'anno.
 2. Costi non ripetibili. Si tratta di oneri già sostenuti ma non ripetibili nel corso dell'esercizio per i quali è stato assunto come saldo previsionale il consuntivo registrato alla data della verifica.

3. Costi con periodicità variabile. Si tratta di oneri che vengono sostenuti nel corso dell'esercizio con periodicità variabile, per i quali la proiezione in ragione d'anno del dato infra-annuale genererebbe delle distorsioni di previsione (es. utenze). Per tali ragioni è stato valutato ragionevole confermare il consuntivo registrato a chiusura dell'ultimo bilancio.
4. Costi di manutenzione di importo rilevante. Si tratta di oneri che hanno denotato un andamento altalenante negli ultimi anni. È stato considerato ragionevole applicare un criterio di valutazione pari alla media riscontrata negli ultimi due esercizi.
5. Costi che hanno richiesto un particolare processo di stima. Il piano economico si basa, tra le altre cose, sul contenimento del costo del personale dipendente in forza. L'attestatore ha verificato la sostenibilità dei tagli operati in termini di capacità di fornire il medesimo servizio, verificando l'organizzazione della forza lavoro e la struttura dei costi.
6. Codici di conto espunti. Si tratta di codici di conto "obsoleti" andati in disuso a fare data da un biennio. L'attestatore ha verificato che i relativi costi siano stati contabilizzati in codici di conto di nuova generazione. I codici "obsoleti" sono stati espunti dall'analisi.

Analisi delle principali ipotesi del piano economico della società

Il presente paragrafo si prefigge di illustrare le tecniche di valutazione adottate dall'attestatore in ordine alle principali voci del piano economico.

A) Ricavi delle vendite e delle prestazioni

I ricavi aziendali sono stati esaminati dall'attestatore sotto diversi profili, come meglio di seguito rappresentato.

1. Analisi del *trend* storico. L'attestatore ha analizzato il *trend* storico del fatturato registrato da La Giovanotti negli ultimi sei esercizi. Il dato medio è risultato sostanzialmente costante nel tempo aggirandosi nell'intorno di euro 4 milioni.
2. Verifica della modalità di svolgimento dell'attività aziendale.
3. L'attestatore ha controllato, anche mediante sopralluoghi esperiti *in loco*, il rispetto dei requisiti e delle modalità di svolgimento dell'attività aziendale da parte de La Giovanotti. In particolare, sono stati eseguiti: i) controlli c.d. a sorpresa sulla reale presenza fisica degli ospiti presso le tre strutture di ricovero e conseguentemente la corretta annotazione sui registri delle presenze, nonché la completezza dei medesimi registri verificando che non vi fossero soggetti presenti ma non annotati; ii) controlli sull'idoneità delle strutture ospitanti in tema di requisiti e autorizzazioni, come previsto dalla legislazione vigente.
4. Analisi della "capacità recettiva" e dei pazienti censiti. L'attestatore ha esaminato la capacità recettiva delle tre strutture, con la finalità di verificare se ciascuna residenza avesse un numero di posti letto sufficienti a supportare l'ipotesi di nuovi ingressi e quindi di crescita del fatturato. È stato riscontrato che soltanto una struttura operava a pieno regime, mentre le restanti due risultavano sottoutilizzate,

11.6. Analisi del piano condotta dall'attestatore

- potendo pertanto accogliere nuovi pazienti. Alla luce di quanto sopra, l'ipotesi di aumento di fatturato avrebbe potuto essere sostenuta: i) con un aumento del numero di pazienti soltanto sulle strutture sottoutilizzate; ii) con un aumento delle tariffe applicate ai servizi offerti, in modo particolare per la struttura già saturata.
5. Analisi del *trend* commerciale dei *competitors*. L'attestatore ha esaminato quali fossero le principali società comparabili per attività simili a quella della Giovanotti. È parso evidente come la situazione di sofferenza della proponente rispetto al settore di riferimento fosse stata causata dai risultati non fruttuosi degli investimenti eseguiti negli ultimi esercizi, su tutti quelli nella società partecipata. Con la ristrutturazione il *turn over* del capitale investito rispetto al fatturato sarebbe migliorato per effetto da un lato della svalutazione delle poste attive alla luce dell'analisi degli *advisors* e dell'attestatore, dall'altro dallo stralcio apportato al debito consolidato in funzione del piano stesso.
 6. Valutazione del fatturato prospettico secondo l'Attestatore. L'attestatore, al fine della valutazione dell'ipotesi di aumento del fatturato presente nel piano, ha esaminato congiuntamente: i) lo stato di avanzamento delle pratiche di ottenimento di nuove autorizzazione che avrebbero consentito l'aumento dei pazienti e del tariffario applicato, a parità di struttura; ii) la capacità recettizia; iii) la composizione e l'organizzazione dell'organico in forza, onde verificare che non fosse necessario ampliare la struttura in essere e conseguentemente incrementare i costi di natura fissa. Al fine di misurare il grado di sostenibilità dell'ipotesi in commento, l'attestatore ha altresì rappresentato ai creditori quale fosse il grado di sopportazione della Giovanotti S.r.l., individuando quindi un punto di rottura dell'equilibrio ricercato, al venir meno dell'ipotesi favorevole di aumento del fatturato (Si rinvia al successivo paragrafo 7 per l'analisi di sensitività).

B) Servizi socio/sanitari in appalto

Il Piano Economico si caratterizza, tra le altre cose, per l'efficientamento dei costi della cooperativa che aveva preso in appalto i servizi resi dalle tre strutture e il conseguente contenimento dei costi rifatturati alla Giovanotti. L'attestatore ha verificato l'andamento economico della cooperativa. Sulla base dei dati consuntivi, l'attestatore ha ricalcolato il conto economico c.d. normalizzato della cooperativa, giungendo ad un maggiore aggravio di costi su base annua in capo alla cooperativa, e per riflesso su La Giovanotti, pari a circa euro 9.000. Infine, l'Attestatore ha altresì controllato la regolarità contributiva, fiscale e bancaria interrogando e verificando le principali Banche Dati pubbliche.

C) Costi del personale dipendente

La Giovanotti ha previsto la riduzione del costo del personale dipendente, a valere sull'intero periodo di piano.

L'attestatore, pur giudicando il criterio adottato dalla società come ragionevole, ha creduto opportuno procedere con una verifica infra-annuale del costo relativo al personale dipendente, onde accertare la bontà del correttivo apportato. In particolare, è stato controllato l'onere sostenuto alla data del bilancio infra-annuale disponibile e, a partire

da quest'ultimo, ha formulato proprie previsioni su base annua. L'analisi effettuata ha portato a confermare, nella sostanza, l'ipotesi del piano.

Conto economico previsionale secondo le analisi dell'attestatore

L'attestatore ha ricostruito il Conto economico prospettico determinato in funzione delle proprie valutazioni sulle singole voci di reddito. In particolare, sono stati rilevati: i) ricavi prospettici in aumento, sulla base delle ipotesi considerate ragionevoli di incremento degli ospiti e delle tariffe, specialmente quale effetto dell'ottenimento di nuove autorizzazioni; ii) maggiori costi prospettici. L'attestatore ha altresì appostato la somma forfettaria annua di euro 18.750 per tener conto di eventuali e ulteriori costi professionali per il controllo del piano da parte degli istituti di credito; iii) le sopravvenienze attive per il venire meno di un fondo svalutazione e per effetto degli stralci dei debiti in virtù degli accordi siglati con i creditori.

Piano economico attestatore

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	5.257.357	5.414.857	5.414.857	5.452.357
Saldo proventi diversi	30.484	30.484	30.484	30.484
1) Aggiornamento Maggiori Ricavi	-	-	-	-
TOTALE RICAVI	5.287.840	5.445.340	5.445.340	5.482.840
Materie prime sussidiarie di consumo e merci	- 641.235	- 660.445	- 660.445	- 665.019
Salari e stipendi	- 156.262	- 156.262	- 156.262	- 156.262
Oneri sociali	- 30.938	- 30.938	- 30.938	- 30.938
Servizi al netto dei servizi socio/sanitari in appalto e spese legali	- 1.034.308	- 1.039.167	- 1.039.167	- 1.040.324
Trattamento di fine rapporto	- 7.750	- 7.750	- 7.750	- 7.750
Spese legali e amministrative	- 118.750	- 106.250	- 106.250	- 106.250
Oneri finanziari	-	-	-	- 80.793
Oneri diversi di gestione	- 101.940	- 101.940	- 101.940	- 101.940
Godimento beni di terzi	- 427.409	- 427.409	- 427.409	- 427.409
Servizi socio/sanitari in appalto	- 2.050.774	- 2.050.774	- 2.075.774	- 2.075.774
Svalutazione crediti	- 66.203	- 68.187	- 68.187	- 68.659
2) Aggiornamento Maggiori Costi	- 18.750	- 18.750	- 18.750	- 18.750
EBITDA	633.520	777.467	752.467	702.971
Ammortamenti immobilizzazioni materiali e svalutazioni	- 400.363	- 387.755	- 377.843	- 354.726
Ammortamenti immateriali e svalutazioni	- 208.044	- 208.044	- 199.870	- 199.870
EBIT	25.113	181.668	174.755	148.375
3) Proventi ed oneri straordinari	6.123.206	- 6.216	- 6.216	- 6.216
Vendita unità immobiliari	450.000	-	-	-
Variazione scorte di materie prime	- 254.805	-	-	-
Proventi da partecipazioni e altri proventi finanziari	101	101	101	101
Imposte	- 348.084	- 74.251	- 66.640	- 123.284
RISULTATO NETTO	5.995.530	101.302	102.000	18.976

11.6.2. Analisi delle principali ipotesi del piano finanziario

Analogamente al precedente paragrafo, si illustrano di seguito le tecniche di valutazione adottate dall'attestatore, in ordine alle principali voci del piano finanziario.

A) Incasso dei crediti commerciali

11.6. Analisi del piano condotta dall'attestatore

Il piano fonda l'andamento degli incassi dei crediti commerciali di una percentuale di realizzo pari al 83,7% (percentuale desumibile dai prospetti excel di dettaglio forniti dall'*advisor* finanziario). In altri termini la società, fatto 100 il fatturato conseguito nel generico esercizio "n", prevede di incassare l'83,7% nel medesimo esercizio, rinviando il realizzo del residuo 16,3% al successivo esercizio "n+1". Più in dettaglio, la società applica la percentuale sopra indicata direttamente al valore nominale dei crediti per gli enti pubblici, mentre per i clienti privati procede preliminarmente alla svalutazione del valore nominale in base alla percentuale dell'1,5%.

L'attestatore ha monitorato costantemente l'andamento degli incassi, determinando la distribuzione dei medesimi nell'arco del periodo esaminato. Alla luce dell'analisi condotta ha concluso che: i) la percentuale di incasso del fatturato, entro l'esercizio di competenza, si era assestato nei precedenti due esercizi rispettivamente pari all'81,7% e all'82% circa, contro la percentuale dell'83,7% adottata nel piano; ii) la distribuzione degli incassi, con riferimento sia ai fatturati di periodo sia allo *stock* crediti di inizio periodo, aveva denotato un andamento irregolare, in passato. In particolare, gli incassi dalle ASL si erano caratterizzati – da un lato – da un buon grado di esigibilità – dall'altro – da una strutturale irregolarità dei tempi di pagamento che rendeva oggettivamente difficoltosa ogni tipo di previsione.

Ai fini della determinazione dei flussi annuali, alla luce delle statistiche rilevate, l'attestatore:

- a) ha giudicato ragionevole applicare la percentuale di incasso dell'82%, rilevata nell'ultimo esercizio esaminato;
- b) ha in ogni caso apportato dei correttivi alla distribuzione delle entrate al fine della costruzione del budget di tesoreria per il primo biennio di piano, rallentando gli incassi per il primo anno, come da consuntivo, e collocando le ulteriori entrate a fine esercizio. Per il secondo anno di piano ha invece ipotizzato il ritorno ad una distribuzione più favorevole, atteso che la società avrebbe nel frattempo avviato, quale contromisura, l'accreditamento delle fatture ASL sulla piattaforma MEF, così da poter regolarizzare l'esazione dei crediti mediante operazioni specifiche di sconto fatture sino a quel momento non poste in essere.

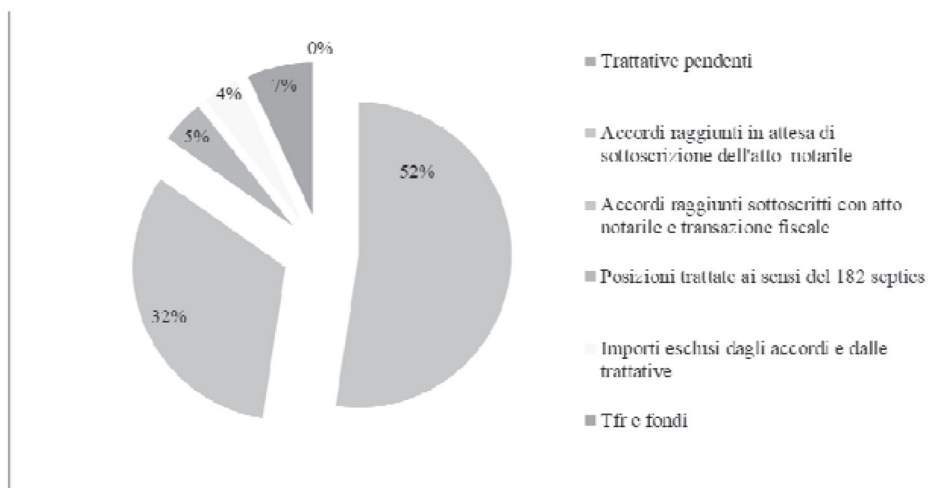
B) Pagamento dei debiti correnti generati dalla gestione operativa

Il piano ipotizza una dilazione di 40 giorni dei pagamenti dei debiti commerciali ipotizzando. L'attestatore ha confermato la ragionevolezza dell'ipotesi sulla base delle analisi e dei risultati del monitoraggio effettuato sui flussi finanziari consuntivi.

C) Piano dei pagamenti dei debiti oggetto di accordo e di trattativa e dei creditori estranei

L'attestatore ha condotto una verifica capillare su tutte le posizioni debitorie iscritte alla data di riferimento. Ad esito dell'attività di verifica della veridicità della base dati contabile e alla luce dei documenti ricevuti dalla società riguardanti gli accordi, l'attestatore ha elaborato una propria tavola analitica che rappresenta tutti i creditori sociali distinguendo gli accordi raggiunti, le posizioni estranee da pagare integralmente secondo i termini commerciali pattuiti e infine i fondi rischi e oneri.

Rappresentazione grafica



D) Il piano finanziario come riformulato dall'attestatore

Si espone di seguito il piano finanziario de La Giovanotti rivisto alla luce delle analisi e delle osservazioni sopra commentate.

Più precisamente:

- i) le entrate dai clienti sono state simulate sulla base del fatturato prospettico e sulle prospettive di incasso dei crediti, come definite dall'attestatore;
- ii) i pagamenti sono stati simulati sulla base dei costi e dei termini di pagamento prospettici come definiti dall'attestatore;
- iii) le entrate discendenti dalla dismissione del patrimonio immobiliare, pari complessivamente a euro 551.567, sono state collocate nel secondo anno di piano, in linea con l'ipotesi indicate dalla società.

L'attestatore ha condotto un'analisi di sensitività volta a rappresentare i riflessi sul piano finanziario in caso differimento della vendita immobiliare.

11. CASO GIOVANOTTI SRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI

11.6. Analisi del piano condotta dall'attestatore

Piano finanziario attestatore

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Entrate clienti	5.452.885	5.340.748	5.377.254	5.405.590
Pagamenti a fornitori	- 659.985	- 679.195	- 679.195	- 683.769
Pagamento debiti servizi al netto dei socio-sanitari	- 1.021.242	- 1.026.352	- 1.026.757	- 1.027.817
Pagamento servizi socio-sanitari	- 2.047.649	- 2.050.774	- 2.073.691	- 2.075.774
Pagamento altri costi per godimento beni di terzi	- 56.199	- 56.199	- 56.199	- 56.199
Pagamenti a lavoratori dipendenti	- 156.262	- 156.262	- 156.262	- 156.262
Pagamento debiti previdenziali	- 40.121	- 40.121	- 40.121	- 40.121
Pagamento oneri diversi di gestione	- 101.940	- 101.940	- 101.940	- 101.940
Pagamento debiti per spese legali e amministrative	- 119.271	- 107.292	- 106.250	- 106.250
Flusso gestione operativa di periodo	1.250.215	1.122.612	1.136.839	1.157.457
Disinvestimenti immobiliari	551.567	-	-	-
Investimenti	- 25.000	-	- 25.000	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	- 35.915
Oneri finanziari	-	-	-	- 80.793
Imposte	- 142.404	- 40.615	- 34.804	- 112.868
A Flusso netto di periodo a soddisfazione del debito al 31.10.2016	1.634.378	1.081.997	1.077.035	927.882
1. Trattative pendenti	- 139.848	- 139.614	- 360.964	- 277.632
Leasing operativo	- 101.779	- 122.134	- 122.134	- 122.134
2. Accordi raggiunti in attesa di sottoscrizione dell'atto notarile	- 201.386	- 264.703	- 204.110	- 29.281
3. Accordi raggiunti sottoscritti con atto notarile	- 957.583	- 847.987	- 509.526	- 339.655
4. Posizioni trattate ai sensi del 182-septies	- 180.000	- 90.000	-	-
5 Importi esclusi dagli accordi e dalle trattative	- 531.808	-	-	-
B Totale Pagamento del debito al 31.10.2016	- 2.112.403	- 1.464.439	- 1.196.735	- 768.701
C = A - B Flusso netto	- 478.025	- 382.442	- 119.700	159.181
D Disponibilità Liquida Iniziale	1.103.274	625.249	242.807	123.107
E = D - C Disponibilità Liquida a fine periodo	625.249	242.807	123.107	282.288

11.6.3. Sostenibilità del piano in breve termine e pagamento dei creditori estranei all'accordo nei 120 giorni

L'Attestatore ha controllato il *budget* mensile di tesoreria, sulla base delle entrate e delle uscite c.d. operative, degli accordi ricevuti e dei tempi di pagamento concordati. L'analisi è condotta su un orizzonte temporale di 12 mesi, con la finalità di:

1. valutare la capacità della società di pagare integralmente i creditori estranei entro i 120 giorni dall'omologa;
2. verificare la tenuta finanziaria nel breve periodo accertando l'assenza di momenti, seppure temporanei, di liquidità che potrebbero influire negativamente sull'operatività aziendale;
3. verificare l'entità del flusso finanziario, generato di mese in mese, reso disponibile per il soddisfacimento dei creditori iscritti alla data di riferimento;
4. verificare l'entità della liquidità a termine di ciascun mese, in particolare esaminando l'assenza di periodo di sofferenza.

Ad esito dell'analisi, l'attestato ha riscontrato l'idoneità del piano ad assicurare l'integrale pagamento dei creditori estranei nel rispetto dei seguenti termini: a) entro 120 giorni dall'omologazione, in caso di crediti già scaduti a quella data; b) entro 120 giorni dalla scadenza, in caso di crediti non ancora scaduti alla data dell'omologazione.

11.7. ANALISI DI SENSITIVITÀ DEI DATI DI PIANO A CURA DELL'ATTESTATORE

Il presente paragrafo propone l'analisi di *stress* dei dati aziendali, condotta dall'attestatore, volta a far emergere i punti di debolezza rilevati nel Piano e quindi individuare i punti di rottura del piano stesso. I fattori che vengono qui introdotti sono di natura economica, patrimoniale e finanziaria e riguardano il fatturato, i costi di gestione, la dismissione del patrimonio immobiliare e lo scadenziario clienti.

11.7.1. Ipotesi 1 - fatturato inferiore alle attese

Si introduce come primo fattore di *stress* del piano la riduzione del fatturato prospettico al di sotto delle aspettative, considerato che una delle principali leve su cui si impronta la manovra economica e finanziaria de La Giovanotti corrisponde appunto all'aumento dei pazienti e quindi allo sviluppo dei ricavi.

In tale prospettiva l'attestatore, sulla base dell'attuale struttura dei costi ha:

- i) simulato il Conto economico, Stato patrimoniale e Piano finanziario apportando una riduzione del fatturato del 3%;
- ii) contestualmente alla contrazione del fatturato sono stati ridotti in proporzione i costi variabili, sono stati rideterminati i costi dei servizi resi dalla cooperativa riproponendo gli stessi agli ospiti e all'attività effettivamente resa in favore di Giovanotti, sono state ridotte del 50% le nuove assunzioni previste a piano;
- iii) è stato ricalcolato il carico tributario in funzione della diversa base imponibile, quest'ultima rivista alla luce delle modifiche introdotte ai punti i) e ii);

11. CASO GIOVANOTTI SRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI

11.7. Analisi di sensitività dei dati di piano a cura dell'attestatore

Dai risultati ottenuti si è rilevato che il piano sarebbe stato in grado di sostenere soltanto riduzioni limitate del fatturato – in considerazione della preponderanza dei costi fissi rispetto a quelli variabili – tanto che, dalle analisi eseguite, una contrazione dei ricavi nell'ordine del 3% annuo comporterebbe:

1. il conseguimento di perdite di gestione in corrispondenza degli esercizi 2018 e 2020;
2. l'esigenza di rientrare dello scoperto di banca negli esercizi 2018, 2019 e 2020, oltre a ricostituire la liquidità minima per finanziare l'operatività di gestione in assenza di fidi bancari. Risulterebbe pertanto indispensabile in questo scenario che la società operasse dei correttivi nella gestione della tesoreria, accorciando i tempi di esazione dei crediti (mediante le anticipazioni delle fatture accreditate dal MEF) o, in alternativa, posticipando il pagamento dei fornitori correnti, che effettivamente nel piano sono stati ipotizzati prudentemente come molto stringenti (si ricorda che i tempi di pagamento dei fornitori sono previsti nel termine di 40 giorni rispetto al mese di competenza);
3. la perdita del patrimonio netto.

Si propongono di seguito i prospetti simulati dall'attestatore alla luce delle ipotesi sopra assunte.

Ipotesi 1 – Conto economico con contrazione del fatturato del 3%

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
A Ricavi delle vendite e delle prestazioni	5.099.636	5.252.411	5.252.411	5.288.786
Saldo proventi diversi	30.484	30.484	30.484	30.484
1) Aggiornamento Maggiori Ricavi	–	–	–	–
TOTALE RICAVI	5.130.120	5.282.895	5.282.895	5.319.270
Materie prime sussidiarie di consumo e merci	- 621.998	- 640.632	- 640.632	- 645.069
Salari e stipendi	- 156.262	- 156.262	- 156.262	- 156.262
Oneri sociali	- 30.938	- 30.938	- 30.938	- 30.938
Servizi al netto dei servizi socio/sanitari in appalto e spese legali	- 1.029.442	- 1.034.155	- 1.034.155	- 1.035.278
Trattamento di fine rapporto	- 7.750	- 7.750	- 7.750	- 7.750
Spese legali e amministrative	- 118.750	- 106.250	- 106.250	- 106.250
Oneri finanziari	–	–	–	- 80.793
Oneri diversi di gestione	- 101.940	- 101.940	- 101.940	- 101.940
Godimento beni di terzi	- 427.409	- 427.409	- 427.409	- 427.409
B Servizi socio/sanitari in appalto	- 2.032.024	- 2.032.024	- 2.038.274	- 2.038.274
Svalutazione crediti	- 64.217	- 66.141	- 66.141	- 66.599
2) Aggiornamento Maggiori Costi	- 18.750	- 18.750	- 18.750	- 18.750
EBITDA	520.638	660.642	654.392	603.958
Ammortamenti immobilizzazioni materiali e svalutazioni	- 400.363	- 387.755	- 377.843	- 354.726
Ammortamenti immateriali e svalutazioni	- 208.044	- 208.044	- 199.870	- 199.870
EBIT	- 87.769	64.844	76.680	49.362
3) Proventi ed oneri straordinari	5.785.706	- 6.216	- 6.216	- 6.216
Vendita unità immobiliari	450.000	–	–	–
Variazione scorte di materie prime	- 254.805	–	–	–
Proventi da partecipazioni e altri proventi finanziari	101	101	101	101
Imposte	- 320.993	- 61.914	- 27.401	- 99.522
RISULTATO NETTO	5.572.240	- 3.186	43.164	- 56.275

CASOGIOVANOTTISRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI 1.

Analisi di sensitività dei dati di piano a cura dell'attestatore 11.7.

Ipotesi 1 – Piano Finanziario con contrazione del fatturato del 3%

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Entrate clienti	5.325.001	5.181.443	5.216.854	5.244.340
Pagamento debiti correnti	- 4.161.785	- 4.174.573	- 4.179.653	- 4.185.639
Flusso gestione operativa di periodo	1.163.216	1.006.870	1.037.201	1.058.701
Disinvestimenti immobiliari	551.567	-	-	-
Investimenti	- 25.000	-	- 25.000	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	- 35.915
Oneri finanziari	-	-	-	- 80.793
Imposte	- 123.440	- 36.690	- 2.626	- 96.234
A Flusso netto di periodo a soddisfazione del debito ristrutturato	1.566.343	970.180	1.009.575	845.760
B Totale Pagamento del debito	- 2.112.403	- 1.464.439	- 1.196.735	- 768.701
C = A - B Flusso netto	- 546.060	- 494.259	- 187.160	77.058
D Disponibilità Liquida Iniziale	1.010.455	464.395	- 29.864	- 217.024
E = D - C Disponibilità Liquida a fine periodo	464.395	- 29.864	- 217.024	- 139.966

Ipotesi 1 – Stato patrimoniale con contrazione del fatturato del 3%

DESCRIZIONE	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	2.606.414	2.398.370	2.198.500	1.998.631
COMPENDIO IMMOBILIARE	12.864.478	12.476.724	12.098.881	11.744.155
COMPENDIO MOBILIARE	337.332	337.332	362.332	362.332
RIMANENZE	4.091	4.091	4.091	4.091
DEPOSITI CAUZIONALI	1.379	1.379	1.379	1.379
PORTAFOGLIO TITOLI	1.510	1.510	1.510	1.510
CREDITI VS. CLIENTI	1.084.527	1.119.938	1.119.938	1.128.369
CREDITI TRIBUTARI	604.075	617.458	630.841	644.224
CREDITI DIVERSI	534	534	534	534
DEBITI VS. FORNITORI	80.393	80.393	80.393	80.393
RISCONTI ATTIVI	56.267	56.267	56.267	56.267
DEPOSITI BANCARI	461.401	- 32.858	- 220.018	- 142.959
CASSA CONTANTI E DEPOSITI	2.994	2.994	2.994	2.994
ATTIVITÀ	18.105.395	17.064.132	16.337.642	15.881.919
PATRIMONIO NETTO	- 72.930	- 76.116	- 32.952	- 89.227
FORNITORI	2.709.721	2.404.922	2.155.654	1.971.698
ISTITUTI DI CREDITO	11.431.442	10.717.310	10.110.675	9.797.202
LEASING	775.162	857.112	1.043.230	1.250.180
DIPENDENTI	160.184	143.165	127.825	124.870
INPS	- 472	- 472	- 472	- 472
ALTRI ENTI	-	-	-	-
ENTI COMUNALI	197.758	154.321	110.885	67.449
ERARIO	855.439	770.224	685.009	599.794
FINANZIAMENTO SOCI	1.500	1.500	1.500	1.500
ONERI RISTRUTTURAZIONE	46.665	46.665	46.665	46.665
FONDI ERARIALI	978.893	1.017.501	1.055.658	1.072.329
FONDI ATTESTATORE	764.362	764.362	764.362	764.362
RISCONTI	123.606	123.606	123.606	123.606
RATEO	134.066	140.032	145.997	151.963
PASSIVITÀ	18.105.395	17.064.132	16.337.642	15.881.919

11.7. Analisi di sensitività dei dati di piano a cura dell'attestatore

11.7.2. Ipotesi 2 - aumento dei costi di gestione

Si introduce come secondo fattore di *stress* del piano l'aumento dei costi di gestione (fissi) al di sopra delle aspettative per tener conto di eventuali imprevisti di natura commerciale, previdenziale e fiscale. Sulla base dell'attuale struttura dei costi l'attestatore ha più precisamente:

- i) simulato il Conto economico, Stato patrimoniale e piano finanziario apportando un aumento dei costi fissi di euro 106.250;
- ii) contestualmente ricalcolato il carico tributario in funzione della diversa base imponibile, quest'ultima rivista alla luce della modifica apportata.

Le simulazioni eseguite, anche in questa sede, evidenziano come l'incremento dei costi nella misura di euro 106.000 annui circa comporti:

1. il conseguimento di un risultato reddituale negativo in corrispondenza dell'esercizio $x+3$;
2. la necessità di rientrare dallo scoperto di banca negli anni $x+2$, $x+2$ e $x+3$, oltre a ricostituire la liquidità minima per finanziare l'operatività di gestione in assenza di fidi bancari. Anche in questo caso, come già evidenziato nell'ipotesi 1, la società potrebbe verosimilmente versare in una situazione di tensione finanziaria, rimediabile con l'accorciamento dei tempi di incasso del credito (mediante anticipazione delle fatture accreditate dal MEF) o, in alternativa dilatando i tempi di pagamento dei fornitori commerciali (come già ricordato per l'ipotesi 1 il piano prevede tempi di pagamento nell'ordine dei 40 giorni).
3. il mantenimento del patrimonio netto sopra alla soglia minima legale.
Si propongono di seguito i prospetti simulati dall'attestatore alla luce dell'ipotesi assunta.

CASOGIOVANOTTISRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI 1.

Analisi di sensitività dei dati di piano a cura dell'attestatore 11.7.

Ipotesi 2 – Conto economico con aumento costi fissi

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	5.257.357	5.414.857	5.414.857	5.452.357
Saldo proventi diversi	30.484	30.484	30.484	30.484
1) Aggiornamento Maggiori Ricavi	-	-	-	-
TOTALE RICAVI	5.287.840	5.445.340	5.445.340	5.482.840
Materie prime sussidiarie di consumo e merci	- 641.235	- 660.445	- 660.445	- 665.019
Salari e stipendi	- 156.262	- 156.262	- 156.262	- 156.262
Oneri sociali	- 30.938	- 30.938	- 30.938	- 30.938
Servizi al netto dei servizi socio/sanitari in appalto e spese legali	- 1.034.308	- 1.039.167	- 1.039.167	- 1.040.324
Trattamento di fine rapporto	- 7.750	- 7.750	- 7.750	- 7.750
Spese legali e amministrative	- 118.750	- 106.250	- 106.250	- 106.250
Oneri finanziari	-	-	-	- 80.793
Oneri diversi di gestione	- 101.940	- 101.940	- 101.940	- 101.940
Godimento beni di terzi	- 427.409	- 427.409	- 427.409	- 427.409
Servizi socio/sanitari in appalto	- 2.050.774	- 2.050.774	- 2.075.774	- 2.075.774
Svalutazione crediti	- 66.203	- 68.187	- 68.187	- 68.659
2) Aggiornamento Maggiori Costi	- 106.250	- 106.250	- 106.250	- 106.250
EBITDA	546.020	689.967	664.967	615.471
Ammortamenti immobilizzazioni materiali e svalutazioni	- 400.363	- 387.755	- 377.843	- 354.726
Ammortamenti immateriali e svalutazioni	- 208.044	- 208.044	- 199.870	- 199.870
EBIT	- 62.387	94.168	87.255	60.875
3) Proventi ed oneri straordinari	6.123.206	- 6.216	- 6.216	- 6.216
Vendita unità immobiliari	450.000	-	-	-
Variazione scorte di materie prime	- 254.805	-	-	-
Proventi da partecipazioni e altri proventi finanziari	101	101	101	101
Imposte	- 328.584	- 65.671	- 36.220	- 103.784
RISULTATO NETTO	5.927.530	22.382	44.920	- 49.024

Ipotesi 2 – Piano finanziario con aumento costi fissi

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Entrate clienti	5.452.885	5.340.748	5.377.254	5.405.590
Pagamento debiti correnti	- 4.290.170	- 4.305.636	- 4.327.916	- 4.335.633
Flusso gestione operativa di periodo	1.162.715	1.035.112	1.049.339	1.069.957
Disinvestimenti immobiliari	551.567	-	-	-
Investimenti	- 25.000	-	- 25.000	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	- 35.915
Oneri finanziari	-	-	-	- 80.793
Imposte	- 128.754	- 37.885	- 10.234	- 99.218
A Flusso netto di periodo a soddisfazione del debito ristrutturato	1.560.528	997.227	1.014.105	854.032
B Totale Pagamento del debito	- 2.112.403	- 1.464.439	- 1.196.735	- 768.701
C = A - B Flusso netto	- 551.875	- 467.212	- 182.630	85.331
D Disponibilità Liquida Iniziale	1.010.455	458.580	- 8.632	- 191.262
E = D - C Disponibilità Liquida a fine periodo	458.580	- 8.632	- 191.262	- 105.931

11. CASO GIOVANOTTI SRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI

11.7. Analisi di sensitività dei dati di piano a cura dell'attestatore

Ipotesi 2 – Stato patrimoniale con aumento costi fissi

DESCRIZIONE	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	2.606.414	2.398.370	2.198.500	1.998.631
COMPENDIO IMMOBILIARE	12.864.478	12.476.724	12.098.881	11.744.155
COMPENDIO MOBILIARE	337.332	337.332	362.332	362.332
RIMANENZE	4.091	4.091	4.091	4.091
DEPOSITI CAUZIONALI	1.379	1.379	1.379	1.379
PORTAFOGLIO TITOLI	1.510	1.510	1.510	1.510
CREDITI VS. CLIENTI	1.112.377	1.148.883	1.148.883	1.157.575
CREDITI TRIBUTARI	604.075	617.458	630.841	644.224
CREDITI DIVERSI	534	534	534	534
DEBITI VS. FORNITORI	80.393	80.393	80.393	80.393
RISCONTI ATTIVI	56.267	56.267	56.267	56.267
DEPOSITI BANCARI	455.587	- 11.625	- 194.255	- 108.925
CASSA CONTANTI E DEPOSITI	2.994	2.994	2.994	2.994
ATTIVITÀ	18.127.431	17.114.309	16.392.349	15.945.159
PATRIMONIO NETTO	282.360	304.743	349.662	300.638
FORNITORI	2.711.689	2.406.902	2.159.197	1.975.244
ISTITUTI DI CREDITO	11.093.942	10.379.810	9.773.175	9.459.702
LEASING	775.162	857.112	1.043.230	1.250.180
DIPENDENTI	160.184	143.165	127.825	124.870
INPS	- 472	- 472	- 472	- 472
ALTRI ENTI	-	-	-	-
ENTI COMUNALI	197.758	154.321	110.885	67.449
ERARIO	855.439	770.224	685.009	599.794
FINANZIAMENTO SOCI	1.500	1.500	1.500	1.500
ONERI RISTRUTTURAZIONE	46.665	46.665	46.665	46.665
FONDI ERARIALI	981.171	1.022.340	1.061.708	1.079.658
FONDI ATTESTATORE	764.362	764.362	764.362	764.362
RISCONTI	123.606	123.606	123.606	123.606
RATEO	134.066	140.032	145.997	151.963
PASSIVITÀ	18.127.431	17.114.309	16.392.349	15.945.159

11.7.3. Ipotesi 3 – Slittamento dei tempi di realizzo del patrimonio immobiliare

Il piano prevedeva di incassare dalla vendita del patrimonio immobiliare la somma complessiva di euro 551.567 di cui: 1) euro 450.000 dalla cessione dell'immobile ad uso abitativo di proprietà, valore già decurtato del 25% rispetto alla valutazione peritale; 2) euro 101.567 dalla cessione dei due ulteriori immobili che La Giovanotti ha acquisito in virtù della *datio in solutum* accordata con gli eredi di un cliente/ospite.

Anche in questo caso, il flusso in entrata era stato ipotizzato prudentemente inferiore rispetto alla valutazione peritale. La società aveva previsto di introitare il prezzo dalle dismissioni patrimoniali: 1) entro il mese di giugno anno X per la prima cessione; 2) entro il mese di dicembre del medesimo anno per la seconda cessione. Il piano evidenziava l'altresì l'oggettiva difficoltà in cui versava il mercato immobiliare e metteva in chiaro come non fosse da escludere, a priori, l'eventualità in cui la vendita del compendio immobiliare potesse subire dei ritardi rispetto alle previsioni formulate da La Giovanotti.

L'attestatore ha appreso dell'esistenza di alcuni interessamenti per la visione della unità immobiliari. Ciononostante, attesi i risultati finanziari sopra esposti e i *caveat* prudentemente espressi in piano circa l'esito delle vendite degli immobili, ha evidenziato, anche in questa sede, la necessità – affinché il Piano possa presentarsi più robusto rispetto all'attuale costruzione – che la società acceda con regolarità allo strumento di accreditamento sulla piattaforma MEF e che conseguentemente ottenga le anticipazioni bancarie, già nel corso dell'anno x. La liquidità così reperita servirebbe a sopportare l'eventualità concreta che le dismissioni patrimoniali si concretizzino con ritardo rispetto alle prospettive di Piano. Per tali ragioni l'attestatore ha simulato, nello scenario in oggetto, gli effetti economici e finanziari dell'ipotesi in cui la dismissione del patrimonio immobiliare non strumentale venisse posticipato, formulando tre distinti sotto-scenari, 3A, 3B e 3C.

Scenario 3A – Dismissione del patrimonio immobiliare nell'anno x+1

Si procede a traslare la vendita di tutti gli immobili nel x+1, senza introdurre alcuna ipotesi di miglioramento degli incassi commerciali. In particolare:

1. dal lato reddituale non si evidenziano effetti di rilievo, gli esercizi considerati chiudono sempre con un risultato di periodo con segno positivo. Dal punto di vista contabile, la registrazione della componente positiva reddituale, discendente dalla vendita dell'immobile abitativo, viene traslata dall'anno x all'anno x+1 (righe A e B). La cessione dei restanti immobili invece, stimata a valore di libro, non comporta alcuna rilevazione economica, ma assume soltanto una evidenza finanziaria all'atto dell'incasso del corrispettivo;
2. dal lato finanziario invece, lo spostamento delle cessioni patrimoniali, ancorché per pochi mesi, implicherebbe una situazione di tensione finanziaria, in corrispondenza dei mesi di ottobre e novembre dell'anno x, quando la disponibilità previsionale sui conti correnti assumerebbe segno negativo (-).

11. CASO GIOVANOTTI SRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI

11.7. Analisi di sensitività dei dati di piano a cura dell'attestatore

Ipotesi 3 A – Conto economico con dismissioni patrimoniali nell'anno x+1

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	5.257.357	5.414.857	5.414.857	5.452.357
Saldo proventi diversi	30.484	30.484	30.484	30.484
1) Aggiornamento Maggiori Ricavi	-	-	-	-
TOTALE RICAVI	5.287.840	5.445.340	5.445.340	5.482.840
Materie prime sussidiarie di consumo e merci	- 641.235	- 660.445	- 660.445	- 665.019
Salari e stipendi	- 156.262	- 156.262	- 156.262	- 156.262
Oneri sociali	- 30.938	- 30.938	- 30.938	- 30.938
Servizi al netto dei servizi socio/sanitari in appalto e spese legali	- 1.034.308	- 1.039.167	- 1.039.167	- 1.040.324
Trattamento di fine rapporto	- 7.750	- 7.750	- 7.750	- 7.750
Spese legali e amministrative	- 118.750	- 106.250	- 106.250	- 106.250
Oneri finanziari	-	-	-	- 80.793
Oneri diversi di gestione	- 101.940	- 101.940	- 101.940	- 101.940
Godimento beni di terzi	- 427.409	- 427.409	- 427.409	- 427.409
Servizi socio/sanitari in appalto	- 2.050.774	- 2.050.774	- 2.075.774	- 2.075.774
Svalutazione crediti	- 66.203	- 68.187	- 68.187	- 68.659
2) Aggiornamento Maggiori Costi	- 18.750	- 18.750	- 18.750	- 18.750
EBITDA	633.520	777.467	752.467	702.971
Ammortamenti immobilizzazioni materiali e svalutazioni	- 400.363	- 387.755	- 377.843	- 354.726
Ammortamenti immateriali e svalutazioni	- 208.044	- 208.044	- 199.870	- 199.870
EBIT	25.113	181.668	174.755	148.375
3) Proventi ed oneri straordinari	6.123.206	- 6.216	- 6.216	- 6.216
A Vendita unità immobiliari	-	450.000	-	-
B Variazione scorte di materie prime	-	- 254.805	-	-
Proventi da partecipazioni e altri proventi finanziari	101	101	101	101
Imposte	- 301.238	- 74.251	- 113.486	- 123.284
RISULTATO NETTO	5.847.182	296.497	55.154	18.976

Ipotesi 3 A – Budget Tesoreria – Dismissione compendio immobiliare nell'anno x+1

	settembre	ottobre	novembre	dicembre
A Flusso netto di periodo a soddisfazione del debito ristrutturato	51.086	34.186	- 160.858	474.012
B Totale Pagamento del debito	- 346.237	- 172.984	- 72.984	- 199.817
C = A - B Flusso netto	- 295.151	- 138.798	- 233.841	274.195
D Disponibilità Liquida Iniziale	421.304	126.154	- 12.644	- 246.485
E = D - C Disponibilità Liquida a fine periodo	126.154	- 12.644	- 246.485	27.710

Scenario 3B – Dismissione del patrimonio immobiliare nell'anno x+1 con contestuale accorciamento dei tempi di incasso dei crediti commerciali

Delineando una ulteriore ipotesi di lavoro, si introduce quale fattore migliorativo l'accorciamento dei tempi di incasso dei crediti commerciali. Infatti, la società potrebbe compensare lo slittamento dell'entrata **patrimoniale** dall'anno x all'anno x+1, con anticipazioni di ammontare pari a circa il 4% del fatturato annuo di circa il 3% sullo *stock* dei crediti. Ciò significherebbe innalzare l'indice **entrate su fatturato** analizzato nell'ambito del paragrafo relativo ai crediti commerciali dall'83% del Piano all'87%.

CASO GIOVANOTTI SRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI 1 1.

Analisi di sensitività dei dati di piano a cura dell'attestatore 11.7.

I prospetti che seguono espongono il rendiconto finanziario previsionale per il quadriennio $x - x+3$ e il *budget* di tesoreria previsionale per l'anno x , nell'ipotesi in esame. Dai risultati ottenuti la riduzione dei tempi di incasso permetterebbe alla società di poter procrastinare la vendita degli immobili nell'anno $x+1$, dovendo fronteggiare soltanto un lieve scompenso finanziario di circa 3.000 euro nel novembre dell'anno x , somma che, tuttavia, considerati i volumi movimentati da La Giovanotti, potrebbe essere assorbita dalla gestione.

Ipotesi 3 B – Rendiconto finanziario – Cessione del patrimonio immobiliare nell'anno $x+1$ e contestuale accorciamento dei tempi di incasso dei crediti commerciali

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Entrate clienti	5.660.531	5.340.748	5.377.254	5.405.590
Pagamento debiti correnti	-4.202.670	-4.218.136	-4.240.416	-4.248.133
Flusso gestione operativa di periodo	1.457.862	1.122.612	1.136.839	1.157.457
Disinvestimenti immobiliari	-	551.567	-	-
Investimenti	-25.000	-	-25.000	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-35.915
Oneri finanziari	-	-	-	-80.793
Imposte	-95.558	-40.615	-81.650	-112.868
A Flusso netto di periodo a soddisfazione del debito ristrutturato	1.337.304	1.633.564	1.030.189	927.882
Fornitori	-648.801	-307.600	-253.238	-151.585
Istituti Di Credito	-880.597	-714.131	-606.635	-313.473
Leasing	-140.326	-161.159	-56.992	-36.123
Dipendenti	-61.277	-24.769	-23.090	-10.705
INPS	-25.310	-	-	-
Altri Enti	-316	-	-	-
Enti Comunali	-145.929	-43.436	-43.436	-43.436
Erario	-87.713	-91.209	-91.209	-91.209
Fornitori Release operativo	-122.134	-122.134	-122.134	-122.631
B Totale Pagamento del debito	-2.112.403	-1.464.439	-1.196.735	-769.162
C Flusso netto	-775.099	169.125	-166.547	158.719
D Disponibilità Liquida Iniziale	1.010.455	235.356	404.481	237.934
E Disponibilità Liquida a fine periodo	235.356	404.481	237.934	396.654

Scenario 3C – Dismissione del patrimonio immobiliare nell'anno $x+3$ con contestuale accorciamento dei tempi di incasso dei crediti commerciali

In questa ulteriore formulazione si posticipano ulteriormente i tempi di dismissione del patrimonio immobiliare, ipotizzando quale esercizio utile il $x+3$.

Contestualmente viene mantenuta ferma l'ipotesi di accorciamento dei tempi di incasso nei termini previsti nello Scenario 3B.

11. CASO GIOVANOTTI SRL: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE: SERVIZI ASSISTENZIALI E SOCIO SANITARI

11.7. Analisi di sensitività dei dati di piano a cura dell'attestatore

La simulazione evidenzia che la società, in base agli accordi raggiunti e al piano dei pagamenti così definito, verserebbe in una situazione di tensione finanziaria in corrispondenza degli esercizi x+2 e x+3. Viene pertanto confermato l'esito dello Scenario 3B secondo cui risulta necessario dismettere il patrimonio immobiliare nel corso dell'anno x+1.

Ipotesi 3 C – Rendiconto finanziario – Cessione del patrimonio immobiliare nell'anno x+3 e contestuale accorciamento dei tempi di incasso dei crediti commerciali

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Entrate clienti	5.660.531	5.340.748	5.377.254	5.405.590
Pagamento debiti correnti	-4.202.670	-4.218.136	-4.240.416	-4.248.133
Flusso gestione operativa di periodo	1.457.862	1.122.612	1.136.839	1.157.457
	-	-	-	-
Disinvestimenti immobiliari	-	-	-	551.567
Investimenti	-25.000	-	-25.000	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	-35.915
Oneri finanziari	-	-	-	-80.793
Imposte	-95.558	-40.615	-81.650	-112.868
Flusso netto di periodo a soddisfazione del debito ristrutturato	1.337.304	1.081.997	1.030.189	1.479.449
A				
B Totale Pagamento del debito	-2.112.403	-1.464.439	-1.196.735	-768.701
C = A - B Flusso netto	-775.099	-382.442	-166.547	710.747
D				
Disponibilità Liquida Iniziale	1.010.455	235.356	-147.086	-313.632
E = D - C				
Disponibilità Liquida a fine periodo	235.356	-147.086	-313.632	397.115

11.7.4. Ipotesi 4 - rallentamento dei tempi di realizzo dei crediti commerciali

Come ampiamente illustrato nei paragrafi che precedono, il Piano formula le previsioni di realizzo dei crediti sulla base del rapporto **incassi su fatturato** pari all'83% circa. L'attestatore ha verificato a consuntivo come il medesimo parametro abbia assunto negli esercizi da x-1 a x-3 rispettivamente i valori di 81,71%, 82,12%, e 76,53%. La quarta ipotesi di *stress* del Piano appoggia pertanto sull'assunto che anche negli esercizi da x a x+3 la propensione di realizzo dei crediti commerciali si assesti alla soglia più bassa riscontrata nell'ultimo triennio, ossia al 76,53%.

I risultati ottenuti evidenziano, ancora una volta, l'esigenza di raggiungere percentuali di incasso superiori rispetto al passato, condizione realizzabile facendo ricorso, come sopra indicato, allo strumento delle anticipazioni, ad oggi mai utilizzato dall'azienda che ha recentemente preso contatti con *Banca Kappa* per avviare per la prima volta un'istruttoria bancaria in tale senso, ottenendo alcuni primi riscontri positivi.

Tornando allo scenario in esame, la simulazione delle entrate al 76,53% del fatturato porterebbe le disponibilità liquide previsionali a saldi negativi negli esercizi da x+1 a x+3.

Ipotesi 4 – Rendiconto finanziario x – x+3 – Rallentamento dei tempi di incasso dei crediti commerciali

	Anno x	Anno x+1	Anno x+2	Anno x+3
Entrate clienti	5.162.632	5.340.748	5.377.254	5.405.590
Pagamento debiti correnti	- 4.202.670	- 4.218.136	- 4.240.416	- 4.248.133
Flusso gestione operativa di periodo	959.962	1.122.612	1.136.839	1.157.457
Disinvestimenti immobiliari	551.567	-	-	-
Investimenti	- 25.000	-	- 25.000	-
Proventi e oneri straordinari	-	-	-	- 35.915
Oneri finanziari	-	-	-	- 80.793
Imposte	- 142.404	- 40.615	- 34.804	- 112.868
A Flusso netto di periodo a soddisfazione del debito ristrutturato	1.344.125	1.081.997	1.077.035	927.882
B Totale Pagamento del debito	- 2.112.403	- 1.464.439	- 1.196.735	- 768.701
C = A - B Flusso netto	- 768.278	- 382.442	- 119.700	159.181
D Disponibilità Liquida Iniziale	1.010.455	242.177	- 140.265	- 259.965
E = D - C Disponibilità Liquida a fine periodo	242.177	- 140.265	- 259.965	- 100.785

11.8. “TRANSAZIONE FISCALE”: ATTESTAZIONE CONSEGUENTE

Il piano de La Giovanotti prevedeva la presentazione di una proposta ai sensi dell’art. 182-ter L. fall. (ora art. 63 CCII). Per quanto riguarda la posizione specifica dell’Erario, il piano indicava il pagamento dell’intero debito con una dilazione su 10 anni con il pagamento di 120 rate mensili ammontanti ad euro 7.600 ciascuna, a partire dal mese successivo l’omologa.

È stata pertanto necessaria la redazione di una specifica relazione di attestazione per effettuare la comparazione fra le “alternative concretamente praticabili”. Nell’ambito di questo documento è stato evidenziato che, secondo le valutazioni dell’attestatore, in tutti gli scenari liquidatori volontari e giudiziali prospettati con cessione d’azienda e con cessione atomistica non sarebbe stata garantita nemmeno la copertura dei debiti privilegiati. Inoltre, la relazione ha messo in luce che in un eventuale scenario alternativo all’accordo di ristrutturazione dei debiti che precedesse la continuità dell’attività dell’azienda, ossia in caso di concordato in continuità, potrebbe essere prospettato il medesimo piano. In questo scenario, benché siano da considerare maggiori costi di procedura (quantomeno riferibili al Commissario) non si avrebbe ad ogni modo uno scostamento sostanziale degli importi da destinare al soddisfacimento del ceto creditore, ma – al contrario – si avrebbero pagamenti in tempi più dilatati rispetto a quelli prospettati nel piano presentato, dovendo essere aggiunto all’orizzonte di 120 mesi attualmente considerato, il periodo necessario alla ripresentazione della domanda e all’e-