



ASSOLOMBARDA
Confindustria Milano Monza e Brianza

OSSERVA LA TUA IMPRESA

Gestire le criticità aziendali e trasformarle in opportunità

Da dove partire? Analisi preliminare, strategie e priorità industriali e finanziarie

Jimmy Clarini –  **ENTRIAGE**

9 Novembre 2017

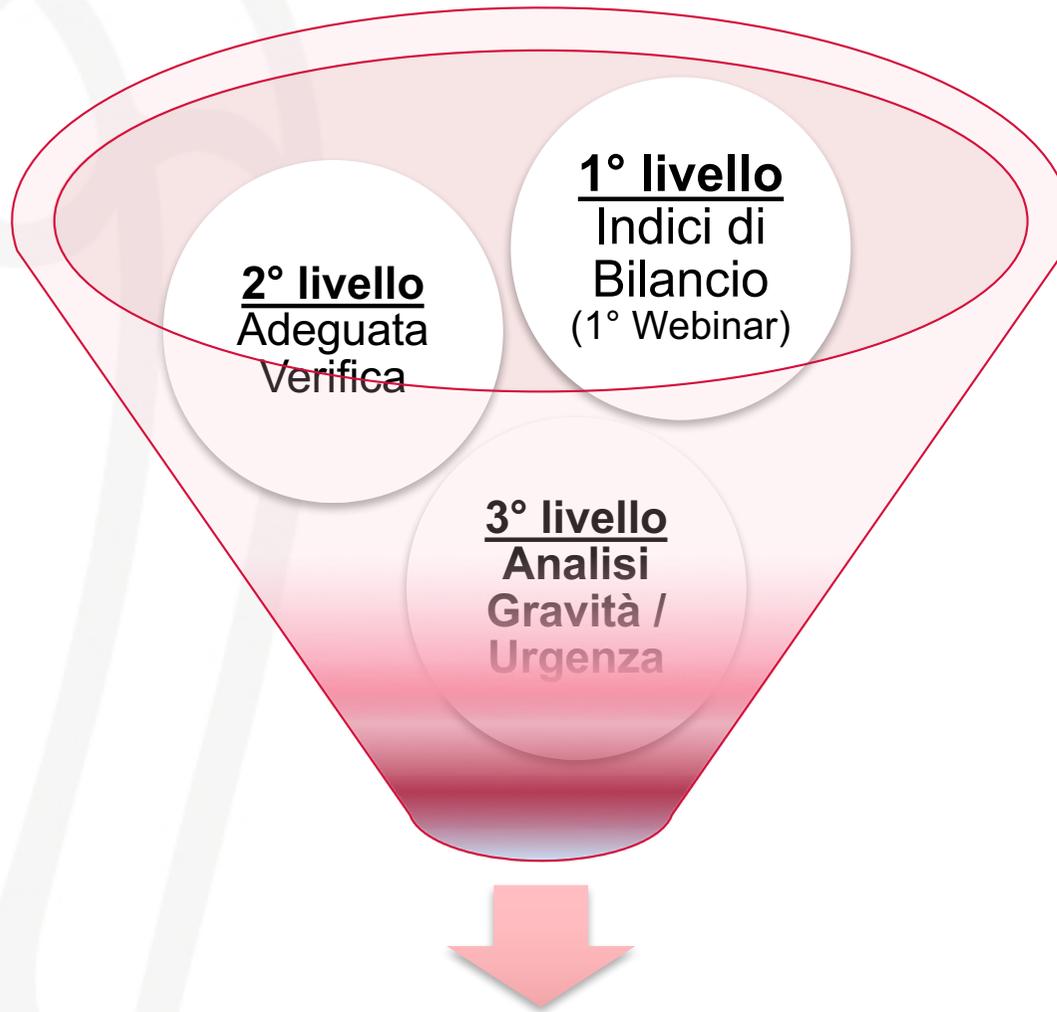
CONOSCERE LE CRITICITA'

.....non è un'ovvietà!!

Nuova legge - Allerta d'impresa



Conoscere le criticità → tecnica ad imbuto

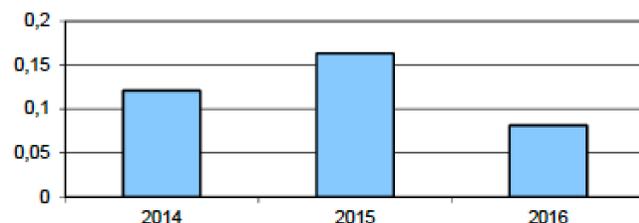


E poi che cosa si fa?

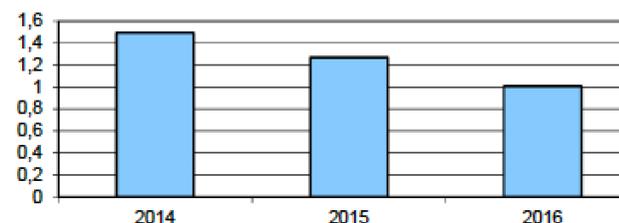
1° Livello – Indici di Bilancio

- Bancopass

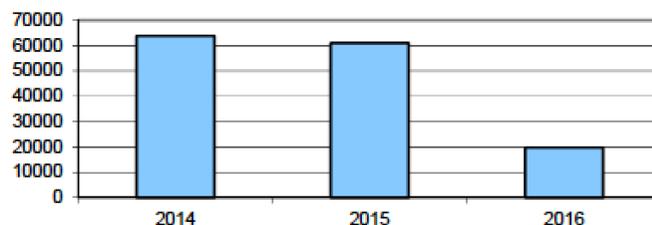
INDICI		2014	Δ	2015	Δ	2016
1	Indice di indipendenza finanziaria	0,120947341	▲	0,163313844	▼	0,081406892
2	Indice di struttura secondario	1,495280497	▼	1,271138823	▼	1,00694823
3	Margine Operativo Lordo Centrale dei Bilanci (CE.BI.)	63874	▼	61054	▼	19790
4	Rotazione del capitale investito (volte)	1,498903783	▼	1,47292624	▼	1,453867272
5	Durata media dei crediti al lordo IVA (gg)	129,3049724	▼	104,8050052	▲	110,2574428
6	Durata media dei debiti al lordo IVA (gg)	160,2996898	▼	150,3507212	▲	157,4965787
7	Giacenza media delle scorte (gg)	31,52105365	▼	26,25970949	▼	17,93158042
8	Posizione finanziaria netta (allargata)/Margine Operativo Lordo	19,99787758	▼	2,972003318	▼	-8,72314714
9	Posizione finanziaria netta (allargata)/Patrimonio Netto	2,831530232	▼	1,623591571	▲	3,340436941
10	Oneri finanziari su Margine Operativo Lordo	0,546820613	▼	0,150182874	▼	-0,334474353



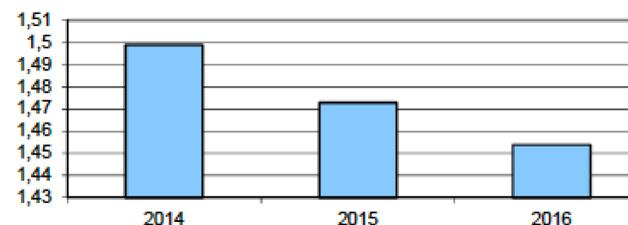
Indice di indipendenza finanziaria



Indice di struttura secondario



Margine Operativo Lordo...



Rotazione del capitale investito (volte)

2° Livello - ADEGUATA VERIFICA

- **Protocollo promosso dall'Ordine dei Commercialisti di Milano**
- **40 domande quanti e qualitative**
- **ad uso dei sindaci/revisori (...e dei direttori amministrativi)**
- **File excel scaricabile gratuitamente sul sito ODCEC Milano all'indirizzo:**
- **http://odcec.mi.it/Ordine/iscritti/Commissioni_consultive/Quaderni.aspx**
- **N.71 - COPIA DI ODCEC - MODELLO ADEGUATA VERIFICA - VERSIONE 3.0**

N°	Quesito	RISPOSTA
1.1	Ricevute ed altri avvisi di pagamento non onorate alla scadenza	
1.2	Ritardi nei pagamenti concordati superiori a 90 giorni;	
1.3	Pagamenti parziali rispetto al prezzo concordato;	
1.4	Richieste di riscadenzamento nei pagamenti concordati;	
1.5	Compensazioni, abbuoni derivanti da resi, controversie derivanti dalla quantità del prodotto o da ritardi nei termini di consegna anomali rispetto la media del settore;	
1.6	Sconti o promozioni di ogni tipo in misura superiore al 50% del prezzo di listino o comunemente praticato, in ogni caso considerati anomali in rapporto alle comuni condizioni d'uso di piazza.	
2.1	Significativo e concordante ⁽¹⁾ deterioramento dei rating interni assegnati dalle banche (downgrade);	
2.2	Sconfini rilevanti ⁽²⁾ e ripetuti in Centrale dei Rischi (avvenuti nell'arco degli ultimi 12 mesi);	
2.3	Anomalo aumento delle richieste di garanzie su beni aziendali o di soggetti terzi;	
2.4	Anomalo aumento delle segnalazioni in C.R. di insoluti su anticipo crediti;	
2.5	Anomala richieste di fido oltre gli ordinari fabbisogni di cassa attesi. In particolare, ripetute richieste di temporanee disponibilità di cassa per far fronte a esigenze di tesoreria non giustificate dalla stagionalità;	
2.6	Anomala e continuativa crescita dei fidi utilizzati, con particolare riferimento al sovra-utilizzo dei fidi di smobilizzo crediti commerciali (fidi autoliquidanti);	
2.7	Rientri nelle linee di credito per cassa o per firma che non si inseriscono in una rimodulazione complessiva della struttura degli affidamenti ⁽³⁾ .	

PROFILO DI RISCHIO	
SOLVIBILITA'	
VULNERABILITA'	
VULNERABILITA' ELEVATA	
RISCHIO	
RISCHIO ELEVATO	
RISCHIO MOLTO ELEVATO	
RISCHIO MASSIMO	

3° Livello - ANALISI GRAVITA' / URGENZA

Qual'è il livello dei danni della nave?



Molto grave				
Grave				
Seria				
Leggera				
Gravità Urgenza	Bassa	Media	Alta	Molto alta

Quanto tempo disponibile per evitare di arenarsi sulla spiaggia?

Gravità = Livello del **Patrimonio Netto** all'ultima situazione contabile

ATTIVO	PASSIVO
Rimanenze	Fornitori
Crediti	Banche
Altre attività	Altre passività
	Patrimonio netto

ATTIVO	SITUAZIONE CONTABILE 31 maggio 2017	Riclassifiche e revisioni	SITUAZIONE Normalizzata 31 maggio 2017
A) CREDITI VERSO SOCI	9.199	0	9.199
I - IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI	42.446	-42.446	0
II - IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI	11.316.741	0	11.316.741
III - IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE	201.473	-201.423	50
B) TOTALE IMMOBILIZZAZIONI	11.560.659	-243.869	11.316.791
I - RIMANENZE	3.800.023	-650.000	3.150.023
II - CREDITI	6.000.932	-890.000	5.110.932
IV - DISPONIBILITA' LIQUIDE	385.592	0	385.592
C) TOTALE ATTIVO CIRCOLANTE	10.186.547	-1.540.000	8.646.547
	21.756.405	-1.783.869	19.972.536

PASSIVO	SITUAZIONE CONTABILE 31 maggio 2017	Riclassifiche e revisioni	SITUAZIONE Normalizzata 31 maggio 2017
A) PATRIMONIO NETTO	2.336.726	- 2.253.314	83.411
B) FONDI PER RISCHI ED ONERI	636.954	350.000	986.954
C) TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO	421.158	0	421.158
D) DEBITI	18.137.611	119.446	18.257.057
E) RATEI E RISCONTI	223.957	0	223.957
	21.756.405	-1.783.869	19.972.536

E COME EVOLVE IL PATRIMONIO NETTO ?

Doveri per amministratori e Cda

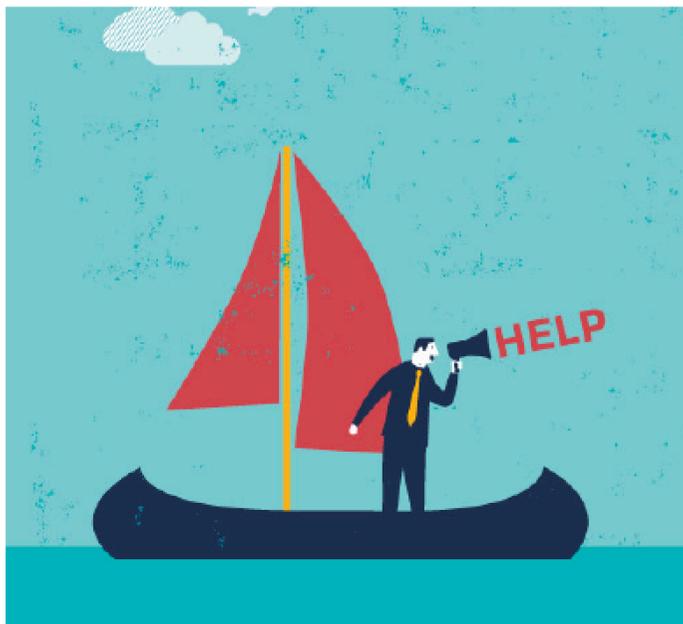
ART 2446

Quando risulta che il capitale è diminuito di oltre un terzo in conseguenza di perdite [2413], gli amministratori [2381] o il consiglio di gestione, e nel caso di loro inerzia il collegio sindacale ovvero il consiglio di sorveglianza, devono senza indugio convocare l'assemblea per gli opportuni provvedimenti.....

ART 2447

Se, per la perdita di oltre un terzo del capitale, questo si riduce al disotto del minimo stabilito dall'articolo 2327, gli amministratori o il consiglio di gestione e, in caso di loro inerzia, il consiglio di sorveglianza devono senza indugio (1) convocare l'assemblea [2364, 2364 bis] per deliberare la riduzione del capitale (2) ed il contemporaneo aumento del medesimo ad una cifra non inferiore al detto minimo, o la trasformazione della società

3° Livello - ANALISI GRAVITA' / URGENZA



Molto grave				
Grave				
Seria				
Leggera				
Gravità Urgenza ►	Bassa	Media	Alta	Molto alta

Urgenza = tempo di liquidità disponibile

	2014 ACT	2015 ACT	2016 ACT	2017 Q1 ACT	2017 Q2 ACT	Q2 ADJ	2017 Q2 ACT	2017 Q4 FCST	2018 FCST	2019 FCST
SCOSTO ECONOMICICO										
Valore della produzione	16.697.072	16.933.339	13.527.321	2.833.258	5.545.669	0	5.545.669	11.124.903	11.432.109	11.622.109
Rischi delle vendite e delle prestazioni	16.461.813	16.637.378	12.948.453	2.830.126	5.485.509	0	5.485.509	11.094.903	11.502.109	11.502.109
Altri costi e proventi	235.259	295.961	578.868	3.132	60.160	0	60.160	120.000	120.000	120.000
Costi Materia alla produzione	307.838	192.358	185.244	9.958	44.147	0	44.147	189.400	190.000	190.000
Variazioni rimanenze di materie prime, etc. etc.	77.303	(50.679)	(57.599)	0	0	0	0	0	0	0
Accidenti	230.532	243.037	240.843	9.956	44.147	0	44.147	189.400	190.000	190.000
Valore aggiunto della produzione	16.389.234	16.740.981	13.342.077	2.823.302	5.501.522	0	5.501.522	10.935.503	11.432.109	11.432.109
VA %	98,1%	98,9%	98,6%	99,6%	99,2%		99,2%	98,3%	98,4%	98,4%
COSTI DIRETTI ALLA PRODUZIONE	14.410.288	14.756.944	12.052.356	2.226.537	4.039.815	284.250	4.324.065	10.140.403	10.373.698	10.373.698
Totale costo del Patrimonio	11.261.313	11.261.727	9.254.516	1.808.927	3.296.056	0	3.296.056	7.200.066	8.287.451	8.287.451
Eletto, autonomo e oneri di tempo interno	983.389	972.013	887.752	133.224	294.535	0	294.535	673.812	704.255	704.255
Godimento di beni di terzi	1.001.821	668.529	221.104	196.176	322.438	0	322.438	592.490	440.000	440.000
Utenti e servizi alla produzione	385.530	440.456	286.152	35.483	77.963	0	77.963	217.135	273.000	273.000
Ammortamenti e svalutazioni	308.665	316.296	915.311	0	0	0	284.250	288.250	288.250	288.250
Mantenimenti	136.494	173.913	87.302	32.498	48.125	0	48.125	98.400	98.400	98.400
Margine di contribuzione lordo	1.973.946	1.984.037	1.280.721	596.765	1.461.707	(284.250)	1.177.457	795.100	1.058.501	1.058.501
MCI %	11,9%	11,7%	9,5%	21,0%	26,4%		21,2%	7,1%	9,1%	9,1%
COSTI GENERALI ED AMMINISTRATIVI	1.008.393	1.357.072	828.000	234.494	384.648	0	384.648	890.142	645.000	645.000
Utenti e servizi all'amministrazione	77.130	79.457	63.989	7.400	13.457	0	13.457	55.307	55.000	55.000
Servizi e oneri di commercializzazione	70.796	128.801	37.070	2.245	8.386	0	8.386	34.852	35.000	35.000
Consulenze professionali	284.254	718.412	543.559	29.670	90.821	0	90.821	325.289	325.000	325.000
Oneri diversi di Gestione	266.243	431.302	183.462	192.179	311.984	0	311.984	574.694	230.000	230.000
EBITDA	974.553	626.065	461.641	362.470	1.077.059	(284.250)	792.809	(195.042)	413.501	413.501
EBITDA %	5,8%	3,7%	3,4%	12,8%	19,2%		14,2%	-1,7%	3,6%	3,6%
Ammortamenti immobilizzi immateriali	268.036	322.760	320.563	0	0	133.500	133.500	267.000	272.000	282.000
EBIT	706.517	303.305	141.078	362.470	1.077.059	(417.750)	659.309	(462.442)	141.501	131.501
Gestione Finanziaria	(290.889)	(29.830)	(112.894)	(79.567)	(214.200)	0	(214.200)	58.000	0	0
Rettifiche di valore di ATTIVITÀ FINANZIARIE	0	0	0	0	0	(3.454.219)	(3.454.219)	(3.454.219)	0	0
Proventi e Oneri Straordinari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Risultato prima della imposta	(411.633)	(272.457)	(28.184)	(282.905)	862.139	(3.671.969)	(3.609.831)	(3.858.241)	141.501	131.501
Impennaci sul risultato dell'esercizio	(102.299)	(241.295)	0	0	0	0	0	0	0	0
Utile / Perdita dell'esercizio	(109.334)	(32.172)	(28.184)	(282.905)	862.139	(3.671.969)	(3.609.831)	(3.858.241)	141.501	131.501
STATO PATRIMONIALE	2014	2015	2016	2017 Q1	2017 Q2	Q2	2017 Q2	2017 Q4	2018	2019
A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti										
B) Immobilizzazioni	2.425.214	3.269.312	3.219.999	2.860.273	3.818.986	(417.750)	3.401.236	2.983.486	2.167.986	1.342.486
Immobilizzazioni materiali	1.521.719	2.201.853	1.691.996	1.967.342	2.715.057	(284.250)	2.430.807	2.146.557	1.578.057	1.069.557
Immobilizzazioni immateriali	883.891	1.027.702	1.527.999	892.931	1.103.929	(133.500)	970.429	836.929	589.929	272.929
Immobilizzazioni finanziarie	14.504	43.757	191.004	81.000	200.000	0	200.886	200.886	200.886	200.886
C) Attivo Circolante	10.446.083	11.971.421	11.947.935	13.122.121	11.929.169	(3.454.219)	8.474.949	6.831.272	6.497.618	6.174.472
Rimanenze	202.522	253.201	21	0	0	0	0	0	0	0
Crediti su Clienti	9.286.119	9.241.789	10,3	0	0	0	0	0	0	0
Crediti su Imprese controllate e collegate	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crediti Tributari	182.001	631.959	6	0	0	0	0	0	0	0
Crediti su Altri	445	423.481	0	0	0	0	0	0	0	0
Disponibilità liquide	678.966	1.420.981	0	0	0	0	0	0	0	0
D) Ratei e risconti	251.710	171.011	11	0	0	0	0	0	0	0
Totale Attività	13.122.977	15.411.744	15,2	0	0	0	0	0	0	0
A) Patrimonio Netto	1.254.783	1.286.956	1,3	0	0	0	0	0	0	0
Capitale Sociale	140.600	140.600	0	0	0	0	0	0	0	0
Riserve	1.094.459	1.144.194	1,4	0	0	0	0	0	0	0
Utile/perdita esercizio	109.334	32.172	0	0	0	0	0	0	0	0
B) Totale Fondo Rischi ed Oneri	0	3.436.748	3,4	0	0	0	0	0	0	0
C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato	64.779	82.416	0	0	0	0	0	0	0	0
D) Debiti	11.813.415	10.655.627	10,4	0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso soci per finanziamenti	372	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti su banche	108.317	1.008.498	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti su fornitori	1.120.114	1.742.398	1,5	0	0	0	0	0	0	0
Debiti rappresentati da titoli di credito	34.000	51.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso entità previdenziali	9.623.908	7.172.627	8,3	0	0	0	0	0	0	0
Altri Debiti	503.704	661.104	0,5	0	0	0	0	0	0	0
E) Ratei e risconti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale Passività	13.122.977	15.411.744	15,2	0	0	0	0	0	0	0
RENDICONTO FINANZIARIO	2014	2015	2016	2017 Q1	2017 Q2	Q2	2017 Q2	2017 Q4	2018	2019
A. FLUSSI FINANZIARI ATTIVITÀ OPERATIVA	32.172	1.520.360	8	0	0	0	0	0	0	0
Utile / Perdita dell'esercizio	32.172	32.172	0	0	0	0	0	0	0	0
Rettifiche per ricavi e costi non monetari	917.392	9	0	0	0	0	0	0	0	0
Ammortamenti e svalutazioni	839.056	9	0	0	0	0	0	0	0	0
Ratei e Risconti	80.699	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accantonamento al Fondo TER	(2.363)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altri Costi (Ricavi) non monetari	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



Per determinare i flussi di cassa prospettici è necessario determinare ricavi, costi e variazioni del circolante – determinando anche il patrimonio netto -

Gravità ed Urgenza → consapevolezza su cosa fare ed in quanto tempo



Leggera

Patrimonio positivo in leggera erosione (redditività negativa).



Seria

Patrimonio positivo In forte erosione (redditività molto negativa).



Grave

Patrimonio diminuito di oltre un terzo e al limite del Cap. Soc. minimo. In erosione e rischio di essere negativo.



Molto grave

Patrimonio netto fortemente negativo e con forti trend peggiorativi.

GRAVITÀ della situazione

Molto grave				
Grave				
Seria				
Leggera				
	Bassa	Media	Alta	Molto alta

URGENZA di intervento



Bassa

Tensioni finanziarie gestibili. Più di 6 mesi di tempo



Media

Tensioni finanziarie evidenti. Circa 6 mesi di tempo.



Alta

Elevate tensioni finanziarie. Circa 3 mesi di tempo.



Molto alta

Rischio di stop delle attività. Cassa finita. Tempo finito.

ED ORA COSA SI FA?

*COME IMPOSTARE STRATEGIA E PRIORITA'
INDUSTRIALI E FINANZIARIE*

- 
- 1. GESTIRE L'AZIENDA PER CASSA***
 - 2. IMPOSTARE PIANO DI RISANAMENTO***
 - 3. DETERMINARE LE ESIGENZE FINANZIARIE***
 - 4. EVENTUALI PROCEDURE***

1- GESTIONE PER CASSA

- *Volume is vanity*
- *Profit is sanity*
- *Cash is reality*

LA CASSA → Ossigeno dell'azienda

1° → Gestione dei crediti

A) Recupero dei crediti passati

- persi definitivamente
- in contenzioso legale
- scaduti in lavorazione (ossia al recupero)

B) Gestione dei crediti in essere / emissione nuove fatture

- Politiche di fido
- Monitoraggio puntualità pagamenti
- Pagamento anticipato (extra sconto o nuove politiche)

LA CASSA → Ossigeno dell'azienda

2° → Gestione pagamento fornitori (scaduti/a scadere)

a) Fornitori Vitali: ossia necessari per la sopravvivenza dell'azienda

b) Fornitori Strategici ossia:

- * non sono sostituibili,
- * necessari per il core business
- * hanno il credito assicurato

c) Fornitori Importanti ossia:

- * sostituibili
- * non continuativi
- * rilevanti per alcune linee di business non strategiche

d) Altri ossia tutto il resto

LA CASSA → Ossigeno dell'azienda

3° → Gestione del magazzino

a) Smaltimento obsoleti: linee di prodotto non-core con giacenza elevate (usare la leva dello sconto)

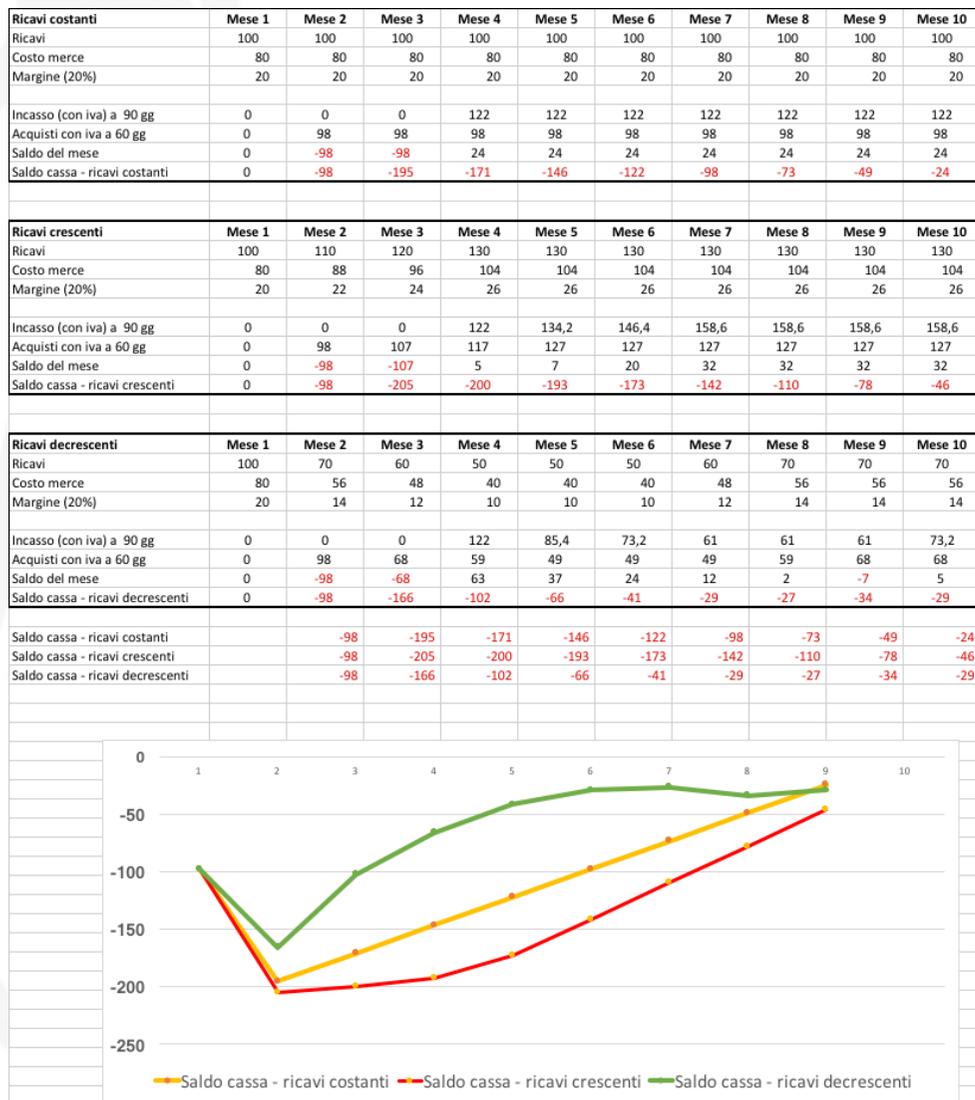
b) Dare priorità acquisti a semilavorati/materie prime con:

- tempi di trasformazione/vendita veloce
- per clienti affidabili/paganti

c) Dare priorità di vendita a su prodotti con alta copertura

LA CASSA → Ossigeno dell'azienda

4° → L'aumentare di fatturato non produce cassa ma la assorbe



ASPETTI ORGANIZZATIVI NELLA GESTIONE “PER CASSA”

1) *E' una nuova priorità aziendale*

2) *Nominare 3 responsabili ufficiali:*

- 1 per Recupero credito
- 1 per Gestione magazzino
- 1 per Monitoraggio della cassa (crocevia delle informazioni per decisioni sui pagamenti)

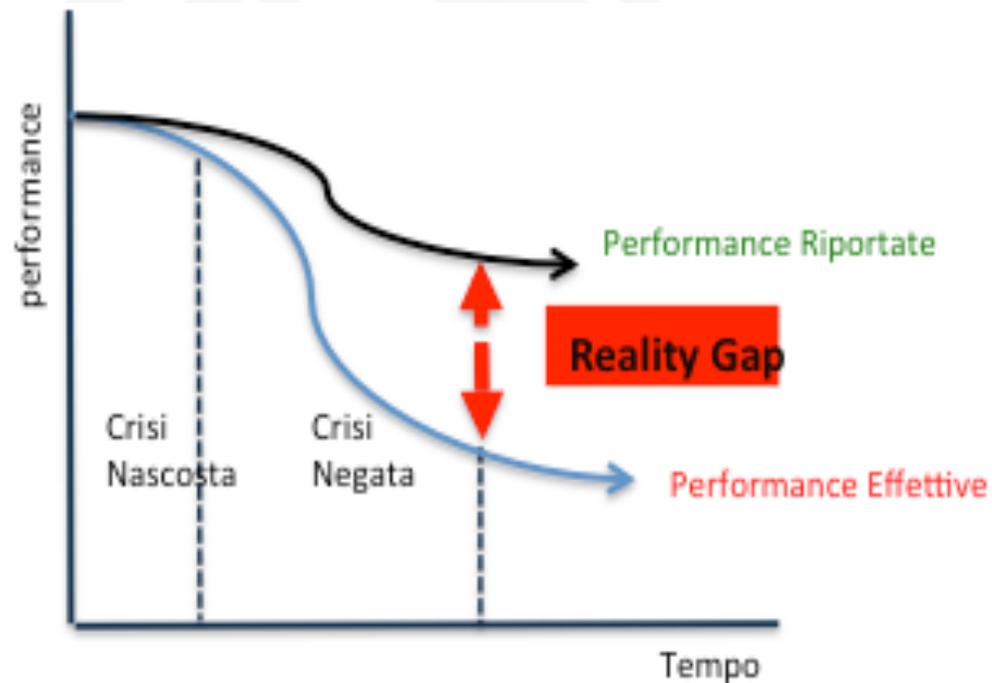
3) *Strumento di monitoraggio cassa (vedi esempio triage test – excel)*

4) *Riunioni settimanali per condividere tra tutte le funzioni andamento cassa, problemi e soluzioni*

2- IMPOSTARE PIANO DI RISANAMENTO

- *ed un nuovo modello di business?*

REALITY GAP



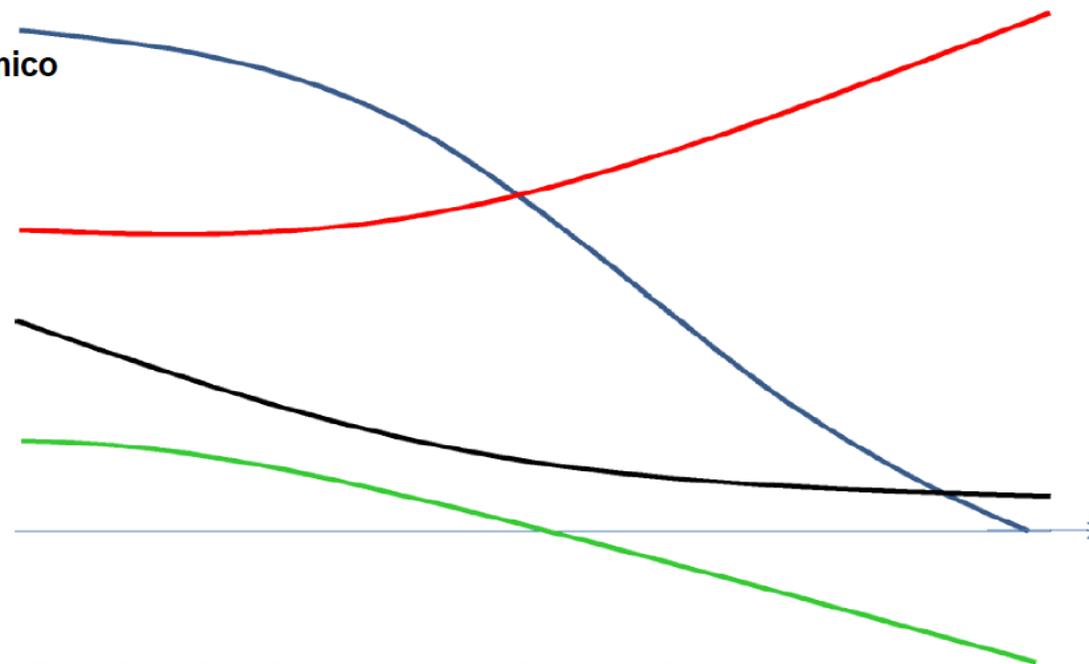
- Così come la valutazione iniziale della gravità ed urgenza è spesso sottovalutata, anche le cause e le soluzioni sono spesso influenzate da un naturale “attaccamento” alle proprie idee, strategie e relazioni.
- Il supporto di esperti esterni, permette di individuare più velocemente:
 - Le cause della crisi
 - Le macro aree di miglioramento sul processo industriale/commerciale
 - Le modifiche da apportare all’organizzazione
- E permette di neutralizzare subito gli effetti negativi sulla cassa

Il Piano di Risanamento deve essere tempestivo

IL PERCORSO VERSO LA CRISI

crisi potenziale crisi "governabile" crisi irreversibile

- valore del capitale economico
- debito
- valore di liquidazione
- flusso di cassa operativo



Timing nella percezione della crisi è fondamentale per intervenire efficacemente (*early warnings/weak signals*)

Il Piano di Risanamento si concretizza in un documento con:

- ✓ **Identificazione delle cause**
- crisi strutturale o congiunturale
- ✓ **Costruzione di ipotesi di risoluzione**
- soluzioni alle cause
- ✓ **Nuova Strategia e priorità**
- ✓ **Implicazioni Manageriali ed Organizzative**
- ✓ **Proiezioni economiche e patrimoniali a 3 / 4 anni**
- ✓ **Proiezioni finanziarie**
- moratorie, consolidamento debito, partners, ecc

Il Piano di Risanamento: la ragionevolezza

- ✓ **Attendibile**
 - *si basa su dati storici certi*
 - *e su proiezioni future prudenti e realistiche*
- ✓ **Coerente**
 - *una logica correlazione tra le ipotesi (“assumptions”)*
- ✓ **Sostenibilità finanziaria**
 - *I flussi di cassa (non il margine o il profitto) siano sufficienti ad attuare il piano*
- ✓ **Garantire la sua esecuzione**
 - *Action plan, tempistiche e responsabili*

3- DETERMINARE LE ESIGENZE FINANZIARIE DEL PIANO

- *Quanti soldi servono per realizzare il piano e chi li dà?*

PIANO FINANZIARIO ...Flusso di cassa al servizio della manovra

- Ipotesi di Piano Pluriennale	Actual	Periodo di Moratoria				Periodo di Amortizing				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Fatturato	20.600	19.157	19.470	20.000	21.000	21.500	22.000	22.500	23.000	
<i>y-to-y %</i>		-7,0%	1,6%	2,7%	5,0%	2,4%	2,3%	2,3%	2,2%	
<i>Ebitda margin</i>		4,7%	5,9%	6,0%	7,0%	7,2%	7,2%	7,2%	7,2%	
EBITDA (base case; no NF)		894	1.157	1.200	1.470	1.548	1.584	1.620	1.656	
Working Capital		0	-231	-240	-294	-310	-317	-324	-331	
<i>Assorbimento Working Capital</i>		0%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
IRES / IRAP		-58	-137	-150	-231	-254	-265	-276	-287	
Investimenti		0	-150	-250	-50	-50	-50	-50	-50	
Flusso di cassa gestione caratteristica		836	639	560	895	934	952	970	988	
Oneri finanziari consolidamento		-170	-170	-170	-223	-207	-190	-173	-156	
Flusso di cassa gestione disponibile		666	469	391	672	727	762	797	832	
Scaduto fornitori	1.000	-900	-100							
Impegni	1.000	-500	-300	-200						
Oneri straordinari di ristrutturazione	600	-250	-250	-100						
Efficienza Stock	450	450								
Efficienza Crediti Scaduti	250	200	50							
P.O. (ex Aucap)	950									
Nuovo P.O.	550	350	200							
Gestione Straordinaria (deflusso passività ed oneri)		-650	-400	-300	0	0	0	0	0	
Flusso di cassa residuo al Servizio della Manovra		186	239	260	895	934	952	970	988	
Retention cash (100k)				100	100	100	100	100	100	
Excess Cash da ripartire a deconto Debiti Banche		0	0	160	795	834	852	870	888	

PIANO FINANZIARIO ...ipotesi per banca e covenants

Banche	Autoliquidanti		Totale	Riattivazione		
	Fidi	Outstanding	Capienza	2018	2019	2020
Banca	500	5	495	174	231	347
Banco	500	13	487	171	228	341
Unicredit	1.500	1.031	469	164	219	329
Venetia	400	18	382	134	179	268
Credito	350		350	123	164	245
Intesa	300		300	105	140	210
Banca	300		300	105	140	210
Banco	300		300	105	140	210
Banca	300	6	294	103	137	206
Banca	300	6	294	103	137	206
UBI (ex)	250		250	88	117	175
BPER B	200		200	70	93	140
Banca	300	142	158	55	74	111
Totale	5.500	1.221	4.279	1.500	2.000	3.000

	2016	2017	2018	2019	2020
EBITDA margin		4,67%	5,94%	6,00%	7,00%
Flusso di cassa gestione caratteristica (FCGC)		836	639	560	895
Residuo scaduto fornitori ed oneri vari (Residui)	2.600	950	300	0	0
Covenants attivazione NF: EBITDA > 4,5%		Verificato	Verificato	Verificato	Verificato
Covenants attivazione NF: FCGC/Residui >1x		Non verificato	Verificato	Verificato	Verificato

4- EVENTUALI PROCEDURE

- *In bonis, ex67, 182bis/ter/septies, concordati*

GRAZIE