



# Strumenti e processi di sostegno delle imprese in difficoltà

## L'esperienza del Gruppo Cariparma Crédit Agricole

*Fabrizio Reggi – Responsabile Area Crediti Speciali  
Gruppo Cariparma Crédit Agricole*

 **GRUPPO CARIPARMA  
CRÉDIT AGRICOLE**

 CARISPEZIA |  FRIULADRIA |  CARIPARMA

# Il Gruppo Crédit Agricole nel mondo e in Italia

# 1

# Il Gruppo Crédit Agricole nel mondo

**Il gruppo Crédit Agricole, leader della banca Universale di prossimità in Francia, è uno dei primi attori bancari in Europa, e leader mondiale per il finanziamento al settore dell'aeronautica.**

**Forte delle sue basi cooperative e mutualistiche, il gruppo Crédit Agricole fonda il suo sviluppo su una crescita equilibrata, al servizio dell'economia reale e nel rispetto degli interessi dei suoi 49 milioni di clienti, 1,2 milioni di azionisti, 7,4 milioni di soci e dei suoi 150.000 collaboratori.**

**Crédit Agricole si distingue anche per la sua politica di responsabilità sociale e ambientale dinamica ed innovativa.**

**49 milioni**  
di Clienti nel mondo

**Circa 70** i Paesi nel mondo  
in cui il Gruppo è presente con  
**11.300** filiali in Francia e  
Europa.

**Oltre 76 miliardi di €**  
i Fondi propri del Gruppo

**Nei primi 3 posti**  
della classifica  
di **Novethic**  
delle 31 più grandi banche  
e compagnie d'assicurazione  
europee  
sulla comunicazione  
responsabile



# Italia, secondo mercato domestico del Gruppo CA

## Sviluppo del Modello di Banca Universale di Prossimità



### PUNTI DI FORZA

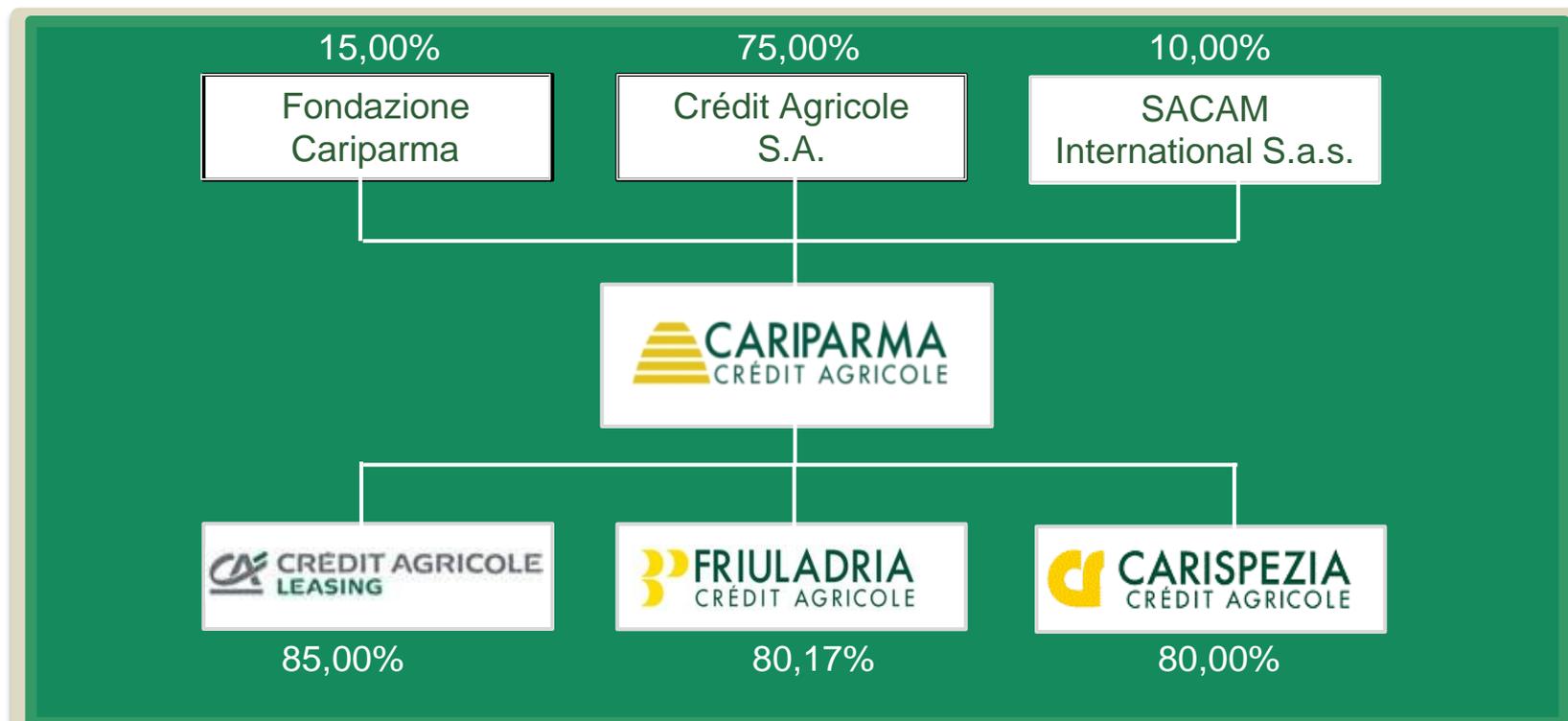
- Delle filiali bancarie con posizioni forti sui propri territori di appartenenza
- La costruzione progressiva di un sistema di offerta completo che si appoggia sulle banche di prossimità per la distribuzione dei suoi prodotti

# Il Gruppo Cariparma Crédit Agricole

2

# IL GRUPPO CARIPARMA CRÉDIT AGRICOLE

UNA ORGANIZZAZIONE PROFONDAMENTE RADICATA NEL SUO TERRITORIO



- Organizzazione basata sul modello federale
- Forte sostegno al territorio (alcuni imprenditori locali siedono nei Consigli di Amministrazione delle tre Banche)
- Acquisizione di Carispezia nel 2011
- Circa 14.000 soci in FriulAdria

# GRUPE CARIPARMA CRÉDIT AGRICOLE

## PRESENTE NELLE REGIONI PIÙ RICCHE D'ITALIA

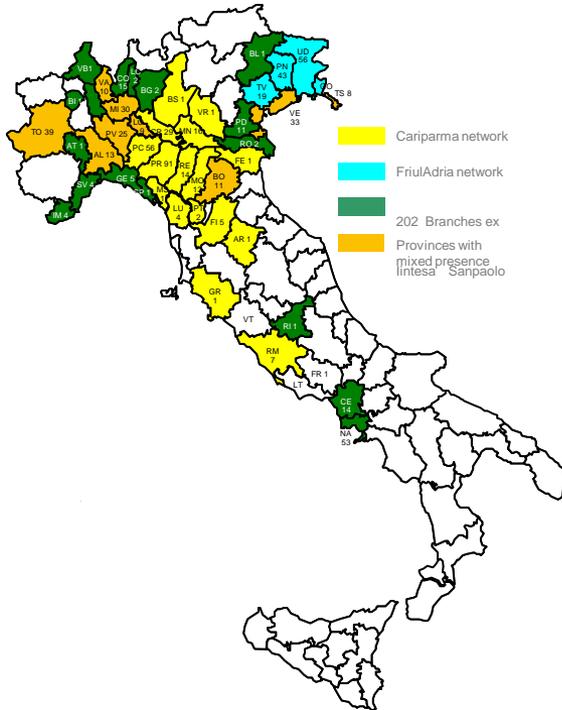


Inizio 2007

3 RETI COMMERCIALI DIVERSE CHE APPARTENEVANO AL GRUPPO INTESA...



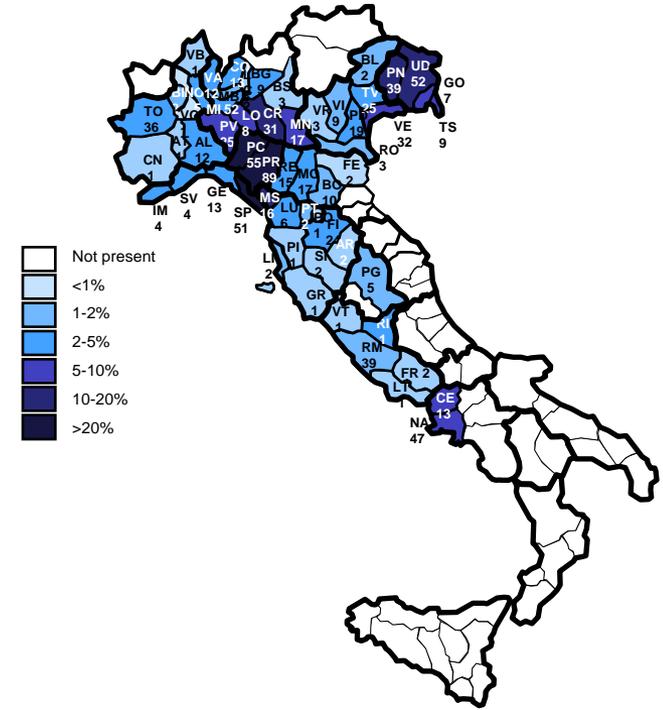
202 Branches  
Banca Intesa



INTEGRAZIONE  
DI TRE RETI IN  
UN UNICO  
GRUPPO  
BANCARIO

31 Dicembre 2013

... PER ARRIVARE AD ESSERE UNO TRA I PRIMI 10 ATTORI BANCARI ITALIANI

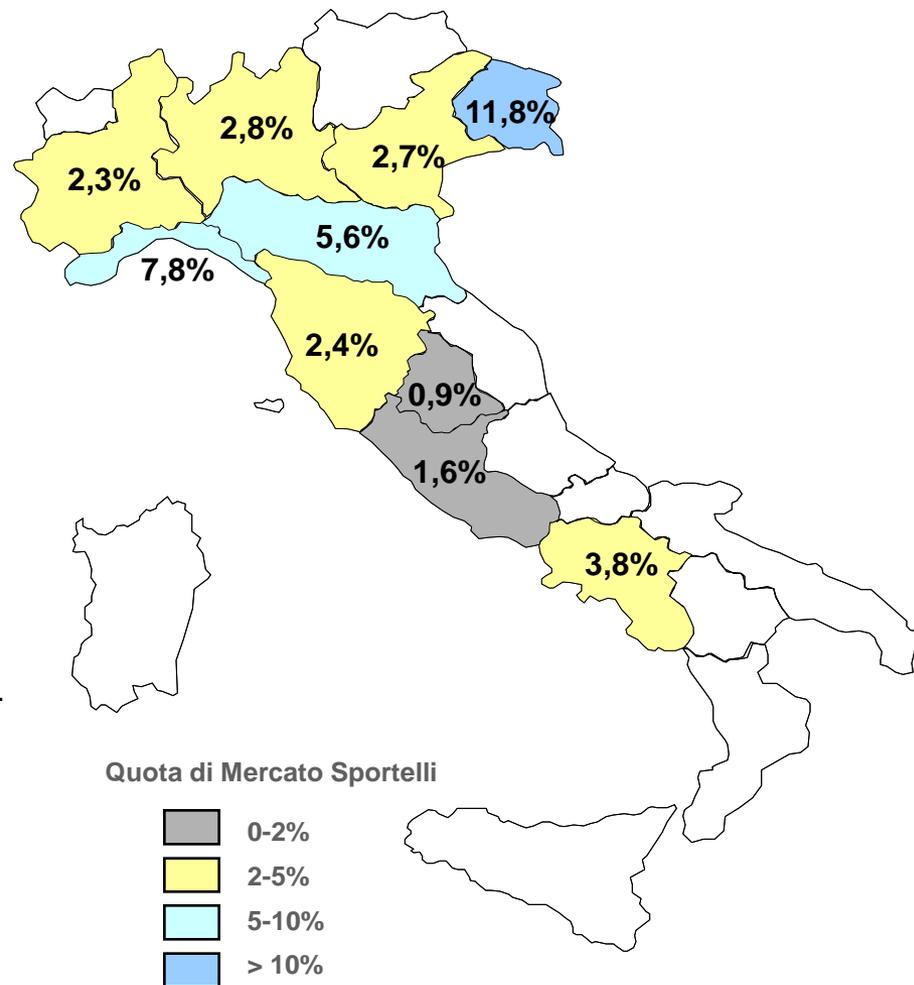




**Un Gruppo con più di 1.700.000 clienti serviti attraverso una vasta rete di distribuzione concentrata nelle regioni più ricche d'Italia**

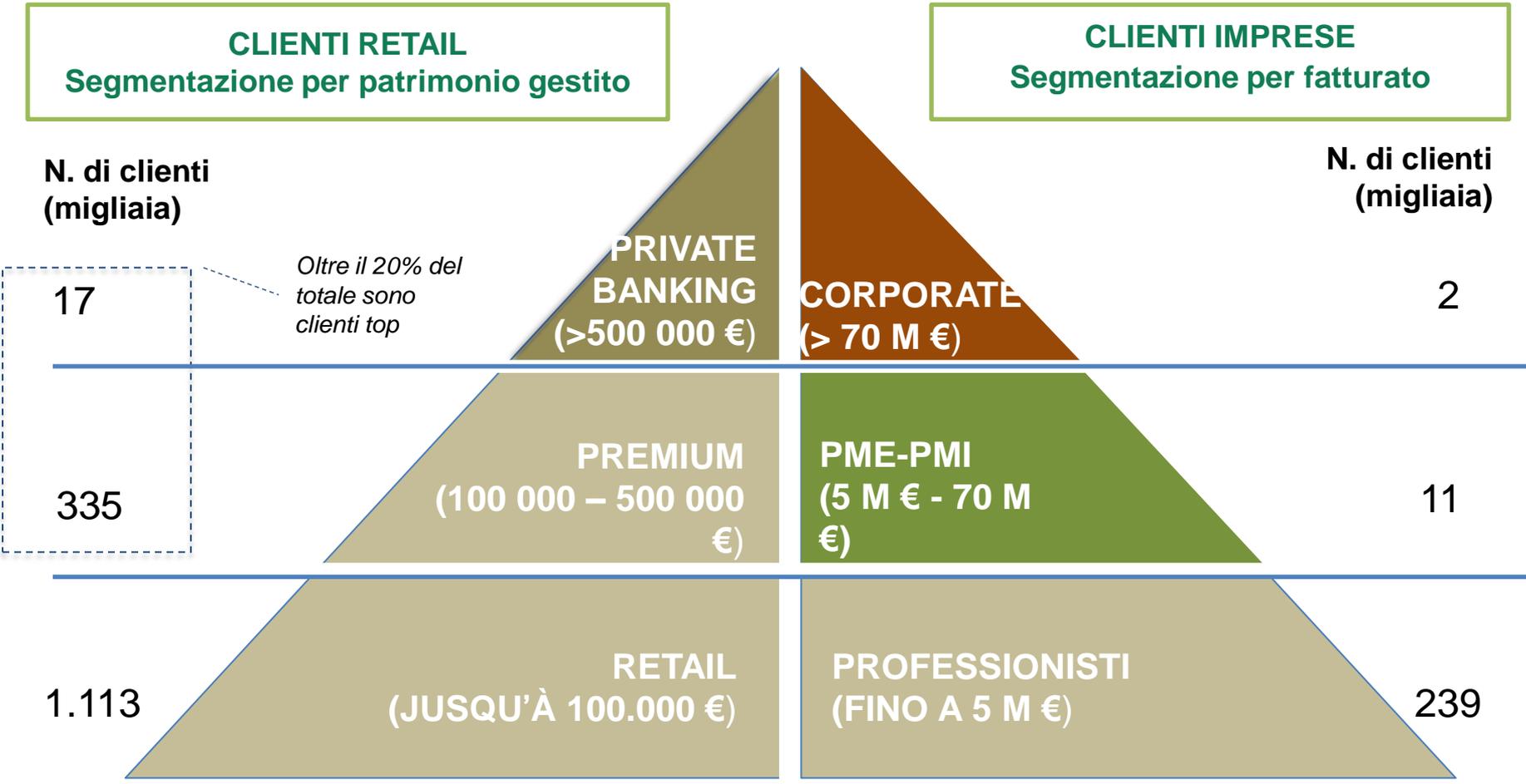
- Quattro canali commerciali:
  - Retail : 843 Filiali
  - Imprese : 25 Centri e 12 Nuclei
  - Private : 20 Mercati Private e 11 Nuclei
  - Corporate : 7 Aree e 9 Nuclei
- Presenza in 10 regioni che totalizzano il 71 % della popolazione italiana e rappresentano il 78 % del PIL
- 2,7% quota mercato sportelli a livello nazionale
- Dipendenti : ~ 8.600

**Totale Punti Vendita: 927\***



(\*) Il perimetro del Gruppo Cariparma Crédit Agricole al 31/12/2013 comprende: Filiali Retail; Centri e Nuclei Imprese; Mercati e Nuclei Private; Aree e Nuclei Corporate

# GRUPPO CARIPARMA CRÉDIT AGRICOLE: SEGMENTAZIONE DELLA BASE CLIENTI



**TOTALE CLIENTI : ~ 1.717.000**

- RETAIL
- CORPORATE
- PME-
- PRIVATE BANKING





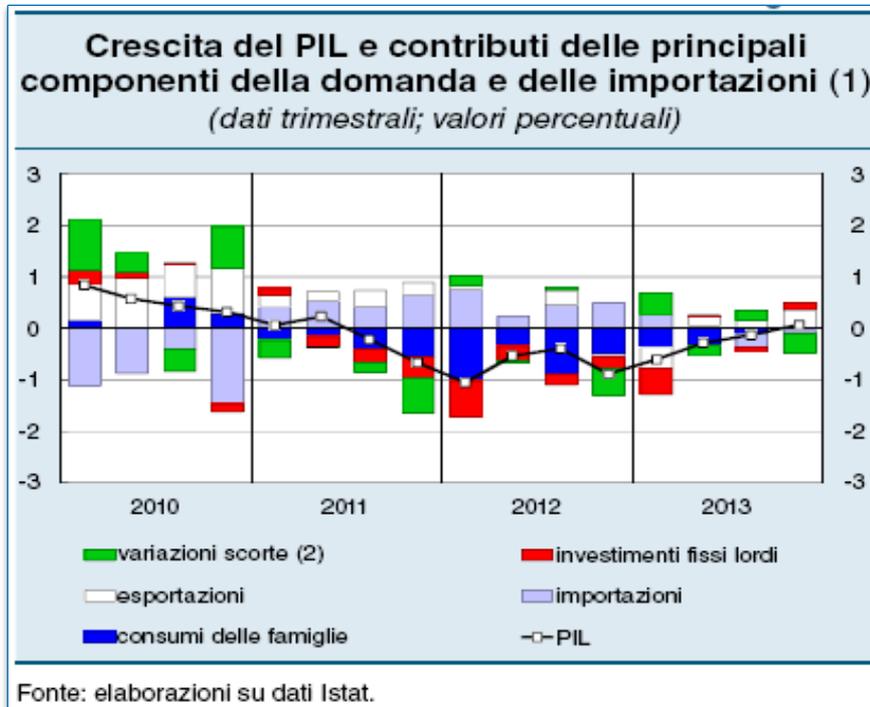
# Strumenti e processi di sostegno alle Imprese in difficoltà

L'esperienza del Gruppo Cariparma Crédit Agricole

# 3

- 1) *La situazione economica generale e delle imprese*
- 2) *Gli strumenti di sostegno alle Imprese in crisi*
- 3) *Alcune “case histories”*

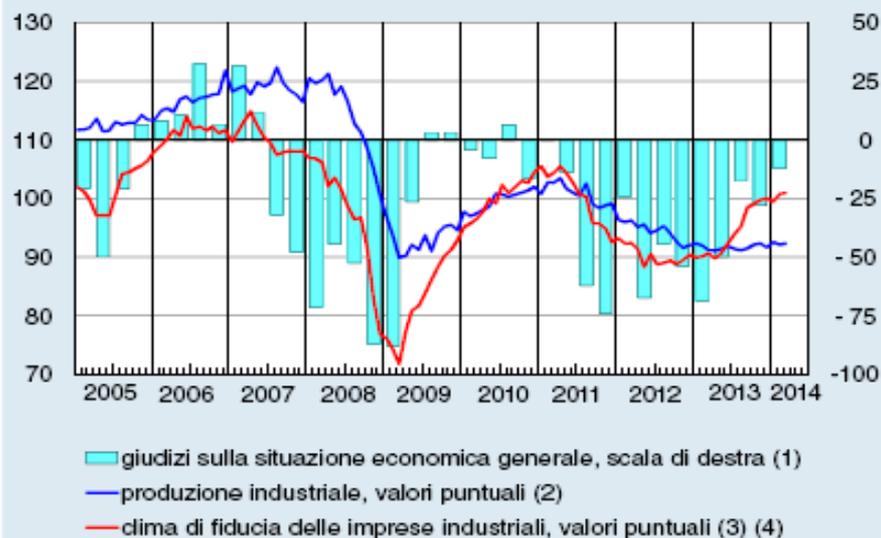
## - Principali Evidenze -



- Gli indicatori congiunturali prefigurano la *continuazione della moderata ripresa dell'attività economica*; anche se il principale sostegno alla crescita continua a derivare dalle esportazioni, emergono primi segnali di lieve miglioramento della domanda nazionale
- L'impulso positivo derivante dal recupero dell'attività industriale avrebbe iniziato gradualmente a *estendersi ai servizi*, come prefigurato dall'andamento dei recenti indicatori qualitativi sulla fiducia di imprese e famiglie

## - Principali Evidenze -

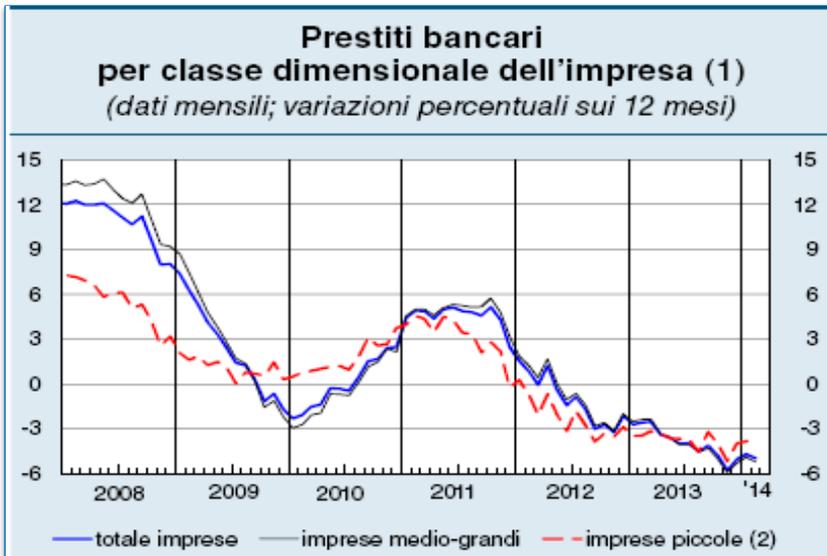
### Produzione e clima di fiducia delle imprese industriali (dati mensili)



Fonte: elaborazioni su dati Istat, Terna e Banca d'Italia.

- L'attività industriale, che aveva registrato un'inversione ciclica alla fine della scorsa estate, avrebbe continuato a espandersi. *Prosegue il recupero della fiducia delle imprese*; anche la spesa per investimenti è in ripresa, ma le condizioni di redditività e di accesso al credito ne frenano ancora l'aumento
- Nonostante il calo in febbraio, nella media del primo bimestre dell'anno la produzione industriale è *cresciuta dello 0,4 per cento* sul periodo precedente proseguendo la tendenza al rialzo in atto dalla fine della scorsa estate
- Secondo stime basate sui conti nazionali, secondo Banca d'Italia nel quarto trimestre del 2013 *la redditività operativa delle imprese è rimasta invariata, su livelli storicamente contenuti*. Gli oneri finanziari si sono mantenuti pressoché costanti, così come gli investimenti fissi, l'autofinanziamento e il fabbisogno finanziario in rapporto al valore aggiunto.

## - Principali Evidenze -



(1) Imprese non finanziarie. Dati corretti per l'effetto contabile delle cartolarizzazioni. I prestiti includono i pronti contro termine e le sofferenze. I dati sono corretti per gli effetti di riclassificazioni. – (2) Società in accomandita semplice e in nome collettivo, società semplici, società di fatto e imprese individuali con meno di 20 addetti.

- Nei dodici mesi terminanti a febbraio del 2014 i prestiti bancari alle imprese sono *diminuiti ulteriormente (-5,0 per cento)*; nel quarto trimestre del 2013 il debito complessivo delle imprese in percentuale del PIL è sceso all'81 per cento, dal precedente 82 per cento;
- I sondaggi più recenti presso le imprese segnalano una *lieve attenuazione della restrizione nelle condizioni di accesso al credito*. Non si è ancora invertita la tendenza della crescita dei prestiti alle imprese; il costo del credito nel nostro paese resta di circa 80 punti base superiore a quello medio nell'area dell'euro
- Nel quarto trimestre del 2013 il flusso di nuove sofferenze in rapporto ai prestiti alle imprese è *diminuito per la prima volta dal 2011*, dal 4,8 al 4,5 per cento. Nei primi mesi del 2014 l'esposizione complessiva nei confronti dei debitori segnalati per la prima volta in sofferenza è scesa del 16 per cento rispetto al periodo corrispondente del 2013.

- 1) *La situazione economica generale e delle imprese*
- 2) ***Gli strumenti di sostegno alle Imprese in crisi***
- 3) *Alcune “case histories”*

---

# Il Piano di Risanamento

*(art. 67 Legge Fall.)*

# Il Piano di Risanamento

## I contenuti

- Piano “.. idoneo a consentire il risanamento della esposizione debitoria dell’impresa e ad assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria ...” , predisposto dal debitore (anche con l’ausilio di consulenti) e *non soggetto all’approvazione del Tribunale*
- *Veridicità dei dati aziendali e fattibilità del piano* (obbligo penalmente sanzionato) *attestate da un professionista indipendente* designato dal debitore e scelto tra soggetti iscritti nel registro dei revisori contabili

## Le caratteristiche

- Impresa in una situazione di *crisi reversibile*, piano *non liquidatorio* e finalizzato al *risanamento* dell’azienda
- Non richiesta la partecipazione e/o l’adesione di un ammontare minimo di creditori, né alcun intervento dell’autorità giudiziaria (i.e. omologazione, designazione del professionista “attestatore”,...)
- *Pubblicità facoltativa* a discrezione del debitore

## Gli effetti

- *Esenzione da azioni revocatorie* per gli atti, i pagamenti e le garanzie posti in essere in esecuzione del piano, *esenzione da responsabilità per i reati* di bancarotta semplice e bancarotta preferenziale
- *Beneficio fiscale* sulle sopravvenienze attive connesse all’eventuale riduzione dei debiti dell’impresa (se il Piano di Risanamento viene pubblicato nel Registro delle Imprese)

---

# L'accordo di ristrutturazione omologato

*(art. 182 bis Legge Fall.)*

# L'Accordo di Ristrutturazione

## I contenuti

- l'imprenditore *in stato di crisi* può domandare, depositando la documentazione di cui all'articolo 161, l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti stipulato con i creditori rappresentanti almeno il 60% dei crediti, unitamente ad una relazione redatta da un professionista (cfr. requisiti ex art. 67 L.F.) sulla veridicità dei dati aziendali e sull'attuabilità dell'accordo stesso con particolare riferimento alla sua idoneità ad assicurare *l'integrale pagamento dei creditori estranei* nel rispetto dei seguenti termini entro un termine prefissato (120 giorni);
- *veridicità dei dati aziendali e fattibilità del piano* (obbligo penalmente sanzionato) *attestate da un professionista indipendente* designato dal debitore e scelto tra soggetti iscritti nel registro dei revisori contabili

## I presupposti

- *Stato di crisi* (include anche lo stato di insolvenza)
- *Accordo con la maggioranza dei creditori*: almeno il 60% di tutto l'indebitamento
- *Documentazione* da produrre (tra cui la relazione sulla situazione economico/finanziaria dell'Impresa e la descrizione analitica delle modalità e dei tempi di adempimento della proposta)
- Relazione del professionista sulla *veridicità* dei dati aziendali e *sull'attuabilità* dell'Accordo di Ristrutturazione con particolare riferimento all'integrale pagamento dei creditori non aderenti.

# L'Accordo di Ristrutturazione

## Il controllo del Tribunale

- dibattito sulla natura del controllo tra:
  - mera verifica di legalità formale (requisiti per la domanda) e
  - controllo di merito
- orientamento prevalente (Trib. Milano, 15 ottobre 2009):
  - *“in mancanza di opposizioni il Tribunale deve procedere alla disamina della chiarezza espositiva e della completezza della relazione del professionista, verificando che le analisi e le valutazioni svolte dall’esperto siano accurate, logiche, coerenti ed esaustive”*
  - *“laddove siano radicate opposizioni, invece, il controllo del Tribunale assume un’estensione ed una concretezza maggiori, immediatamente correlate alle doglianze che sono svolte dai creditori opposenti”*

# L'Accordo di Ristrutturazione

## I benefici

- *Esenzione da azioni revocatorie* per gli atti, i pagamenti e le garanzie posti in essere in esecuzione del piano
- *Esenzione da responsabilità* per i reati di bancarotta semplice e bancarotta preferenziale
- *Beneficio fiscale* sulle sopravvenienze attive connesse all'eventuale riduzione dei debiti dell'impresa oltre al beneficio per i creditori per le perdite sui crediti
- *Precedibilità* dei crediti derivanti da finanziamenti concessi all'impresa
- Possibilità - prima dell'omologa, previa autorizzazione del Tribunale e attestazione del professionista - di pagare creditori di beni e servizi con titolo *anteriore alla pubblicazione della domanda*, che siano essenziali per la prosecuzione dell'attività di impresa e funzionali ad assicurare la migliore soddisfazione dei creditori

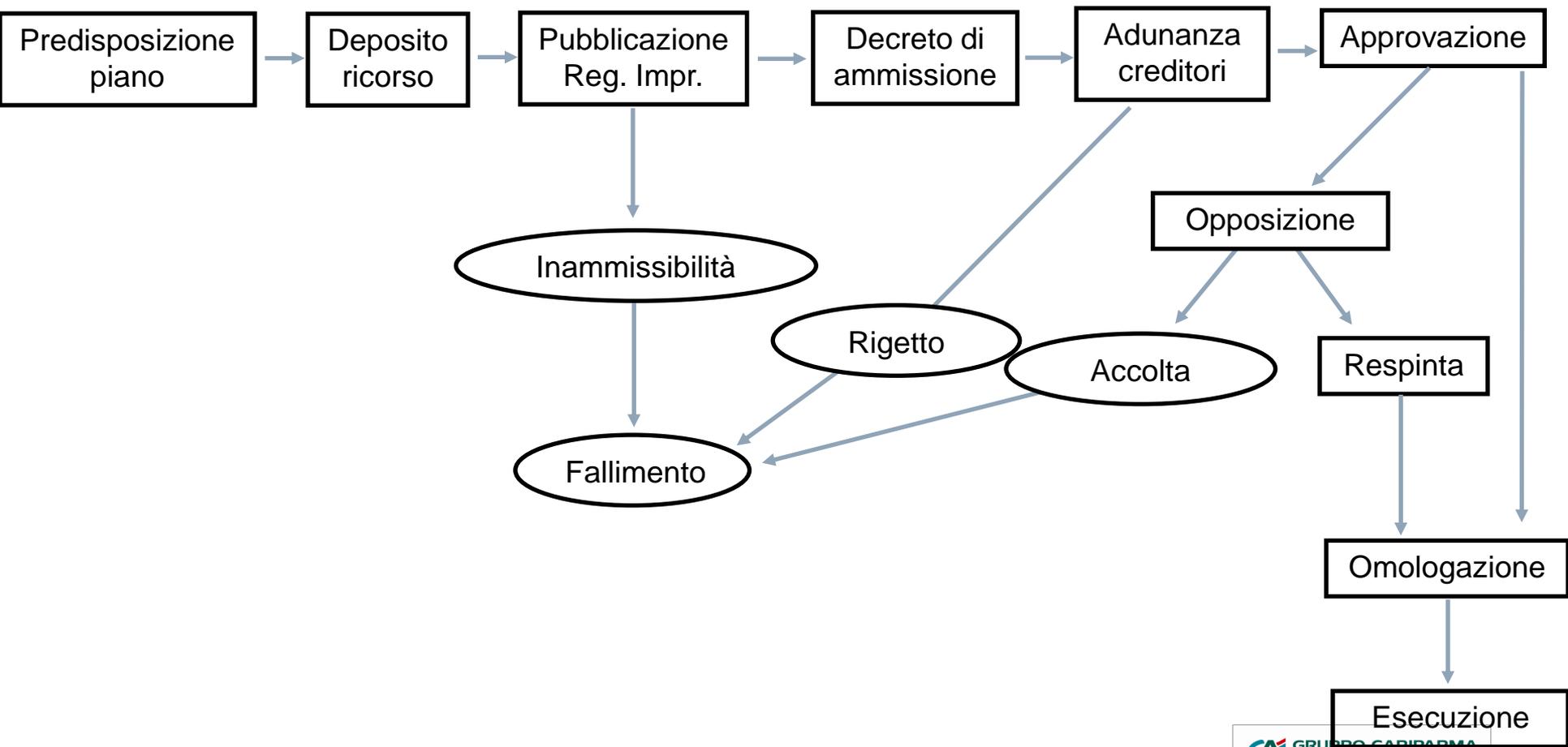
# L'Accordo di Ristrutturazione

La “vicinanza”, nelle trattative, con il concordato preventivo a seguito del Decreto Sviluppo

- *dal Concordato Preventivo all'Accordo di Ristrutturazione*: potrà essere depositata una domanda di omologa di un Accordo di Ristrutturazione anche dopo la presentazione di un ricorso ex art. 161, co. 6 L.F. per Concordato Preventivo
- *dall'Accordo di Ristrutturazione al Concordato Preventivo*: nel caso del procedimento di anticipazione degli effetti dell'Accordo di Ristrutturazione ex art. 182 *bis*, co. 6 L.F., l'impresa potrà depositare anche una domanda di Concordato Preventivo

# Il Concordato Preventivo

# Il Concordato "classico" ✓



# La proposta concordataria

- Ricorso presentato al Tribunale con relativa documentazione, tra cui:
  - piano concordatario vero e proprio (business plan e la proposta ai creditori)
  - relazione di esperto con i medesimi requisiti dell’attestatore dei piani 67 L.F.
- Estensione del termine “a ritroso” per le revocatorie dalla pubblicazione della domanda di concordato nel registro delle imprese
- Introduzione dell’”automatic stay” di legge dal momento della presentazione della proposta: (i.e. divieto di azioni esecutive o cautelari sul patrimonio del debitore, inefficacia delle ipoteche giudiziali nei 90 giorni precedenti: sospensione delle prescrizioni, ...)
- Possibilità di suddividere i creditori (chirografari) in classi, con percentuali di soddisfacimento diverse;
- Creditori privilegiati da soddisfare al 100% (fatti salvi i casi di “garanzie incapienti” con destinazione della differenza ai creditori chirografi;
- Creditori chirografari: nessun limite inferiore, ma la misura non puo’ essere “immaterial”

# Il Concordato “in bianco”

- Deposito del solo ricorso e dei tre ultimi bilanci
- Termine da 60 a 120 giorni (decide il Tribunale) per deposito domanda di concordato vera e propria e relativi documenti prorogabile di altri 60 giorni (termine ridotto a soli 60 giorni + eventuali altri 60 giorni in presenza di istanze di fallimento);
- “Automatic stay”
- Atti urgenti di straordinaria amministrazione (con autorizzazione preventiva del tribunale) e atti di ordinaria amministrazione (liberamente realizzabili dal debitore);
- Possibilità di presentare domanda di omologa di accordo di ristrutturazione ex 182 bis alla scadenza del termine, in luogo del concordato
- Predeuzione per “gli atti legalmente compiuti dal debitore”

# Il Concordato “in continuità”

- Proposta di concordato che preveda:
  - prosecuzione dell’attività di impresa da parte del debitore, oppure
  - conferimento dell’azienda in esercizio a società, oppure
  - cessione di azienda in esercizio
- L’esperto deve attestare che la prosecuzione dell’impresa è “funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori”
- Possibile moratoria di un anno dei crediti privilegiati
- Prosecuzione dei contratti in corso anche con la P.A. (se l’esperto attesta la conformità al piano e la ragionevole capacità di adempimento da parte dell’impresa) e possibilità di partecipazione a gare e ad ATI

- 1) *La situazione economica generale e delle imprese*
- 2) *Gli strumenti di sostegno alle Imprese in crisi*
- 3) *Alcune “case histories”*

# Un caso di successo senza interventi nella compagine sociale

## Situazione di partenza

La società rappresenta uno dei player di riferimento su scala nazionale nella produzione di impianti per l'industria alimentare.

Il core business si caratterizza per il considerevole impatto di singole commesse di importo rilevante sviluppate anche con tempistiche pluriennali; questo aspetto si riflette in un'elevata volatilità dei livelli di fatturato e margini.

Nel 2011, ultimo esercizio ante crisi, il volume d'affari ha raggiunto i 140 milioni di euro, con un ebitda pari a 5,8 milioni di euro.

La struttura patrimoniale mostra un contenuto contributo dei mezzi propri ed una Posizione Finanziaria Netta particolarmente sbilanciata sul breve termine.



## 2011 (euro/mln)

Fatturato	140,2
Ebitda	5,8
PFN	36,3
PN	9,8

## Ragioni ed effetti della crisi

Nel corso del 2012 la congiuntura sfavorevole del mercato di riferimento ha determinato una considerevole riduzione del fatturato.

Inoltre l'acquisizione di cinque commesse per complessivi 11,8 milioni di euro ha incrementato il fabbisogno finanziario del capitale circolante contribuendo alla generazione di un flusso di cassa a servizio del debito negativo per circa 10,5 milioni di euro.

La società si è così trovata a dover affrontare un ingente livello di scaduto fornitori e a non disporre delle risorse sufficienti a far fronte al regolare servizio del debito finanziario.



## 2012 (euro/mln)

Fatturato	96,1
Ebitda	4,7
PFN	46,7
PN	4,8

# Il Piano di risanamento ex art. 67 L.F.



La soluzione adottata è stata individuata in un Piano di risanamento ai sensi dell'art. 67 L.F., concluso sulla base di un Piano Industriale Finanziario elaborato su un arco temporale che va dal 2013 al 2017 che si fonda sui seguenti driver:

## Interventi sul lato industriale

Al fine di incrementare la marginalità, sono stati previsti una serie di interventi sulla struttura industriale dell'azienda. Tra i principali:

- Revisione della struttura commerciale
- Sviluppo nuovi prodotti in relazione alle esigenze di mercato
- Esternalizzazione di alcune fasi produttive interne
- Interventi sui costi di struttura con benefici attesi nell'ordine di circa 2 milioni di euro

## La Manovra Finanziaria

Al fine di allineare la struttura dei rimborsi del debito finanziario alla generazione di flussi prospettici in arco piano, la Manovra Finanziaria prevede una serie di interventi, tra cui:

- Rimodulazione del debito a M/L termine con moratoria nei primi 24 mesi
- Concessione di Nuova Finanza di natura commerciale e modifica della struttura delle linee di credito a breve termine al fine di liberare risorse finanziarie a servizio del fabbisogno di circolante
- Riduzione delle condizioni economiche prevedendo clausole di Step Up in ipotesi di Piano performante
- Dismissione di società controllate no core
- Immissione di equity da parte dei soci nell'ordine di 6 mln/€

Gli interventi previsti dal Piano hanno permesso alla società di ritornare in una situazione di equilibrio con la prospettiva di un miglioramento delle principali grandezze economico finanziarie:

2013 (euro/mln)	
Fatturato	96,2
Ebitda	4,7
PFN	47,2
PN	2,9



2017E (euro/mln)	
Fatturato	132,2
Ebitda	10,2
PFN	42,7
PN	9,8



CARISPEZIA | FRIULADRIA | CARIPARMA

# Esercizio 2013: confronto tra Piano e dati consuntivi



I primi riscontri contabili che permettono di esprimere un giudizio sulla capacità della società di rispettare gli obiettivi fissati dal Piano Industriale, sono forniti dai consuntivi relativi al bilancio 2013.

L'esercizio chiude con risultati in linea con le previsioni di Piano e tale aspetto è confermato dal rispetto dei covenant finanziari previsti dall'Accordo raggiunto con gli Istituti di credito finanziatori.

## Principali valori di bilancio (in mln di euro)

	Bilancio 2013	Piano	Delta
Fatturato	111,3	107,6	+3,7
Ebitda	4,5	4,3	+0,2
PFN	44,7	47,2	-2,5
PN (*)	5,8	1,5	+4,3

## Covenant finanziari

	Bilancio 2013	Piano
PFN/Ebitda	9,92	11,04
PFN/PN	7,71	30,51

(\*) variazione in larga parte riconducibile ad un diverso criterio di riclassificazione rispetto al Piano.

# Un caso di «successo» con ingresso di un terzo

## Situazione di partenza

Società storica nella produzione di accessori per la casa.

Costituita nel secondo dopoguerra, cresce nel tempo con forte vocazione all'export per i business promozionali e quelli legati alle marche private, forte dell'attenzione alla parte tecnico-produttiva.

Nella metà degli anni '90 il boom di una multinazionale specializzata nella vendita di mobili, complementi d'arredo e altra oggettistica per la casa (che pesa per la metà del fatturato) porta l'azienda a concentrare la maggior parte delle risorse su pochi e specifici canali o clienti.

La Società si mantiene comunque molto efficiente dal lato acquisti e produzione mantenendo uno standard qualitativo di alto livello.

## Ragioni ed effetti della crisi

LBO nel 2008 con ingresso nuova proprietà, sostenuta in gran parte da un elevato ricorso del debito.

Nei primi tre anni il piano industriale ha mantenuto gli obiettivi. A partire dal 2011 l'azienda ha iniziato a registrare un peggioramento docuto in particolare a:

- mancato intervento in un segmento di mercato emergente, che ha invece premiato i concorrenti;
- limitazione a nuovi investimenti determinata dall'indebitamento elevato;
- incremento del costo delle materie prime con difficoltà di trasferirne l'effetto sul prezzo finale per la forza contrattuale dei clienti;
- deterioramento del mercato di riferimento quale conseguenza del difficile contesto macroeconomico;
- emersione di elementi di insolvenza su società legate dal comune azionista, che ha influenzato i rapporti con tutto il ceto bancario.



## 2010 (euro/mln)

Fatturato	31,3
Ebitda	2,5
PFN	4,0
PN	17,0



(euro/mln)	2011	2012
Fatturato	33,7	29,3
Ebitda	0,9	0,5
PFN	18,8	14,2
PN	2,5	0,5

# Piano di risanamento ex art. 67 L.F.

La soluzione è stata individuata in un Piano di risanamento ex art.67 L.F., concluso sulla base di un Piano Industriale Finanziario su un arco temporale 2013 al 2017 che si fonda sui seguenti driver:

## Linee guida Piano Industriale

Recupero di margini attraverso:  
Mutamento della *governance*, con l'ingresso di una nuovi proprietà e management;  
Concentrazione su prodotti e clienti a maggiore valore aggiunto con razionalizzazione delle linee produttive  
Inserimento in mercati a più forte crescita;  
Razionalizzazione costi indust.li e comm.li

## Manovra Finanziaria

Per il rafforzamento patrimoniale e finanziario della Società, oltre che per la necessaria tutela ai creditori, la Manovra ha previsto:  
Aumento di Capitale Sociale sottoscritto dal nuovo investitore;  
Nuova Finanza di natura commerciale;  
S/still al Dic.2017 delle linee di credito di B/T;  
Ristrutturazione del debito a ML/T, tramite moratorie nei primi due esercizi e riscadenzamenti.

Gli interventi previsti dal Piano hanno permesso alla Società di tornare in una situazione di equilibrio con il miglioramento delle principali grandezze economico finanziarie

2013 (euro/mln)	
Fatturato	27,9
Ebitda	1,3
PFN	10,8
PN	0,6



2017E (euro/mln)	
Fatturato	36,4
Ebitda	2,8
PFN	7,6
PN	3,6

# Esercizio 2013: confronto tra Piano e dati consuntivi



I primi riscontri contabili che permettono di esprimere un giudizio sulla capacità della società di rispettare gli obiettivi fissati dal Piano Industriale, sono forniti dai consuntivi relativi al bilancio 2013.

L'esercizio chiude con risultati migliorativi rispetto alle previsioni di Piano e tale aspetto è confermato dal pieno rispetto dei covenant finanziari previsti dall'Accordo raggiunto con gli Istituti di credito finanziatori.

Principali valori di bilancio (in mln di euro)				Covenant finanziari		
	Bilancio 2013	Piano	Delta		Bilancio 2013	Piano
Fatturato	27,9	30,6	-8,8	PFN/Ebitda	8,05	<17,5
Ebitda	1,3	1,3	-	Ebitda/OF	2,52	>1,5
PFN	10,7	11,8	-9,3			
PN	0,7	0,5	+30			

Nonostante una contrazione dei ricavi, (mercato nazionale), l'ottimizzazione della gestione del circolante e dei costi operativi hanno consentito il recupero della marginalità, nel rispetto di quanto atteso. Lato finanziario, il minore fabbisogno di circolante ha consentito la riduzione della PFN su valori superiori a quanto preventivato.

Il successo del processo di risanamento è inoltre testimoniato dall'interesse pervenuto alla Società da parte di un Fondo di Investimento pronto a sottoscrivere un Aumento di Capitale Sociale.

# Un caso di «insuccesso»

## Situazione di partenza

Gruppo tra i leader di mercato a livello europeo nella produzione di strutture in acciaio richieste prevalentemente da controparti di emanazione pubblica.

Negli anni la principale operativa ha consolidato un volume d'affari superiore ai 60 milioni di euro ed una struttura patrimoniale equilibrata.

Nel 2008 il Patrimonio Netto copriva 44% del Capitale Investito Netto e l'80% della PFN.



## 2008 (euro/mln)

Fatturato	62,8
Ebitda	6,5
PFN	19,5
PN	15,5

## Ragioni ed effetti della crisi

La crisi che ha colpito la società nasce dagli effetti di un programma di crescita attraverso acquisizioni estere pianificato nel 2008, finalizzato a favorire lo sviluppo del volume d'affari e la ripresa della marginalità.

Gli investimenti, oltre a non aver generato i benefici auspicati, hanno assorbito ingenti risorse finanziarie e contribuito a contabilizzare rilevanti perdite d'esercizio che, negli anni, hanno eroso la dotazione patrimoniale e favorito un incremento dell'esposizione di natura finanziaria, a parità di fatturato.

Nel 2012, preso atto dell'impossibilità di raggiungere gli obiettivi prefissati in termini di sviluppo di fatturato e Ebitda, la società ha ritenuto opportuno elaborare un Piano Industriale con l'obiettivo di raggiungere un Accordo di Ristrutturazione del debito con i principali creditori.



## 2011 (euro/mln)

Fatturato	66,7
Ebitda	3,4
PFN	27,8
PN	8,8

# L'Accordo di ristrutturazione ex art. 182 bis L.F.



La soluzione adottata è stata individuata in un Accordo di ristrutturazione del debito ai sensi dell'art. 182 bis L.F., sottoscritto con i principali creditori sulla base di un Piano Industriale Finanziario elaborato su un arco temporale che va dal 2013 al 2016 che si fonda sui seguenti driver:

## Interventi sul lato industriale

Di seguito i principali ambiti di intervento previsti dal Piano:

- Focalizzazione sul core business a più elevato valore aggiunto
- Graduale sviluppo del fatturato export
- Riduzione dei costi di struttura attraverso interventi volti a ridurre i costi del personale e i canoni di locazione di immobili strumentali
- Efficientamento nella gestione del magazzino attraverso un programma di de-stoccaggio
- Contenimento dei capex

## La Manovra Finanziaria

L'obiettivo della Manovra Finanziaria è quello di favorire il rafforzamento patrimoniale e finanziario della società e permettere così di adeguare i flussi di cassa prospettici al rispetto delle obbligazioni assunte con i creditori. I principali interventi riguardano:

- Il rafforzamento patrimoniale del Gruppo attraverso l'apporto da parte dei soci un compendio immobiliare del valore superiore ai 12 milioni di euro
- Il riscadenziamento dei debiti finanziari a m/l termine
- Conferma in arco piano delle linee di credito operative concesse dal sistema ed erogazione di nuova finanza
- Riscadenziamento delle esposizioni in essere con i principali fornitori
- Cessione asset non strategici

L'obiettivo del Piano è quello di favorire uno importante sviluppo del volume d'affari (+22,7 mln/€) con contestuale riduzione della PFN nell'ordine di 3,4 mln/€:

2013 (euro/mln)	
Fatturato	24,1
Ebitda	-0,2
PFN	22,9
PN	2,7



2016E (euro/mln)	
Fatturato	46,8
Ebitda	5,0
PFN	19,5
PN	3,8

CARIPARMA  
AGRICOLE

CARISPEZIA | PRIULADRIA | CARIPARMA



## Risultati 2013 e criticità legate a situazioni non previste dal Piano

L'esercizio 2013 ha chiuso con un volume d'affari di 25,6 mln/€, superiore del 6% rispetto alle previsioni di Piano.

2013 (euro/mln)			
	2013 ACT	2013 Piano	Delta
Fatturato	25,6	24,1	+6%

La società sta inoltre rispettando gli impegni assunti in termini di interventi di razionalizzazione ed efficientamento dei costi di struttura.

Tuttavia si rileva un ritardo nel riavvio delle produzioni 2014 che potrebbe compromettere il raggiungimento degli obiettivi di Piano già a partire dal corrente esercizio. Le ragioni sono da ricondurre ad un eccessivo livello dell'indebitamento finanziario rispetto ai mezzi propri.

Sebbene l'equilibrio patrimoniale/finanziario rifletta i dati previsti dal business plan inserito nel Piano Industriale, tale rapporto potrebbe riflettersi in difficoltà nell'aggiudicarsi commesse verso committenti di emanazione pubblica, verso i quali il gruppo sviluppa una quota rilevante del proprio fatturato.

## Possibili sviluppi

Le problematiche legate alle difficoltà nell'aggiudicarsi nuove commesse dai principali fornitori hanno portato il management della società a chieder di rivedere i termini dell'Accordo sottoscritto con il ceto bancario, al fine di non pregiudicare la capacità raggiungere gli obiettivi previsti dal Piano in termini di volume d'affari, marginalità espresse e, di conseguenza, capacità di generare flussi di cassa coerenti con le obbligazioni assunte.