

# La crisi di impresa



**LA NORMATIVA SULLA CRISI DI  
IMPRESA LE NOVITÀ**

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021, confronto con CCII.**

Nel DL 118/2021 non vi è un indicatore di crisi intercettato il quale si attiva una segnalazione all'organo amministrativo che se non risolve la crisi momentanea viene segnalato all'OCRI.

Quindi l'amministratore si attiva solo se il sindaco fa la segnalazione art. 15 DL 118/2021 esiste solo la tempestività con cui si muove il sindaco ma l'amministratore potrebbe non accedere alla piattaforma e avviare una composizione negoziata. Se restava inerte nel CCII rischiava la segnalazione al PM ex art. 22 del CCII.

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. L'allerta nel CCII e gli indicatori.**

Quali erano le procedure per la segnalazione e come si attivava la segnalazione stessa? Vi erano molti indici in cui l'impresa poteva imbattersi.

- quelli previsti dall'articolo 13 primo comma (la non sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi, la non sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare, l'inadeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi)
- quelli di cui al secondo comma, emanati dal CNDCEC, Pnetto negativo, DSCR e se non calcolabile il DSCR gli altri indicatori;

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: il D.L. 118/2021. L'allerta nel CCII e gli indicatori.** Quali erano le procedure per la segnalazione e come si attivava la segnalazione stessa? Vi erano molti indici in cui l'impresa poteva imbattersi.

- quelli relativi alle soglie di debito che permettono ai Creditori qualificati della PA ai sensi dell'articolo 15 la segnalazione al debitore;
- quelli inseriti nel primo comma dell'articolo 24 che sono agganciati alla tempestività dell'azione intrapresa dal debitore e alle conseguenti misure premiali (l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni e l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. L'allerta nel DL 118/2021.**

Quali sono le procedure e come si attiva la procedura?

L'unica precisazione sui criteri di accesso viene dalla relazione illustrativa che riguardo alla piattaforma osserva che: questa inoltre contiene un test pratico, con funzione di auto-diagnosi, utilizzabile anche in via preventiva rispetto al deposito dell'istanza, che consente a ciascuna impresa di verificare la situazione in cui si trova e l'effettiva perseguibilità del risanamento. L'inserimento di alcuni dati contabili nel test consente, in particolare, ad ogni impresa di comprendere, in modo semplice e rapido, la sostenibilità del debito accumulato tramite i flussi finanziari futuri e dunque la gravità dello squilibrio esistente e la sua eventuale reversibilità

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il test del DM 28/9/21.**

Il presente test è volto a consentire una valutazione preliminare della complessità del risanamento attraverso il rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio. In particolare, **per svolgere un test preliminare di ragionevole perseguibilità del risanamento, senza ancora disporre di un piano d'impresa, ci si può limitare ad esaminare l'indebitamento ed i dati dell'andamento economico attuale, depurando quest'ultimo da eventi non ricorrenti (ad esempio, effetti del lockdown, contributi straordinari conseguiti, perdite non ricorrenti, ecc.).**

# La crisi di impresa

## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il test del DM 28/9/21.**

Rapporto tra A debiti e B flussi al servizio.

A = debito da ristrutturare è uguale a: deve essere ristrutturato debito scaduto di cui relativo ad iscrizioni a ruolo, (più) debito riscadenzato o oggetto di moratorie, (più) linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo, (più) rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni, (più) investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare, (meno) ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale, (meno) nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti, (meno) stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti.

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il test del DM 28/9/21.**

Rapporto tra A debiti e B flussi al servizio.

A: Tale debito, nel caso in cui si ritenga ragionevole ottenere uno stralcio di parte di esso, può essere figurativamente ridotto, ai soli fini della conduzione del test, dell'ammontare di tale stralcio.

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il test del DM 28/9/21.**

Rapporto tra A debiti e B flussi al servizio.

B = flussi al servizio del debito generati dall'impresa sono:  
stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato  
annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime

- (meno) investimenti di mantenimento annui a regime
- (meno) imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte

# La crisi di impresa



## TEST

### L'entità del debito che deve essere ristrutturato

debito scaduto <i>(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)</i>	0,00 €	+
debito riscadenziato o oggetto di moratorie	0,00 €	+
linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	0,00 €	+
rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni <i>(per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni)</i>	0,00 €	+
investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	0,00 €	+
ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	0,00 €	-
nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	0,00 €	-
stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	0,00 €	-

**TOTALE A** 0,00 €

### I flussi annui al servizio del debito

stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime	0,00 €	
investimenti di mantenimento annui a regime	0,00 €	-
imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	0,00 €	-

**TOTALE B** 0,00 €

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il test del DM 28/9/21.**

**Se l'impresa è prospetticamente in equilibrio economico** e cioè presenta, a decorrere almeno dal secondo anno, flussi annui di cui a [B], superiori a zero e destinati a replicarsi nel tempo, il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal risultato del rapporto tra il debito che deve essere ristrutturato [A] e l'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito [B]. Il risultato **del rapporto fornisce una prima indicazione di massima:** - del numero degli anni per estinguere la posizione debitoria; - del volume dell'esposizioni debitorie che necessitano di ristrutturazione; - dell'entità degli eventuali stralci del debito o conversione in equity.

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il test del DM 28/9/21.**

## **I risultati del test:**

- 1) un rapporto **non superiore all'unità** è indice di difficoltà contenute; le difficoltà crescono al crescere del rapporto ma restano contenute fino ad un certo livello, che, in assenza di particolari specificità, può collocarsi attorno a 2. In tal caso, l'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento, (inferiore a 1 è impresa sana) non serve il piano.
- 2) quando il rapporto supera un certo livello, che, in assenza di particolari specificità, può collocarsi attorno a 3, il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare. Serve il piano.

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: il D.L. 118/2021. il test del DM 28/9/21.**

## **I risultati del test:**

3) superato un ulteriore livello, che, in assenza di particolari specificità, può collocarsi a 5-6, la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda. Serve il piano.

4) se, invece, l'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime, si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese). Serve comunque il piano.

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il test del DM 28/9/21.**

**Profili critici del test:**

- 1) Perché introdurre un nuovo indice mentre esiste in letteratura ed è usato ampiamente quello dato dal rapporto tra Debito finanziario o PFN e EBITDA? Per esempio la PFN contiene le risorse liquide o liquidabili tipo azioni, titoli mentre il rapporto A non le prevede; *tra l'altro pfn o debito finanziario sono degli stock mentre sopra al numeratore ci sono stock e flussi (confusione totale) e nella PFN su EBITDA i flussi sono tutti sotto. Qui abbiamo flussi sopra e sotto.*

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il test del DM 28/9/21.**

**Profili critici del test:**

2) tanto il valore del decreto dirigenziale quanto il rapporto tra PFN ed EBITDA presentano due possibili pecche: mancano di una pre analisi della gestione e rotazione del circolante. Infatti l'idea che il flusso dell'EBITDA o del MOL normalizzati e al netto della componente fiscale rappresentino, tal quale, un flusso finanziario è per le imprese in crisi ampiamente discusso in dottrina. Questo perché le imprese in crisi spesso presentano una gestione inefficiente del circolante e quindi fanno fatica a convertire i ricavi in flussi con una certa costanza.

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il test del DM 28/9/21.**

**Profili critici del test:**

3) Inoltre, in una visione di breve/medio periodo (si ricorda che i debiti finanziari al numeratore sono presi in uno spettro di tempo di due anni) sarebbe stato opportuno preferire al MOL l'EBITDA, perché quest'ultimo accoglie gli accantonamenti. In particolare potrebbe essere stato giusto inserire gli accantonamenti suscettibili di tramutarsi in passività nei prossimi 15/18 mesi.

# La crisi di impresa



## La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il test del DM 28/9/21.

### Profili critici del test:

4) Sul denominatore, ma con un occhio anche al numeratore, sarebbe stato tecnicamente forse più appropriato prevedere la gestione degli investimenti sopra anzi che sotto la linea? Giova ricordare infatti che il flusso che si rappresenta di seguito è esemplificativo di uno spaccato del rendiconto finanziario e quindi poteva essere più appropriato rispetto al denominatore usato nel decreto; vediamo:

MOL

meno investimenti

più disinvestimenti

meno imposte

= flusso di circolante della gestione corrente

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il test del DM 28/9/21.**

### **Profili critici del test:**

5) Tornando al numeratore per chiudere, alcune ulteriori osservazioni e domande:

- come mai si definisce l'arco temporale di due anni solo per i debiti finanziari e non anche per le rateizzazioni fiscali e previdenziali in essere?
- perché viene inserito un elemento che sembra di possibile mitigazione, visto che figura tra gli elementi da detrarre, come la stima del MON operativo compreso delle partite non correnti ma si parla di segno negativo e quindi la sottrazione di un valore negativo equivale a sommarlo?
- valeva la pena sempre nella logica dei flussi e del rendiconto mettere i versamenti soci al denominatore ed isolare quindi al numeratore un valore che rappresentava solo le poste debitorie lorde?

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il test del DM 28/9/21.**

### **Profili critici del test:**

6) Rispetto all'uso del MON al numeratore occorre aggiungere che parliamo di sottrarre il valore negativo (sommare??). Comunque il MON negativo è fatto anche di eventuali debiti commerciali (costi nel MON) che superano i crediti commerciali (ricavi nel MON) alle poste di debiti finanziari e fiscali. Infine sempre per quel che concerne la somma del MON occorre ricordare che questo finisce anche nella stima del MOL annuo che è al denominatore con un evidente effetto di duplicazione dei valori.

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il test del DM 28/9/21.**

## **Profili critici del test:**

7) Incongruenze temporali: al numeratore ci sono molti voci di debito che hanno scadenze diverse:

a) debiti scaduti sono debiti attuali (oggi);

b) debito riscadenzato o oggetto di moratorie (rinviare il debito può anche portare il debito a medio termine ad esempio da 18 mesi a 36 mesi);

c) rate di mutui e fin.ti con scadenza nei 2 anni successivi e quelli che scadono tra tre anni non li considero?

I debiti che sono riscadenzati lecitamente (esempio debito da attuale a 3 anni) non sono diversi dai debiti a 3 anni che non devo considerare.

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

Nel DM si precisa che “è utile, anche se non imprescindibile, che l'imprenditore, nel momento in cui decide di intraprendere il percorso di risanamento, abbia già redatto un piano. In ogni caso occorre che lo rediga, in tempi brevi, nel corso della composizione negoziata per individuare le proposte da formulare alle parti interessate e la soluzione idonea per il superamento della crisi”. Un approccio che lascia perplessità con riferimento ai requisiti di accesso alla composizione negoziata che prescrive al proposito **all'art. 2** che il richiedente può fare domanda di nomina dell'esperto quando risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa: **qualora sia ammesso che il piano possa essere definito nel corso della composizione negoziata**, tale incombenza “sostanziale” potrebbe essere rinviata ad un momento successivo, rallentando così le verifiche e le attività dell'esperto.

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

## **Profili critici della pianificazione:**

L'analisi empirica internazionale al riguardo è abbastanza chiara; fare previsioni sulle imprese in crisi è come farlo per le start-up, in entrambi i casi il futuro è molto imprevedibile. Basta confrontare cosa sostengono Blanck et al nel 2013 (Blank, S. 2013 - Why the lean start-up changes everything. Harvard Business Review, 63-72), spesso, le parti rilevanti che si inseriscono in un piano in fase di start-up o di turnaround non si verificano in modo puntuale come previsto, rendendo obsoleti i piani a medio-lungo termine entro pochi mesi dalla loro formulazione.

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

**Profili critici della pianificazione:**

Ad esempio nel novellato ottavo comma dell'articolo 182-bis troviamo scritto:

“Se prima dell'omologazione intervengono modifiche sostanziali del piano, è rinnovata l'attestazione di cui al primo comma e il debitore chiede il rinnovo delle manifestazioni di consenso ai creditori parti degli accordi. L'attestazione deve essere rinnovata anche in caso di modifiche sostanziali degli accordi. Qualora dopo l'omologazione si rendano necessarie modifiche sostanziali del piano, l'imprenditore vi apporta le modifiche idonee ad assicurare l'esecuzione degli accordi.

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

Chi fa il piano? L'imprenditore e i suoi professionisti.

Nel paragrafo 8 del DM, al punto 8.2 della sezione III è precisato che l'esperto **“Non assiste l'imprenditore, “né si sostituisce alle parti nell'esercizio dell'autonomia privata ma ha il compito di facilitare le trattative e stimolare gli accordi. Coadiuvava le parti nella comunicazione, nella comprensione dei problemi e degli interessi di ciascuna”.**

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

Il piano: indicazioni dal DM 28/9/21.

Il Decreto ci ricorda che “la parte quantitativa del piano consegue **alle strategie che si intendono adottare** e segue un ordine logico strutturato attraverso valutazioni controllabili. Essa è volta a determinare i **flussi finanziari che nelle imprese di minori dimensioni possono essere stimati attraverso un processo semplificato**”.

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

Il piano: indicazioni dal DM 28/9/21.

**La sezione II** offre una **lista di controllo particolareggiata** per la redazione del piano e l'analisi della sua coerenza, è divisa in sei paragrafi, con una serie di quesiti sui seguenti argomenti:

- Il requisito dell'organizzazione dell'impresa (paragrafo 1)
- La rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente (paragrafo 2)
- L'individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi (paragrafo 3)
- Le proiezioni dei flussi finanziari (paragrafo 4)
- Il risanamento del debito (paragrafo 5)
- La gestione dei gruppi d'impresе (paragrafo 6).

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

Il piano: indicazioni dal DM 28/9/21. L'organizzazione:

- l'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare;
- l'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale; in mancanza, l'impresa deve disporre almeno del confronto dei dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta;
- l'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo;
- l'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi; in difetto dovrà essere redatto un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane, con analisi degli scostamenti.

# La crisi di impresa



## La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.

Il piano indicazioni dal DM 28/9/21. I KPI o simili spunti dal par. 1:

- 1) **Differenza tra il totale dei debiti finanziari (scaduti e non) e le attività liquide** (cassa, conti correnti attivi, titoli negoziabili iscritti nel circolante e crediti finanziari). Tra i debiti finanziari possono essere inclusi anche i debiti commerciali, fiscali e previdenziali oggetto di riscadenziamento o che presentano una situazione di scaduto patologico.
- 2) Ad esempio, in caso di attività con significativa intensità del costo del lavoro, **il prodotto per ciascuna ora di lavoro**, in caso di prevalenza del costo della materia prima, **l'incidenza della stessa materia prima sul prezzo del venduto**, per il settore alberghiero, **il tasso di occupazione delle camere** ed il ricavo medio per camera.
- 3) Ad esempio, nel caso di **commercio al dettaglio**, il volume dei **ricavi giornalieri**: nel caso di **produzioni su ordini**, il volume degli **ordini pendenti**, nel caso di **produzione in serie**; **la quantità prodotta** e l'andamento del magazzino prodotti finiti.

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

Il piano indicazioni dal DM 28/9/21, la sit.ne contabile paragrafo 2:

- se la situazione debitoria sia completa ed affidabile;
- se siano stati previsti adeguati fondi rischi o per l'adeguamento delle attività e delle passività;
- se sia disponibile il prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso (per stimare i rischi di perdite);
- se, per i crediti scaduti per un periodo di tempo che superi la fisiologia (tempi ordinari di pagamento che caratterizzano il settore) sia stata effettuata una stima adeguata dei rischi di insoluto e che la stima del momento dell'incasso sia particolarmente prudente:
- se i debiti risultanti dalla contabilità siano riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal DURC e dall'estratto della Centrale Rischi;
- se si sia tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse.

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

Il piano indicazioni dal DM 28/9/21, la sit.ne contabile **le correzioni che l'esperto deve fare:**

- iscrizione di un fondo di svalutazione delle giacenze di magazzino;
- rettifiche del valore dei crediti secondo criteri prudenziali che esprimano le effettive probabilità di incasso, proponendo, nel caso l'iscrizione di perdite su crediti o di un fondo rischi su crediti di importi congrui;
- integrazione delle esposizioni bancarie per effetto della maturazione di interessi o di rischi legati al fair value di strumenti derivati;
- integrazione delle esposizioni erariali e/o previdenziali per evidenziare gli importi in corso di maturazione e relativamente ad interessi, sanzioni per mancato versamento e/o per oneri di riscossione;
- integrazione dei fondi rischi per conteziosi e/o per costi non ricorrenti che dovessero emergere per la riduzione degli esuberi, ecc.

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

Il piano indicazioni dal DM 28/9/21, la strategia di risanamento par. 3:

- quali siano state le cause che hanno portato l'azienda allo stato di crisi, anche con l'ausilio della comparazione storica degli stati patrimoniali e dei conti economici di un numero adeguato di anni, possibilmente riclassificati secondo criteri di natura gestionale; i risultati dovranno essere sottoposti all'esame ed alla verifica dell'esperto che, grazie anche alle interviste con le principali funzioni aziendali, dovrà formarsi il convincimento sulla correttezza delle cause del declino dell'andamento aziendale;
- se l'organo di controllo e/o il revisore, se presenti, possano confermare all'esperto la completezza e l'adeguatezza del quadro fornito dall'imprenditore;
- quali siano le strategie di intervento e/o le iniziative industriali che l'imprenditore intenda adottare e, in caso di loro assenza, se possano essere adottate le stesse strategie delle imprese concorrenti che hanno maggiore successo, replicandone gli effetti.

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

Il piano indicazioni dal DM 28/9/21, la strategia di risanamento par. 3:  
-se l'impresa disponga delle capacità e delle competenze manageriali per realizzare le iniziative industriali e quali siano i tempi e i relativi effetti in termini di ricavi, di costi e di investimenti delle iniziative da adottare e quali le relative funzioni aziendali responsabili coinvolte;

- se siano prospettabili iniziative alternative nel caso in cui le iniziative dovessero dimostrarsi inefficaci e si manifestino scostamenti tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti (analisi degli scenari);

- se il piano sia coerente con i piani eventualmente redatti in precedenza e quali siano i motivi del mancato o parziale raggiungimento.

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

Il piano indicazioni dal DM 28/9/21, la strategia di risanamento par. 3:

Il piano, così formulato, dovrà poi essere sottoposto all'esame ed alle verifiche dell'esperto che dovrà esprimersi sulle seguenti caratteristiche:

- se il piano appaia credibile e se sia fondato su intenzioni strategiche chiare, razionali e coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera;
- se le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiano appropriate per il superamento delle cause della crisi e se vi siano alternative più efficaci per il raggiungimento degli obiettivi.

# La crisi di impresa



## **La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

### **Profili critici del modo di redigere il piano, paragrafo 4:**

La determinazione quantitativa dei flussi finanziari prospettici deve essere fatta sulla base di un percorso ragionevole di definizione delle grandezze economiche cs:

- stima dei ricavi (punto. 4.3 della Sezione II)
- stima dei costi variabili correlati ai ricavi (punto. 4.4 della Sezione II)
- stima dei costi fissi (punto 4.4 della Sezione II)
- stima degli investimenti (punto 4.6 della Sezione II)
- stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato (punto 4.7 della Sezione II)
- verifica di coerenza dei dati economici prognostici (punto 4.8 della Sezione II)
- stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste (punto 4.9 della Sezione II)
- stima del pagamento delle imposte sul reddito (punto 4.10 della Sezione II)
- declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito (punto 4.11 della Sezione II)
- declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza (punto 4.12 della presente Sezione).

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Il DM 28/9/21.**

## **Profili critici del modo di redigere il piano paragrafo 4:**

In ordine al contenuto espositivo e logico procedurale del modo di determinare le grandezze economiche e patrimoniali finanziarie di cui ai punti sopra citati, ci sembra che manchi un aspetto rilevante, che per giunta nella costruzione di un business plan è una assunzione di estrema importanza per le imprese in crisi, ovvero la **determinazione delle scorte e le politiche di determinazione del capitale circolante**; valori che in genere influenzano anche i costi di acquisto e le scelte di vendita dato che le imprese non possono prescindere dalle giacenze invendute alla data di realizzazione del piano e ad eventuali politiche di vendita a sconto di beni che non “ruotano” e non sono più molto richiesti dal mercato.

Un altro aspetto che non è indicato e che anch’esso è di estremo valore è la determinazione dei costi del personale; nella redazione di un piano non si può prescindere, soprattutto se ci si ridimensiona, dall’attenta valutazione **dei costi del capitale umano, comprendendovi anche i flussi per il pagamento del TFR e i costi per eventuali accantonamenti per cause e/o simili.**

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: Il DM 28/9/21.** Cosa fa l'esperto.

Al Paragrafo 8 del Decreto Dirigenziale viene ribadita la posizione di terzietà del professionista incaricato, rispetto a tutte le parti coinvolte nel processo di composizione negoziata ed all'imprenditore medesimo, precisando che l'esperto:

- non si qualifica come consulente (non assiste l'imprenditore)
- non si sostituisce alle parti nell'esercizio dell'autonomia privata ma ha il compito di facilitare le trattative e stimolare gli accordi
- coadiuva le parti nella comunicazione, nella comprensione dei problemi e degli interessi di ciascuna
- può richiedere all'imprenditore, ai creditori ed alle altre parti interessate ogni informazione ritenuta utile o necessaria per lo svolgimento dell'incarico.

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: Il DM 28/9/21.** Cosa fa l'esperto.

Sez III protocollo di conduzione della composizione negoziata.

Quando l'esito del test online, eventualmente corretto dall'esperto, indichi che il risanamento dipenda dall'efficacia e dall'esito delle iniziative che si intendono adottare in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (iniziative industriali, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese), l'esperto, prima di sciogliere la propria riserva, dovrà compiere gli opportuni approfondimenti, esaminando il piano di risanamento secondo quanto esposto nel DM, qualora l'esperto reputi che il risanamento possa avere luogo in via indiretta attraverso la cessione dell'azienda o di rami di essa, dovrà tener conto delle concrete manifestazioni di interesse eventualmente ricevute dall'imprenditore o da terzi.

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: Il DM 28/9/21.** Cosa fa l'esperto.

Grande importanza per il buon esito delle trattative è riconosciuta alla figura del **CRO** (chief restructuring officer) quale soggetto indipendente, dotato di adeguata competenza, che potrà essere **nominato dall'esperto**, d'accordo tra le parti e con costi suddivisi tra di esse, con il ruolo di monitorare l'attuazione del piano di risanamento ed il rispetto degli accordi raggiunti, anche per favorire l'esito delle trattative, specie qualora il piano preveda sacrifici dei creditori e/o ristori agli stessi condizionati da raggiungimento di risultati reddituali o finanziari prefissati (earn-out), o quando siano assegnati ai creditori strumenti finanziari partecipativi (SFP) di cui all'articolo 2346 del codice civile, precisando che tale soggetto non potrà essere l'esperto stesso, suoi eventuali collaboratori o colleghi di studio.

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: Il DM 28/9/21.** Cosa fa l'esperto.

L'esperto per la rinegoziazione dei contratti deve fare un parere nel quale fornire le seguenti informazioni:

- se la misura richiesta nel ricorso dell'imprenditore consenta effettivamente di assicurare la continuità aziendale;
- sulla durata minima delle modifiche per assicurare la continuità,
- le motivazioni che hanno portato al fallimento delle trattative, se ciò sia utile al fine della valutazione del tribunale sulla richiesta dell'imprenditore e se le parti vi abbiano acconsentito, eventualmente esprimendosi, ove richiesto e nei limiti in cui i principi in punto di riservatezza lo consentano, sulle ragioni dei soggetti incisi dal provvedimento.

# La crisi di impresa



**Il DM 28/9/21.** Cosa deve segnalare l'imprenditore:

- le operazioni sul capitale sociale e sull'azienda;
- la concessione di garanzie;
- i pagamenti anticipati delle forniture;
- la cessione pro soluto di crediti;
- l'erogazione di finanziamenti a favore di terzi e di parti correlate;
- la rinuncia alle liti e le transazioni;
- le ricognizioni di diritti di terzi;
- il consenso alla cancellazione di ipoteche e la restituzione di pegni;
- l'effettuazione di significativi investimenti;
- i rimborsi di finanziamenti ai soci o a parti correlate;
- la creazione di patrimoni destinati e forme di segregazione del patrimonio in generale e in genere gli atti dispositivi.

# La crisi di impresa



**Il DM 28/9/21.** Come gestire l'impresa durante le trattative:  
L'imprenditore deve gestire l'impresa in modo tale da evitare **pregiudizio alla sostenibilità economico-finanziaria dell'attività**, tenendo conto a tal fine può ritenersi soddisfatto il requisito quando, **nel corso della composizione negoziata, ci si attende un margine operativo lordo positivo, al netto delle componenti straordinarie**, o quando, **in presenza di margine operativo lordo negativo, esso sia compensato dai vantaggi per i creditori, derivanti, secondo una ragionevole valutazione prognostica, dalla continuità aziendale (ad esempio, attraverso un miglior realizzo del magazzino o dei crediti, il completamento dei lavori in corso, il maggior valore del compendio aziendale rispetto alla liquidazione atomistica dei beni che lo compongono).**

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: Il DM 28/9/21.** Le trattative.

L'esperto deve considerare che:

- l'interesse della singola parte è commisurato alle conseguenze derivanti su di essa dal venir meno della continuità aziendale dell'impresa e tra queste, a titolo esemplificativo, dell'utilità per entrambe di proseguire il rapporto (ad esempio per valutazioni di natura commerciale o di canali di approvvigionamento, dell'esigenza di preservare la continuità dei servizi essenziali o di collaborazioni anche industriali in essere, di ricadute di vario genere che possano anche solo condizionare le performances economiche di ciascuna delle parti coinvolte);

# La crisi di impresa



**La riforma estiva: Il DM 28/9/21.** Le trattative.

L'esperto deve considerare che:

- l'interesse della singola parte dipende dalla misura di soddisfacimento dei diritti di credito realizzabile in caso di liquidazione dei beni per esempio, fallimento, amministrazione straordinaria, tenuto anche conto delle eventuali garanzie collaterali rilasciate;
- l'interesse della singola parte al raggiungimento di un accordo può essere condizionato, agevolandolo, dalle conseguenze derivanti dall'apertura di una procedura concorsuale in capo all'imprenditore, tra cui, a titolo esemplificativo, la responsabilità per la concessione di credito, l'escussione di garanzie concesse e/o le azioni revocatorie fallimentari di atti posti in essere in epoca precedenti alla crisi ma vicine temporalmente.

# La crisi di impresa



## La riforma estiva: il D.L. 118/2021. Come segnalare? Allerta articolo 15 DL 118/2021.

- 1) Se disponibile calcolare il test anche se non è un indice di crisi ma di soluzione della crisi:
- 2) Valgono gli indicatori previsti dalla tecnica economica (ROI sotto la media, ROE sotto la media, Indice di indebitamento elevato o , Riduzione del fatturato negli ultimi periodi, Riduzione dell'EBITDA negli ultimi periodi);
- 3) Valgono gli indicatori del D.Lgs 14/2019:
  - a) Impossibilità di sostenere i debiti nei sei mesi successivi;
  - b) Patrimonio netto negativo e  $DSCR < 1$ ;
  - c)  $PN - e$   $DSCR < 1$  o altri indicatori se  $DSCR$  non è calcolabile.

# La crisi di impresa



**La riforma del 17/3/22 il decreto che recepisce la direttiva UE.**

Art. 3 CCII riformulato sono indicatori di crisi:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore; b) verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi e i segnali di allarme di cui al comma 4; c) ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui al comma 2 dell'articolo 13.

# La crisi di impresa

**La riforma del 17/3/22 il decreto che recepisce la direttiva UE.**

Costituiscono segnali di allarme per gli effetti di cui al comma 3:

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1.».

## La crisi di impresa

**La riforma del 17/3/22 il decreto che recepisce la direttiva UE.**

L'INPS segnala ritardo di oltre 90 gg nel versamento di contributi superiori a: 1) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30% di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000; 2) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000; b) per l'AdE, l'esistenza di un debito scaduto per IVA, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche superiore all'importo di euro 5.000; c) per l'AdE riscossione, l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori, per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000.

# Crisi di impresa

## DEFINIZIONI DEL NUOVO CODICE: LA CRISI



# Crisi di impresa



I processi di Turnaround prima di parlare di crisi

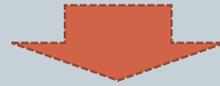
Quindi cosa bisogna andare a cercare? Tre cose, legate tra di loro.



# Crisi di impresa



## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi



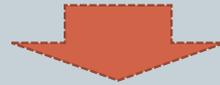
**In genere la crisi non è altro che il peggioramento prolungato dei risultati economico-reddituali** dovuti a crisi strategiche di affievolimento del vantaggio competitivo che innescano l'opportunità del turnaround: insieme delle azioni con le quali l'impresa cerca di superare la crisi e tornare alle prestazioni del periodo precedente, eventualmente migliorandole che si esplica in tre fasi:

- 1.individuazione dei sintomi della crisi a livello economico e finanziario (analisi di bilancio storica e anche indicatori qualitativi)**
- 2.diagnosi prima fase (verifica strategica e posizionamento dei beni e servizi e dell'impresa verifica degli obiettivi e della loro coerenza)**
- 3.scelta della strategia (mantenimento, crescita, risanamento, uscita dal business)**

# Crisi di impresa



## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi



La prima fase: sintomi della crisi (alcuni dei possibili molto ricorrenti):

- a) Riduzione dei ricavi per diminuzione quota mercato;
- b) Riduzione dei margini per ingresso nuovi concorrenti o maturazione del mercato;
- c) Riduzione dei profitti per incremento dei costi di materie prime o per la crescita del peso di costi fissi;
- d) Riduzione della produttività per obsolescenza dei processi (macchinari o impianti non adeguati alle nuove tecnologie);
- e) Riduzione dei profitti per aumento costi finanziari;
- f) Riduzione ROI, ROE, EBITDA/PFN, AUMENTO LEVA etc;
- g) Perdita di personale strategico;
- h) Aumento segnalazione clienti scontenti per peggioramento servizio e qualità del prodotto.

# Crisi di impresa



## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi

**Come faccio a capire se il settore in cui opero è maturo?**

**Basta vedere i report dell'associazione di categoria di Confindustria o di Confcommercio e vedere se negli ultimi 3/5 anni le vendite o i margini sono generalmente in calo e le banche dati (AIDA, Cerved Etc)**

**Quali domande mi devo porre per capire in genere come vanno le cose:**

- 1) Vendo solo per il mercato nazionale e sono esposto alla concorrenza internazionale di prezzo? I competitor interni sono aum. o diminuiti?**
- 2) Vendo anche all'estero? Uso strutture di copertura dei cambi? Analizzo la gestione economica e normativa dei paesi in cui opero?**
- 3) Ci sono beni sostitutivi all'orizzonte che rendono il mio bene possibilmente obsoleto per tecnologia o mode?**
- 4) Quanta elasticità c'è nella domanda rispetto ai miei beni o servizi? Mercati con alta elasticità al prezzo sono concorrenziali e rischiosi.**
- 5) Ho mai analizzato il bilancio del mio competitor più diretto?**

# Crisi di impresa



## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi



La seconda fase: diagnosi delle cause della perdita di competitività:

Saturazione del **mercato** per forte concorrenza  
Mercato maturo o in declino

Obsolescenza del **prodotto e del servizio** o riduzione della produttività o della capacità tecnologica e comunque dell'attrattività

Problemi di **gestione** interna dovuti ad inefficienze economiche e gestionali

# Crisi di impresa



## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi



La terza fase: scelta strategica

crescita del settore

+  
-  
competitività impresa  
-

**RECUPERO E RISANAMENTO**  
FACILE MA TEMPORANEO  
puntare a diventare leader

**RECUPERO FACILE**  
rimuovere le cause di inefficienza  
interna

**RECUPERO IMPOSSIBILE**  
valutare l'uscita dal mercato o lo  
sviluppo di altre aree di business

**RECUPERO E RISANAMENTO**  
**RICHIEDONO UN TURNROUND**  
CHE INCIDE SUL PRODOTTO E  
SUL MODELLO DI BUSINESS

# Crisi di impresa



## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi



La fase di pianificazione del turnaround:

### **Uscita dal mercato**

**Obiettivi:** massimizzare il valore di liquidazione per soddisfare creditori ed eventualmente soci

**Attività:** dismissioni, vendite, riduzione costi gestione del patrimonio in ottica conservativa, cessione rami azienda sani.

### **Recupero**

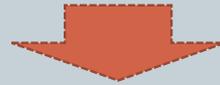
**Obiettivi:** eliminazione inefficienze di processo o di prodotto che riducono i margini e la redditività

**Attività:** investimenti in processo e qualità, penetrazione mercati, riduzione costi sinergie e fusioni

# Crisi di impresa



## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi



La fase di pianificazione del turnaround:

Attività gestionali nelle procedure di **turnaround di uscita da mercato:**

- a) Nomina di un responsabile del procedimento e predisposizione di un piano;
- b) Adeguamento della strategia alle attività difensive e di liquidazione;
- c) Contenimento delle attività ordinarie e riduzione dei flussi di costo per contenere le uscite finanziarie;
- d) Modifiche all'organigramma;
- e) Attivazione delle procedure di riduzione del personale;
- f) Stima degli asset aziendali;
- g) Procedure di vendita di rami di azienda o singoli asset;
- h) Gestione degli incassi dei crediti clienti e transazioni o uso delle procedure concorsuali.

# Crisi di impresa



## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi



La fase di pianificazione del turnaround:

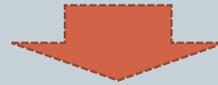
Attività gestionali nelle procedure di **turnaround di recupero competitività**:

- a) Valutazione organico e organigramma nomina staff per gestione del piano di rilancio e risanamento; predisposizione del piano;
- b) Adeguamento della strategia alle attività di recupero e risanamento delle inefficienze individuate nella fase di analisi;
- c) Sviluppo di eventuali piani di investimento per nuove attività e disinvestimenti di rami o asset non strategici;
- d) Coinvolgimento delle risorse umane;
- e) Gestione vendita asset non strategici;
- f) Gestione del cash flow per contenere uscite (cash management autorizzazione per uscite del piano o per uscite di spese che superano certi limiti).

# Crisi di impresa



## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi



La fase di pianificazione del turnaround:

Criticità nella gestione delle attività nelle procedure di **turnaround**:

### **Errori nelle analisi iniziali:**

Sbagliare l'analisi condurrà ad elaborare un piano errato che quindi avrà difficoltà di risolvere i problemi non esattamente compresi

### **Errori nell'elaborazione del piano:**

Aver compreso bene le motivazioni che hanno portato a determinare la crisi ed elaborare strategie non idonee a risolvere la crisi.

### **Errori nell'esecuzione del piano:**

**Aver compreso le motivazioni e aver individuato linee strategiche corrette ma sopravvalutate e non realistiche**

# Crisi di impresa



## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi

### Cosa dovrebbe far emergere l'analisi strategica a supporto delle decisioni di ristrutturazione

L'importanza **dell'analisi strategica** è evidente se l'affrontiamo nei suoi aspetti definatori e nei suoi più comuni utilizzi. L'analisi si propone di far raggiungere efficacia ed efficienza nell'operatività dell'attività aziendale. Precisiamo meglio questi concetti:

**L'efficacia** in senso economico è l'attitudine a raggiungere gli obiettivi fissati, quali ad esempio migliorare la redditività, aumentare la quota di mercato, ristrutturare il business, riorganizzare l'azienda, migliorare la soddisfazione dei propri clienti.

**L'efficienza** consiste nel sapiente e razionale uso delle risorse e dei fattori produttivi a disposizione, al fine di poter conseguire un risultato ottimale.

Efficacia ed efficienza sono prerogative che ciascuna impresa persegue ma che un valido processo di pianificazione può ottimizzare, permettendo all'azienda di operare al meglio per raggiungere gli scopi prefissati.

# Crisi di impresa



## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi

Cosa dovrebbe far emergere l'analisi strategica a supporto delle decisioni di ristrutturazione

Analisi dell'ambiente esterno e interno:

**L'analisi dell'ambiente esterno** mette l'impresa in **raffronto con l'andamento macroeconomico generale**, inoltre, obbliga una valutazione dei possibili e prossimi cambiamenti normativi che possono generare modifiche delle barriere all'entrata o che ne introducono per l'impresa stessa; infine, mette in relazione l'azienda con i suoi competitor per capire se si è ancora competitivi.

**L'analisi dell'ambiente interno** è un momento di riflessione utile in generale e in particolare nella crisi di impresa; **l'analisi della propria struttura** di business e l'analisi dell'organizzazione è sempre accompagnata dalla **verifica dei dati economici e patrimoniali** storici.

Il passo successivo è **verificare i punti di forza su cui fare leva e quelli di debolezza** che vanno mitigati e risolti. Si fissano poi gli obiettivi e le strategie per perseguirli.

# Crisi di impresa



## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi

Come vede il Turnaround la borsa italiana:

All'interno di questo contesto grande importanza assume il **Turnaround Index**, l'indice che misura le capacità finanziarie e patrimoniali di un'azienda. Ha valori compresi tra 0,1 a 0,9, ovvero da performance soddisfacenti con bassa propensione al **turnaround** a risultati deludenti con elevata probabilità di **turnaround**. L'indice quindi stabilisce se esiste un rischio più o meno elevato per una società di entrare in crisi.

# Crisi di impresa



## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi

**Come vede il Turnaround la borsa italiana:**

Sono sette gli indicatori utilizzati per valutare la performance di un'azienda:

- 1) la redditività delle vendite, o ROS
- 2) la variazione media del ROI
- 3) la variazione media del fatturato
- 4) il rapporto tra i mezzi propri ed il capitale investito
- 5) il rapporto tra le proprie risorse ed il credito finanziario netto
- 6) la copertura degli oneri finanziari
- 7) la capacità di generare cassa

# Crisi di impresa

## I processi di Turnaround prima di parlare di crisi

Borsa Italiana  
London Stock Exchange Group

### IL TURNAROUND

#### ► Come funziona

##### Sette indicatori



Redditività delle vendite



Variazione media del ROI



Variazione media del fatturato



Rapporto tra i mezzi propri e il capitale investito



Rapporto tra le proprie risorse e il credito finanziario netto



Copertura degli oneri finanziari



Capacità di generare cassa

##### INDICE

0,1

0,2

0,3

0,4

0,5

0,6

0,7

0,8

0,9

Performance soddisfacenti

Bassa propensione al turnaround

#### IL TURNAROUND

Piani di ristrutturazione a breve, medio o lungo termine che coinvolgono tutti coloro che hanno a che fare con l'impresa, dai fornitori, ai clienti, agli stakeholders

#### POSSIBILI STRUMENTI



joint venture



vendita



locazione



fallimento

Risultati deludenti

Alta propensione al turnaround

Crisi di impresa



**Grazie  
dell'attenzione**