

Assetto contabile e verifica (ex ante ed ex post) degli equilibri economico-finanziari nella gestione della crisi

Assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato per la prevenzione della crisi

Antonio Del Pozzo - Ordinario di Economia aziendale

Università di Messina - adelpozzo@unime.it



Argomenti I blocco - Assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato per la prevenzione della crisi

- ✓ **La definizione di crisi e di insolvenza e i requisiti dell'impresa «non in crisi»**
- ✓ **L'assetto amministrativo, contabile e organizzativo adeguato ex art. 2086 c.c.**
- ✓ **Gli indicatori economico-finanziari per la valutazione dell'assetto economico-finanziario**
- ✓ **La gradazione della gravità della crisi funzionale alle «soluzioni». La tempestività**



• **Art. 3 CCII comma 1 e 2 CCII**

- 1. **L'imprenditore individuale** deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.
- 2. **L'imprenditore collettivo** deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'*articolo 2086 del codice civile*, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.



- **art. 2086 c.c. come modificato dall'art. 375 del D.Lgs. 14/2019**

- L'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva ha
“il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”.



Art. 3 CCII

- 3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:
- a) rilevare eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore



Art. 3 CCII

- 3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:
-
- b) verificare la **sostenibilità dei debiti** e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4 [i debiti scaduti, n.d.r.]



Art. 3 CCII

- c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.



Crisi e insolvenza - le differenze (art. 2 del Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza)

- La crisi è *“lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi”*
- L'insolvenza è *“lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni”*

Direttiva UE
insolvency D.Lgs.
83/2022



«Adeguatezza» del sistema amministrativo-contabile

“Il sistema amministrativo-contabile può definirsi come l’insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informazione societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall’impresa. Un sistema amministrativo-contabile risulta adeguato se permette:

- *La completa tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;*
- *La produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;*
- *La produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d’esercizio”.* (Norma di comportamento

Collegio sindacale CNDCEC 3.6)

anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell’impresa e della perdita della continuità aziendale



Gli assetti organizzativi «adeguati»

- L'organigramma aziendale identifica chiaramente i ruoli organizzativi
- Le procedure organizzative garantiscono che il potere decisionale sia attribuito ed esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità (Norma di comportamento Collegio sindacale CNDCEC 3.4)
- I processi organizzativi e decisionali operativi configuranti l'attività aziendale si svolgono secondo regole già definite
- Non sono consentite ai dipendenti attività al di fuori di quelle oggetto di codifica



Il sistema dei «controlli interni»

Controllo strategico
Controllo finanziario
Controlli operativi

- Internal Audit
- Compliance
- Risk management – Financial risk management
- Controlli su singole aree funzionali



I profili della gestione

- Patrimoniale-Finanziario statico
- Reddittuale
- Produzione di flussi finanziari
- Produzione di flussi di cassa

Valore economico dell'azienda + Liquidità = Solvibilità

Ciascun profilo della gestione può essere interpretato attraverso opportuni indicatori



Lo stato patrimoniale da una prospettiva finanziaria

		IMPIEGHI	FONTI		
Attivo Corrente		Attivo immobilizzato Materiali Immateriali Finanziarie Partecipazioni Titoli HTM Crediti finanziari	Capitale proprio Capitale sociale Riserve Utili non distribuiti Versamenti dei soci	Passivo corrente	
			Debiti a m/l termine Obbligazioni Debiti vs. banche Mutui e prestiti Fondi TFR e spese		
		Capitale circolante lordo Rimanenze finali Crediti commerciali Altri crediti commerciali a b/t Altri crediti finanziari a b/t			
		Liquidità Cassa e banche Titoli liquidabili Obbligazioni Azioni	Debiti a breve termine Fornitori Debiti vs. banche c/c e anticipi Altri debiti commerciali a b/t Debiti vs. erario e contributi Utili distribuiti Altri debiti finanziari a b/t		
		Outflow che diventeranno inflow	Inflow che diventeranno outflow		

Situazione patrimoniale-finanziaria

- L'azienda è:
 - dotata di un patrimonio netto positivo e adeguato all'operatività aziendale
 - dotata di attivi adeguati al contesto ambientale e competitivo;
 - sufficientemente elastica e dotata di liquidità necessaria;
 - correttamente indebitata in termini:
 - a) di forme di indebitamento (a breve/medio/lungo termine)
 - b) di entità di indebitamento (compatibilità con il rating)
 - c) gestisce adeguatamente il rischio di liquidità



Indicatori di situazione finanziaria

Patrimonio netto

Posizione finanziaria netta

Capitale circolante netto

Capitale circolante netto operativo

Liquidità aziendale

Indebitamento e costo medio della struttura
finanziaria

$PFN = \text{Crediti finanziari} + \text{liquidità} - \text{debiti finanziari}$

$CCNO = \text{Capitale circolante lordo} - \text{Debiti operativi}$

$CCN = \text{Attivo corrente} - \text{Passivo corrente}$

$\text{Debiti finanziari} = \text{Debiti vs. banche} + \text{Obbligazioni}$



Dinamica reddituale e competitività

L'impresa riesce a reintegrare proficuamente il costo dei fattori produttivi impiegati e consumati, reintegrando il capitale in relazione ai rischi di settore sopportati. Il fatturato si presenta tendenzialmente stabile o crescente, in coerenza con l'andamento del mercato di riferimento

Indicatori

- Crescita del fatturato rispetto alla crescita delle quote di mercato
- Il reddito normalizzato
- Risultato operativo
- Investimenti nella crescita (Capex)
- ROI
- Il Break Even Point



Dagli equilibri finanziari statici a quelli dinamici ...

Equilibrio statico

Outflow che diventeranno inflow

Inflow che diventeranno outflow

Equilibrio finanziario dinamico

Più Flusso di gestione corrente



Produzione dei flussi monetari

La dinamica reddituale si traduce correttamente in entrate e uscite monetarie?

- Si riesce a gestire correttamente il ciclo monetario-finanziario
 - I flussi di interessi e di rimborso del debito sono sostenuti dalla gestione operativa?
 - gli investimenti in capitale fisso sono sostenibili dalle risorse interne ed esterne
-
- Rotazione del capitale investito, dei crediti, debiti e magazzino e relativi tempi di conversione in denaro
 - Il Free Cash Flow from Operations (FCFO)
 - Il Free Cash Flow to Equity (FCFE)
 - Il Debt service coverage Ratio (DSCR)



Informazioni rilevanti per l'analisi della redditività

Aree di produzione dei flussi di reddito

- CARATTERISTICA (Primaria + complementare + Accessorie)
 - FINANZIARIA ATTIVA e PATRIMONIALE
- = OPERATIVA (EBIT)

FINANZIARIA PASSIVA (costo del debito)

IMPOSTE

EVENTI ECCEZIONALI



La centralità dei flussi di cassa attesi prospettici

- Il controllo sulla gestione non può più svolgersi solo attraverso strumenti tradizionali – come possono essere, ad esempio, gli indici di bilancio – che hanno il limite di “guardare indietro” alla storia dell’azienda e che, anche nelle forme più evolute, sono comunque sempre basati su una rielaborazione dei dati dei bilanci d’esercizio.
- occorre privilegiare un’ottica prospettica, facendo proprie le capacità predittive anche degli strumenti di pianificazione e controllo – quali piani industriali e *business plan* – da cui ricavare la disponibilità di dati prognostici.
- Per approfondimenti: A. Del Pozzo, *Cash flow e indicatori di allerta*, Egea, Milano, 2022

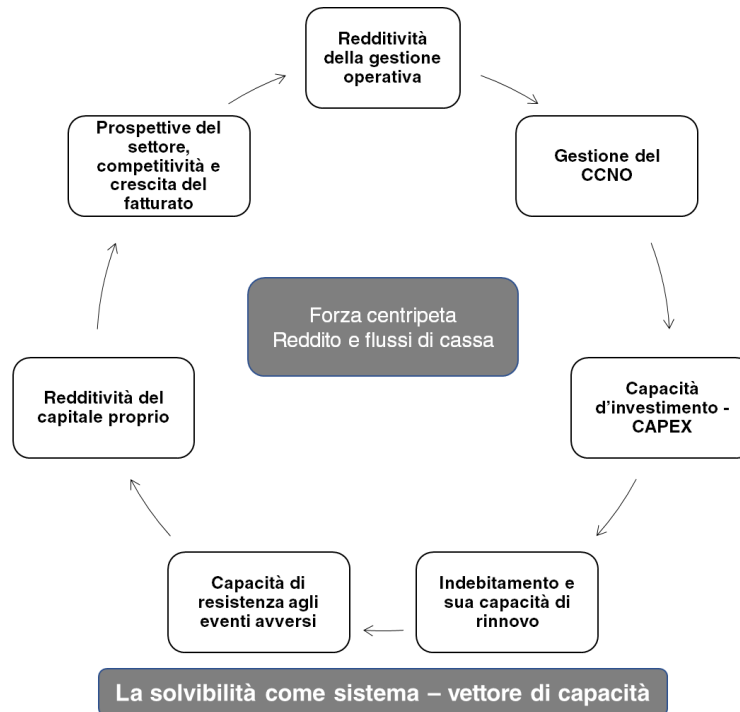


Il contenuto dei piano di liquidità, o di cassa o budget di tesoreria

- Stima dei ricavi e dei costi, nonché dei tempi di incasso dei relativi crediti;
- pianificazione degli investimenti
- Pianificazione delle fonti di finanziamento
- PREVENZIONE DELLE CRISI DI LIQUIDITA'



La solvibilità come vettore di capacità



La valutazione della situazione aziendale simula la stessa logica dei rating aziendali

Etichette di riga	Somma di Percentuale
1) COMPETITIVITA'	0,60
2) REDDITIVITA' OPERATIVA	0,80
3) QUALITA' DEI FLUSSI FINANZIARI E DI CASSA	0,93
4) ROTAZIONE E TEMPI DEL CCNO	0,62
5) DINAMICA DELLA CRESCITA	0,68
6) MARGINI SITUAZIONE FINANZIARIA	0,80
7) QUALITA' DELL'INDEBITAMENTO	0,44
8) FLUSSI DI CASSA OPERATIVI/COSTO INDEBITAMENTO	0,95
9) REDDITIVITA' DEL CAPITALE PROPRIO, POLITICA DIVIDENDI	0,60
10) CAPACITA' DI RESISTENZA AGLI EVENTI AVVERSI	0,40
11) INDICI DI DURATA FINANZIARIA	0,60
Totale complessivo	7,42

Come valutare la crisi? Alcuni step logici

- 1) Momentanea/duratura
- 2) Se è momentanea, come resistere?
- 3) Se è duratura: è finanziaria, competitiva, reddituale o di liquidità?
- 4) Se è duratura, qual è la causa profonda della crisi?
- 5) Cambiando modello di business/ASA/mercati si può superare?
- 6) Gli attori chiave sono in grado di interpretare il cambiamento?
- 7) Quante risorse finanziarie sono necessarie per il cambiamento?
- 8) Gli assetti organizzativi, amministrativi, contabili consentono di assecondare il cambiamento?



Il ruolo del collegio sindacale nel sistema dei controlli

- Il collegio sindacale è ai vertici del sistema di controllo (S.p.a. ed s.r.l. che superano un limite: attivo 4 mil, ricavi 4 mil, 20 dipendenti, art. 2477 cod.civ.)
- I sindaci (sia come organo collegiale che monocratico), anche in funzione dei doveri loro derivanti dall'art. 2403 cod. civ., devono vigilare:
 - sull'osservanza della legge e dello statuto;
 - sul rispetto dei principi di corretta amministrazione
 - sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo, organizzativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento



I punti nevralgici del piano di risanamento

1. AGGIORNATA RELAZIONE DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE, ECONOMICA E FINANZIARIA

- Revisione del bilancio
- Calcolo di indicatori, margini e KPI

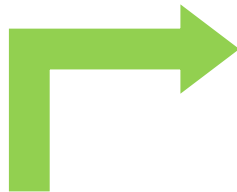


2. INDIVIDUAZIONE DELLE CAUSE DELLA CRISI E TURNAROUND

- Fattori che hanno determinato la crisi
- Rimozione dei fattori di crisi
- Interventi di risanamento e *Action Plan*



- 5. DIMOSTRAZIONE SUPERAMENTO DELLA CRISI
- OMOLOGA (Eventuale)
- ATTUAZIONE



4. MANOVRA FINANZIARIA E FALCIDIA

- Rating obiettivo atteso
- Debito sostenibile
- Falcidia (eventuale)



3. SIMULAZIONE DEI FLUSSI ECONOMICO-FINANZIARI DELLA GESTIONE OPERATIVA

- *Assumptions*
- Ricavi e costi operativi – EBITDA - EBIT
- Δ CCNO
- CAPEX



Gli step dell'analisi della situazione patrimoniale, economica e finanziaria

- Revisione delle principali poste di bilancio:
 - Immobilizzazioni immateriali e materiali --- Producono flussi di cassa?
 - Crediti --- si possono realmente incassare ?
 - Magazzino --- E' realmente vendibile ?
 - Debiti ---- Ci sono tutti?

La revisione delle poste di bilancio consiste in complesse procedure contabili finalizzate a riesprimere le attività e passività al loro valore potenziale di entrate e uscite monetarie future

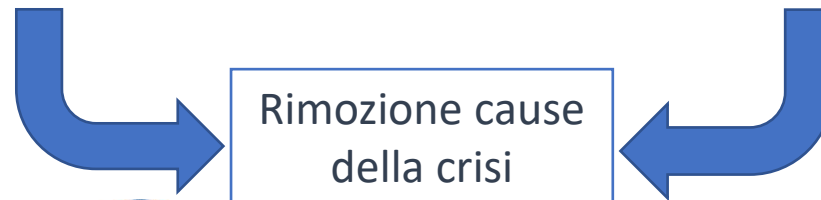
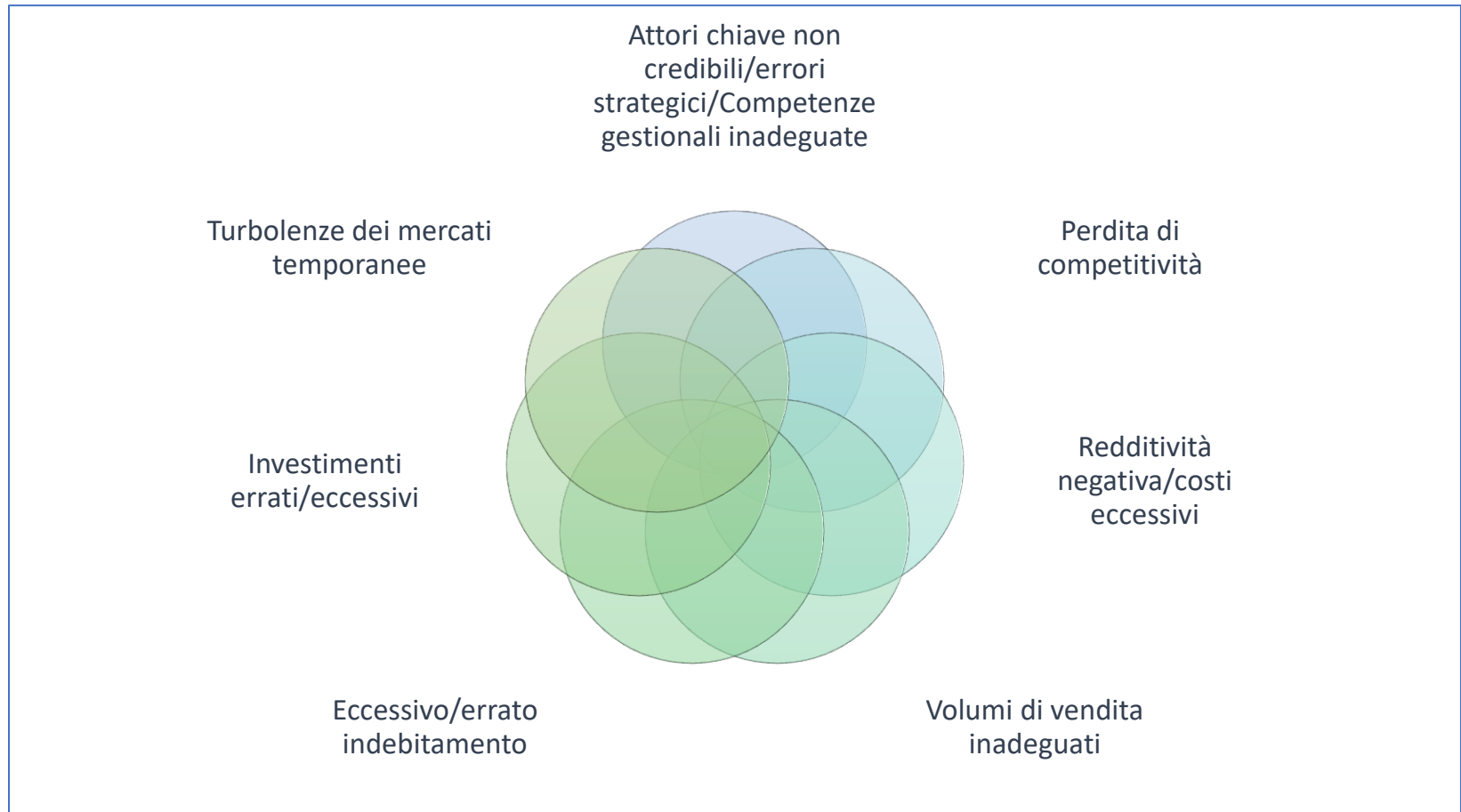
E' indispensabile per una ricognizione dello stato di crisi perché nei momenti di difficoltà gli amministratori tendono a sopravvalutare le attività e a sottostimare le passività



L'accezione finanziaria delle attività e delle passività implicita nella revisione delle poste di bilancio

- Le attività devono tradursi prima o poi in flussi di cassa
- I flussi di cassa generati consentono di fare fronte alle obbligazioni concordate
- Il valore degli investimenti e delle altre attività deve essere recuperato con il valore attuale dei flussi generati in condizioni di rischio

Individuazione delle cause della crisi



La composizione negoziale della crisi: un fenomeno di elite

Anno 33 - n° 231 - €3,00 - CHF 4,50 - Sped. in A.P. art. 1, c. 1 legge 4884 - DICHIARAZIONE - Lunedì 2 Ottobre 2023

• TUTTE LE AZIENDE CHE ASSUMONO • a pag. 45

www.italiaoggi.it

Italia Oggi

IL PRIMO GIORNALE PER PROFESSIONISTI E IMPRESE

Sette

Affari Legali

Passaggio generazionale senza traumi col supporto legale da pag. 29

Crisi, le grandi al test Cnc

Finora solo 72 imprese hanno utilizzato con profitto la composizione negoziale della crisi, quasi tutte di grandi dimensioni. Salvati più di 5 mila posti di lavoro

La Composizione negoziata della crisi d'impresa piace alle aziende più grandi. Prova ne sono i nomi importanti che hanno fatto positivamente uso dello strumento introdotto dal legislatore dal 15 novembre 2021. Il dato più eclatante, tuttavia, esce quando si esaminano gli aspetti sociali che interessano le istanze di Cnc sottoposte alle Cciaa: nelle 72 Cnc che hanno avuto esito favorevole sono stati coinvolti più di 5 mila dipendenti.

Valitalia (partecipata da Cdp), Pasta Zaira e persino la società calcistica U.C. Sampdoria, militante nei campionati di Lega calcio, hanno definito i loro risanamenti attraverso gli accordi raggiunti con i creditori e investitori nell'ambito delle rispettive Composizioni negoziate della crisi.

Polito a pag. 4

AZIENDE & COMPETITIVITÀ

La formazione va a più velocità: giovani imprenditori più inclini ad investire

Longo a pag. 14

Cessione crediti, il set documentale circoscrive le responsabilità

Mandolei-Stancati a pag. 11



continua a pag. 2

Per ora è solo un fenomeno d'elite

Il nuovo codice della crisi d'impresa ha mandato in soffitta il termine "fallimento" per sostituirlo con quello, più politicamente corretto, di liquidazione giudiziale, ma non sembra aver raggiunto l'obiettivo di salvare le imprese dalla chiusura e dall'impossibilità di adempiere ai propri impegni con i creditori. Lo dimostrano i numeri.

Dal 15 novembre 2021 al 15 settembre 2023 sono state avviate con le nuove regole 951 istanze di composizione negoziata della crisi, ma quelle che hanno ottenuto un risultato positivo (per esempio un accordo con i creditori) sono solo 72. Niente, rispetto al numero dei fallimenti (pardon, delle liquidazioni giudiziali) che non solo non diminuiscono, come auspicato dagli artefici delle nuove norme, ma addirittura aumentano. Nel primo semestre del 2023, secondo i dati del Cerved, sono state aperte più di 2 mila liquidazioni giudiziali (+1,5% rispetto al primo trimestre 2022).



Assetto contabile e verifica (ex ante ed ex post) degli
equilibri economico-finanziari nella gestione della
crisi –

La valutazione della continuità aziendale e i segnali
di pericolo

Antonio Del Pozzo - Ordinario di Contabilità e bilancio

Università di Messina - adelpozzo@unime.it



Argomenti II blocco – La valutazione della continuità aziendale e i segnali di pericolo

- ✓ **La verifica della continuità aziendale**
- ✓ **La continuità nei principi contabili e di revisione**
- ✓ **Gli indicatori di pericolo nei principi contabili e di revisione**
- ✓ **Gli scaduti nella normativa sulla crisi**



La continuità: il più «temuto» dei postulati di bilancio

- Gli amministratori devono verificare, in fase di redazione del bilancio, la prospettiva della continuità aziendale (art. 2423 bis del cod. civ.):
- *«la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività»*
- è un principio di redazione del bilancio (c.d. going concern value)
- costituisce il presupposto, la prospettiva-guida di valutazione delle voci del bilancio
- il redattore del bilancio deve ritenere che l'azienda sia in grado di proseguire la sua attività economica e assolvere normalmente alle obbligazioni sociali senza che vi sia l'intenzione (o la necessità) di cessare l'azienda, richiedere l'attivazione di procedure concorsuali o porre in liquidazione l'impresa



La valutazione delle voci di bilancio nella prospettiva della continuità

- art. 2423 bis codice civile
- Principi contabili internazionali IAS 1 par. 25-26
- Principi contabili nazionali OIC 29
- Principi di revisione ISA n. 570 – ISA n. 200
- Norme di comportamento del collegio sindacale
- Codice della crisi

E' presupposto della redazione del bilancio

E' regola vuota o ha significato concreto?



Il periodo di riferimento della continuità (par. 26 las 1)

- Nel determinare se il presupposto della prospettiva della continuazione dell'attività è applicabile, la direzione aziendale tiene conto di tutte le informazioni disponibili sul futuro, che è relativo ad almeno (ma non limitato) **a dodici mesi dopo la data di chiusura dell'esercizio**.
- Se l'entità ha un pregresso di attività redditizia e dispone di **facile accesso** alle risorse finanziarie, si può raggiungere la conclusione che il presupposto della continuità aziendale sia appropriato senza effettuare analisi dettagliate.
- **Se si intravede la crisi**, la direzione aziendale può aver bisogno di considerare una vasta gamma di fattori relativi alla redditività attuale e attesa, ai piani di rimborso dei debiti e alle potenziali fonti di finanziamento alternative, prima di ritenere che sussista il presupposto della continuità aziendale.



- Orizzonte più ampio se si prevede che nei prossimi 12 mesi si possano verificare eventi tali da pregiudicare la continuità gestionale

Esito delle valutazioni

- Certezza continuità
 - Incertezza significativa
 - Interruzione certa dell'attività
-
- Nei casi di incertezza significativa, si può continuare ad adottare il presupposto della continuità, ma con informazioni aggiuntive previste dal par. 22 ISA 570



Gravità della crisi e perdite di gestione

- Le perdite di gestione attese erodono il patrimonio netto e aggravano il dissesto
- Si riduce, in proporzione alle perdite, la massa attiva sulla quale fare valere le proprie ragioni
- Gli amministratori e i sindaci sono responsabili dell'aggravamento del dissesto se non attivano tempestivamente una soluzione per il superamento della crisi



Misure premiali per l'emersione anticipata della crisi (art. 24-25 d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14)

- *Ratio*: incentivare le procedure di allerta e la segnalazione «tempestiva» volta a prevenire l'aggravio della situazione di squilibrio economico-finanziario
- Possono beneficiare delle misure premiali coloro che «tempestivamente» presentano domanda di accesso ad una delle procedure regolatrici della crisi o dell'insolvenza, ovvero:
 - a) propongono istanza di composizione assistita della crisi
 - b) chiedono l'omologazione di un accordo di ristrutturazione
 - c) propongono un concordato preventivo o un ricorso per l'apertura della procedura di liquidazione giudiziale

Misure premiali per l'emersione anticipata della crisi (art. 25-bis d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14)

Agevolazione	Descrizione
1) Interessi sui debiti tributari	Riduzione alla misura legale degli interessi che maturano sui debiti tributari durante il periodo intercorrente tra l'accettazione dell'incarico da parte dell'esperto sino alla conclusione della composizione negoziata della crisi
2) Sanzioni tributarie	Riduzione alla misura minima delle sanzioni tributarie per le quali è prevista l'applicazione in misura ridotta
3) Sanzioni e interessi sui debiti tributari al 50%	Riduzione del 50% di sanzioni e interessi maturati sui debiti tributari sorti prima del deposito dell'istanza di nomina dell'esperto
4) Rateazione del debito verso l'Erario	Possibilità di ottenere la rateizzazione (fino ad un massimo di 72 rate mensili) delle somme a titolo di imposte sul reddito, ritenute alla fonte operate in qualità di sostituto d'imposta, IVA e IRAP non ancora iscritte a ruolo, e relativi accessori dovute e non versate nella misura rideterminata in base agli accordi convenuti
5) Applicazione di alcune norme specifiche del TUIR	a) Deducibilità integrale delle perdite su crediti (art. 106 TUIR) b) Esclusione integrale da imposizione fiscale delle sopravvenienze attive derivanti dalla riduzione del debito (art. 88, c. 4 – <i>ter</i> TUIR)

La «tempestività» dell'iniziativa dell'imprenditore (art. 24 – Legge n. 155/2017)

- Ai fini dell'applicazione delle «misure premiali», l'iniziativa del debitore volta a prevenire l'aggravarsi della crisi **non è tempestiva** se egli propone una domanda di accesso ad una delle procedure previste dal Codice oltre il termine di sei mesi, ovvero l'istanza di composizione assistita (ex art. 19 CCI) oltre il termine di tre mesi, a decorrere da quando si verifica, alternativamente:
 - a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 60 giorni per un ammontare pari ad oltre il 50% dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni
 - b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 120 giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti
 - c) Superamento delle soglie di allerta di cui al precedente art. 13 CCI, comma 3 (abrogato)

Gli svantaggi della «tardiva» segnalazione dello stato di crisi

- Obbligo in capo all'imprenditore e agli organi sociali di istituire assetti organizzativi adeguati per la **rilevazione tempestiva della crisi** e di **attivarsi per il tempestivo ricorso** ad uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale (art. 14. Legge n. 155/2017)
- Perdita di alcuni importanti vantaggi in caso di inottemperanza:
 - 1) Riduzione alla misura legale degli interessi sui debiti tributari dell'impresa
 - 2) Riduzione alla misura minima delle sanzioni tributarie
 - 3) Riduzione al 50% delle sanzioni e degli interessi sui debiti tributari oggetto della procedura di composizione assistita della crisi
 - 4) Proroga del termine fissato dal giudice per il deposito della proposta di concordato preventivo o dell'accordo di ristrutturazione del debito

Profili di responsabilità degli amministratori: aggravio debitorio per la tardiva segnalazione della crisi

- Gli amministratori devono operare un monitoraggio costante della situazione economico-finanziaria dell'impresa per una tempestiva rilevazione dei sintomi della crisi e l'adozione degli opportuni rimedi
- Le ipotesi di responsabilità degli amministratori possono essere ricondotte a comportamenti consistenti nell'avere:
 1. Cagionato un danno o aggravato la crisi d'impresa
 2. Percepito tardivamente i sintomi di crisi e/o non aver reagito ad essi tempestivamente
 3. Fatto un cattivo utilizzo degli strumenti per fronteggiare o limitare la crisi
- Gli amministratori sono responsabili in solido per gli eventuali danni provocati alla società, ai soci, ai creditori o ai terzi derivanti mancato adempimento dei propri doveri (art. 2086 c.c.)



Profili di responsabilità degli amministratori: aggravio debitorio per la tardiva segnalazione della crisi

- Azione di responsabilità *ex art. 2393 C.c.* per gli amministratori che non abbiano istituito un adeguato assetto organizzativo per la tempestiva rilevazione della situazione di crisi e della perdita di continuità aziendale
- **Ratio:** obbligare l'amministratore responsabile al reintegro del patrimonio sociale per i danni derivanti dalla sua *mala gestio*
- **Sanzioni:** revoca dell'amministratore in carica con voto favorevole dei soci che rappresentino almeno 1/5 del capitale sociale
- La tempestiva attivazione della procedura crisi costituisce una causa di esonero dalla responsabilità solidale degli organi di controllo societari per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o delle azioni poste in essere dall'organo amministrativo (*ex art. 14, c. 3, d.lgs. n. 14/2019*)



Indicatori economici (ISA 570) di mancanza di continuità

- Perdite operative
- Perdite di gestione non rimediabili $\text{Reddito operativo} < (\text{Interessi passivi} + \text{Imposte})$
- Perdite di valore delle attività utilizzate per generare flussi di cassa

Indicatori finanziari e monetari (ISA 570) di potenziale mancanza di continuità

- Eccessivo indebitamento Squilibri finanziari nella composizione degli impieghi e delle fonti (es. CCN negativo)
- Incapacità di contrarre nuovo indebitamento
- Incapacità di sostituzione delle linee di credito o di rinnovo
- Incapacità di pagare i debiti alla scadenza e debiti scaduti
- Allungamento della scadenza dei debiti



Indicatori finanziari e monetari (ISA 570)

- Uscite > Entrate per un disallineamento della maturity non compensate dai flussi di gestione corrente
- Flussi finanziari in entrata (EBITDA – Interessi – Imposte) < flussi finanziari in uscita impliciti nella maturity del debito
- Rotazione debiti e crediti (Legge delega)
- Rotazione magazzino (Legge delega) e pagamenti alla consegna imposti dai fornitori
- Indice di liquidità (Legge delega)

Indicatori patrimoniali (Isa 570)

- Valore del patrimonio netto negativo
- Necessità di ricapitalizzazione senza prospettive concrete di aumenti del capitale
- Valore del capitale operativo < valore del debito (Teoria dell'insolvenza)



Indicatori gestionali (Isa 570)

- Perdita di quote di mercato o di mercati significativi
- Perdite rilevanti di fatturato
- Revoca di licenze
- Dimissioni di dirigenti o di lavoratori senza sostituzione
- Scioperi del personale
- Rescissione di contratti



Altri indicatori (Isa 570)

- Procedimenti legali e contenziosi che, se negativi, comporterebbero la necessità di cessare le attività
- Modifiche di leggi
- Eventi ambientali avversi
- Danni ambientali generati e non rimediabili



Rafforzamento in seguito alle procedure di allerta – poteri ai creditori qualificati

- Debiti verso lavoratori e fornitori (Art. 3 - D.lgs. 14/2019, *comma 3 lett. b e comma 4 a) b)*):
 - Debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 gg pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo delle retribuzioni mensili
 - Debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 gg di ammontare superiore ai debiti non scaduti
- Debiti nei confronti di istituti di credito e degli altri intermediari (Art. 3 - D.lgs. 14/2019) *comma 3 lett. b e comma 4 c) d)*):
 - Esposizioni finanziarie scadute da più di 60 gg o che abbiano superato da almeno 60 gg il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino almeno il 5% del totale delle esposizioni

Rafforzamento in seguito alle procedure di allerta – poteri ai creditori qualificati

- Debiti verso istituti previdenziali e di sicurezza sul lavoro (Art. 25 novies D.Lgs. 14/2019)
 - **Debiti verso INPS:** La segnalazione scatta quando il ritardo di oltre 90 gg nel versamento di contributi previdenziali è di importo superiore:
 - al 30% dei contributi dovuti nell'anno precedente e all'importo di € 15.000 per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati;
 - per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati la soglia di allerta è pari a €5.000.
 - **Debiti verso INAIL:** L'allerta si accende in caso di esistenza di debiti per premi assicurativi scaduti da oltre 90 gg e non versati di importo superiore a € 5.000

Rafforzamento in seguito alle procedure di allerta – poteri ai creditori qualificati

- Debiti verso Agente Riscossore e Agenzia delle Entrate (Art. 25 novies D.Lgs. 14/2019)
 - **Debiti verso Agente Riscossione:** Esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati, scaduti da oltre 90 gg superiori a:
 - € 100.000 per imprese individuali
 - € 200.000 per società di persone
 - € 500.000 per altre società
 - **Debiti per IVA scaduta:**
 - Segnalazione in caso di debito IVA scaduto e non versato (risultante dalla LIPE) superiore a € 5.000 e non inferiore al 10% del volume d'affari del modello IVA relativo all'anno precedente
 - Se il debito IVA è maggiore di € 20.000, la soglia è rilevante in ogni caso.

I segnali di allerta (art. 3 e art 25-novies CCII):

	Tipologia	Scadenza	Ammontare
a)	Debiti per retribuzioni	≥ 30 giorni	Oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni
b)	Debiti verso fornitori	≥ 90 giorni	Superiore a quello dei debiti non scaduti
c)	Esposizioni verso banche ed intermediari finanziari o superamento limite degli affidamenti ottenuti	>60 giorni	Almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni
d)	Esposizioni debitore verso creditori pubblici qualificati	Vedere tabella al	Vedere tabella al paragrafo 9
Ente creditore	Fattispecie	Termine	Ammontare superiore a:
INPS	Versamento dei contributi: -imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati - imprese senza	Oltre 90 giorni	1° caso: 30% di quelli dovuti nell'anno precedente o ammontare € 15,000 2° caso: € 5.000
INAIL	Debito scaduto per premi assicurativi	Oltre 90 giorni	€ 5.000
Agenzia delle entrate	Debito risultante dalle liquidazioni periodiche IVA	Scaduto	€ 5,000
Agenzia delle entrate-Riscossione	Esistenza di crediti affidati per la riscossione, auto dichiarati o definitivamente accertati	Oltre 90 giorni	a) imprese individuali: €100.000 b) società di persone: € 200.000 c) altre società: € 500.000

Compiti del collegio sindacale nella verifica gravità della crisi

- Verifica dell'assetto organizzativo e dell'adeguatezza del sistema dei controlli
- Analisi economico-finanziaria (anche di bilancio) e individuazione della natura della crisi (economica/finanziaria/competitiva) e della sua durata (temporanea/duratura)
- Verifica della capacità di ritornare alla generazione di reddito
- Verifica della capacità dei flussi finanziari di non aumentare l'indebitamento
- Disponibilità dei finanziatori a farsi carico della situazione
- Disponibilità dei soci/azionisti a farsi carico della situazione



- Ristrutturazione
- Riorganizzazione
- Liquidazione
- Insolvenza /liquidazione giudiziale

Definizione di un
piano

Scelta della procedura
giudiziale/stragiudiziale

Ruolo del sindaco nella relazione al bilancio in situazioni di crisi

- Evidenziare incertezza significativa nella relazione al bilancio – par. 22 ISA 570 (richiamato da ISA 700)
- Evidenziare la mancanza di continuità gestionale - effetti sulle valutazioni di bilancio, impatto sui criteri di valutazione adottati
- Verifica dell'adeguatezza delle decisioni assunte dalla direzione
- Verifica della produzione di flussi di cassa in grado di non aggravare il dissesto
- Verifica della conservazione del valore dell'azienda



Assetto contabile e verifica (ex ante ed ex post) degli equilibri economico-finanziari nella gestione della crisi –

Flussi finanziari e di cassa. Il DSCR

Antonio Del Pozzo - Ordinario di Contabilità e bilancio

Università di Messina - adelpozzo@unime.it



Argomenti III blocco - crisi – Flussi finanziari e di cassa. Il DSCR

- ✓ **Il rendiconto finanziario come sintesi dei profili di gestione**
- ✓ **Le aree di produzione/assorbimento dei flussi di cassa nei principi contabili**
- ✓ **I procedimenti di determinazione dei flussi di cassa: diretti o a ritroso**
- ✓ **Il DSCR**



Il rendiconto finanziario nel «sistema» di bilancio

- Il rendiconto finanziario è il prospetto fondamentale del bilancio per la valutazione della performance
- Le imprese che redigono il bilancio ordinario (superano due limiti di cui all'art. 2435 bis c.c. – attivo 4,4 mil, ricavi 8,8 mil, dipendenti 50) **devono predisporre il rendiconto finanziario**. Un rendiconto finanziario falso rende falso il bilancio
- Il codice civile prevede uno schema libero di rendiconto ma stabilisce le informazioni che deve fornire
- L'OIC (Organismo Italiano Contabilità), con il principio contabile OIC 10, ha previsto diverse opzioni di schema di rendiconto, e così pure i principi contabili
- L'impostazione è sostanzialmente analoga al principio contabile internazionale IAS/IFRS 7



Cosa non dicono i prospetti di bilancio Stato patrimoniale e conto economico

- I ricavi realmente incassati (crediti)
- I costi realmente pagati
- La qualità dell'aumento di rimanenze finali
- Quanto l'impresa ha investito nell'anno in capitale fisso
- Quanto si è indebitata nell'anno e se l'impresa riesce o meno a rimborsare l'indebitamento finanziario
- La politica dei dividendi dell'impresa



Il rendiconto finanziario: le finalità

E' un documento completo che deve essere in grado di evidenziare la dinamica reddituale, i flussi finanziari connessi alla dinamica reddituale, le variazioni degli investimenti e dei finanziamenti che si associano alla dinamica reddituale, le politiche dei dividendi



Art. 2425 ter codice civile

- Dal rendiconto finanziario risultano,
per l'esercizio a cui è riferito il bilancio e per quello precedente,
l'ammontare e la composizione delle disponibilità liquide, all'inizio
e alla fine dell'esercizio,
ed i flussi finanziari dell'esercizio derivanti dall'attività operativa,
da quella di investimento,
da quella di finanziamento, ivi comprese, con autonoma
indicazione, le operazioni con i soci.

Una sintesi tra dinamica reddituale, finanziaria e di cassa

Evidenziare nel flusso di cassa:

- il risultato operativo (EBIT)
- I flussi finanziari generati dalla gestione (EBITDA)
- le variazioni del CCNO
- i CAPEX
- Le necessità di rimborso del debito
- Le politiche dei dividendi

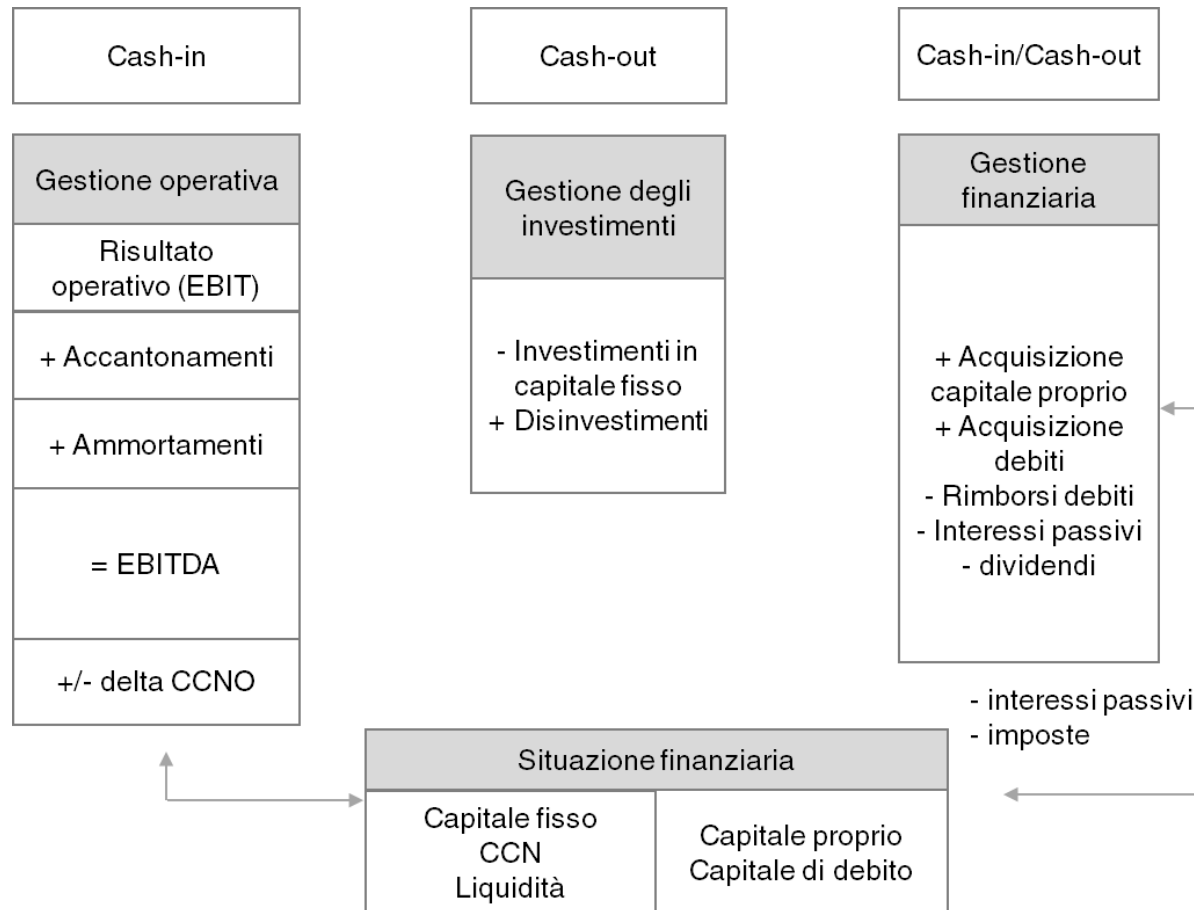


L'importanza della dinamica di cassa

- In finanza, con espressione efficace, si dice «*Cash is king*»
- Naturalmente, non sono importanti le entrate e le uscite in valore assoluto, ma come i ricavi e i costi si traducono in termini monetari
- Lo scopo è di ricondurre i flussi di cassa alle grandi aree di produzione/assorbimento causate dalla gestione



Una rappresentazione grafica della dinamica di cassa



Le macro-aree di produzione/assorbimento dei flussi di cassa

- Gestione operativa e gestione corrente

++

- Gestione degli investimenti

meno

- Gestione dei finanziamenti

Più/Meno

- Gestione delle relazioni con gli azionisti

Più/Meno

Procedimenti di determinazione dei flussi di cassa

- Procedimenti diretti o analitici – I ricavi e i costi operativi vengono ricondotti ad entrate e uscite monetarie
- Procedimenti indiretti o a ritroso – Si parte da un risultato di sintesi del conto economico e a ritroso si procede alle rettifiche per eliminare gli influssi della competenza economica e individuare il flusso finanziario correlato



OIC 10 con metodo diretto – Area operativa

A. Flussi finanziari derivanti dell'attività operativa (metodo diretto)	20x+1	20xx
Incassi da clienti		
Altri incassi		
(Pagamenti a fornitori per acquisti)		
(Pagamenti a fornitori per servizi)		
(Pagamenti al personale)		
(Altri pagamenti)		
(Imposte pagate sul reddito)		
Interessi incassati/(pagati)		
Dividendi incassati		
Flusso finanziario dell'attività operativa (A)		



OIC 10 area operativa metodo indiretto (1)

A. Flussi finanziari derivanti dell'attività operativa (metodo indiretto)	20x+1	20xx
Utile (perdita) dell'esercizio		
Imposte sul reddito		
Interessi passivi/(interessi attivi)		
(Dividendi)		
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività		
1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione		

OIC 10 area operativa metodo indiretto (2)

Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto		
Accantonamenti ai fondi		
Ammortamenti delle immobilizzazioni		
Svalutazioni per perdite durevoli di valore		
Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie di strumenti finanziari derivati che non comportano movimentazione monetaria		
Altre rettifiche per elementi non monetari		
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del CCN		



OIC 10 area operativa metodo indiretto (3)

Variazioni del capitale circolante netto		
Decremento/(incremento) delle rimanenze		
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti		
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori		
Decremento/(incremento) ratei e risconti attivi		
Incremento/(decremento) ratei e risconti passivi		
Altre variazioni del capitale circolante netto		
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del CCN		



OIC 10 area operativa metodo indiretto (4)

Altre rettifiche		
Interessi incassati/(pagati)		
(Imposte sul reddito pagate)		
Dividendi incassati		
(Utilizzo dei fondi)		
Altri incassi/pagamenti		
4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche		
FLUSSO FINANZIARIO DELL'ATTIVITÀ OPERATIVA (A)		



Flussi finanziari attività di investimento

B. Flussi finanziari derivanti dall'attività di investimento	20x+1	20xx
Immobilizzazioni materiali		
(Investimenti)		
Disinvestimenti		
Immobilizzazioni immateriali		
(Investimenti)		
Disinvestimenti		
Immobilizzazioni finanziarie		
(Investimenti)		
Disinvestimenti		
Attività finanziarie non immobilizzate		
(Investimenti)		
Disinvestimenti		
(Acquisizione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide)		
Cessione di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide		
Flusso finanziario dall'attività di investimento (B)		



Flussi finanziari attività finanziamento

C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento	20x+1	20xx
Mezzi di terzi		
Incremento (decremento) debiti a breve verso banche		
Accensione finanziamenti		
(Rimborso finanziamenti)		
Mezzi propri		
Aumento di capitale a pagamento		
(Rimborso di capitale)		
Cessione (acquisto) di azioni proprie		
(Dividendi (e acconti su dividendi) pagati)		
Flusso finanziario dall'attività di finanziamento (C)		



Riconciliazione flusso/saldi di cassa

Incremento (decremento) delle disponibilità liquide (A ± B ± C)		
Effetto cambi sulle disponibilità liquide		
Disponibilità liquide all'inizio dell'esercizio		
Di cui:		
depositi bancari e postali		
assegni		
denaro e valori in cassa		
Disponibilità liquide alla fine dell'esercizio		
Di cui:		
depositi bancari e postali		
assegni		
denaro e valori in cassa		



Debt service coverage ratio

Al **numeratore** vanno inclusi:

- le disponibilità liquide iniziali;
- i *Free Cash Flow From Operations* (FCFO) calcolati con il metodo diretto oppure indiretto;
- le linee di credito disponibili che possono essere usate nell'orizzonte temporale di riferimento, incluse le linee autoliquidanti fruibili per i crediti commerciali che *anticipabili*.



Debt service coverage ratio

Al **denominatore**, invece, figura il debito “non operativo” (finanziario ed erariale) il cui rimborso è previsto entro i prossimi sei mesi, e cioè:

- rate dei debiti finanziari, date dalla somma della quota capitale e degli interessi passivi di competenza associati al debito finanziario;
- debito di natura fiscale/contributiva (inclusivo di sanzioni e interessi moratori) scaduto, il cui pagamento (anche a seguito dell’ottenimento di rateazioni o dilazioni di pagamento) risulta essere in scadenza nei sei mesi successivi;
- debiti commerciali o verso creditori diversi (ma non qualificati) scaduti, e per i quali il ritardo di pagamento deve essere considerato patologico;
- tutti i debiti per i quali non è ragionevole il rinnovo o il mantenimento



Il calcolo del DSCR (Debt Service Coverage Ratio):

Voce del DSCR	Modulo	
Ricavi di vendita	Marketing e vendite	
Costo del venduto	Produzione & Supply chain management	
Costi commerciali e di marketing	Marketing e vendite &	
Costi di R&S e pubblicità	Amm.ne/ Cont./ Controllo	
Costi di amministrazione e generali	& HRM	
EBIT		
Ammortamenti e svalutazioni	Amm.ne/ Cont./ Controllo	
Imposte teoriche		
EBITDA	=	
Delta debiti commerciali	Amm.ne/ Cont./ Controllo	
Delta crediti commerciali		
Delta magazzino	Supply chain management	
Variazione CCNO	=	
Variazione altre attività e passività correnti	Amm.ne/ Cont./ Controllo	
Investimenti/Disinvestimenti in immobilizzazioni immateriali		
Investimenti/Disinvestimenti in immobilizzazioni materiali	Amm.ne/ Cont./ Controllo	
Investimenti/Disinvestimenti in immobilizzazioni finanziarie		
Capital Expenditures (CAPEX)	=	
FCFO per i successivi dodici mesi	=	Numeratore
Aumento debito	Amm.ne / Cont./ Controllo	Denominatore
Diminuzione debito bancario		

Assetto contabile e verifica (ex ante ed ex post) degli equilibri economico-finanziari nella gestione della crisi –

La previsione dei flussi di cassa e il TDR nella valutazione delle probabilità superamento della crisi.
Gli aspetti qualitativi

Antonio Del Pozzo - Ordinario di Contabilità e bilancio

Università di Messina - adelpozzo@unime.it



Argomenti IV blocco - La previsione dei flussi di cassa e il TDR nella valutazione delle probabilità superamento della crisi. Gli aspetti qualitativi

- ✓ **La previsione dei flussi di cassa, l'articolazione in moduli**
- ✓ **Stima dei flussi di cassa attesi**
- ✓ **Le indicazioni EBA e BCE sulla valutazione degli affidamenti e la ristrutturazione dei prestiti**
- ✓ **Test di risanabilità nella composizione negoziata della crisi**
- ✓ **Profili sociali e ambientali nella stima dei flussi di cassa**
- ✓ **Modello di business e flussi di cassa attesi**
- ✓ **Il sistema informativo per la prevenzione della crisi - sintesi**



SIMULAZIONE DEI FLUSSI ECONOMICO-FINANZIARI DELLA GESTIONE OPERATIVA

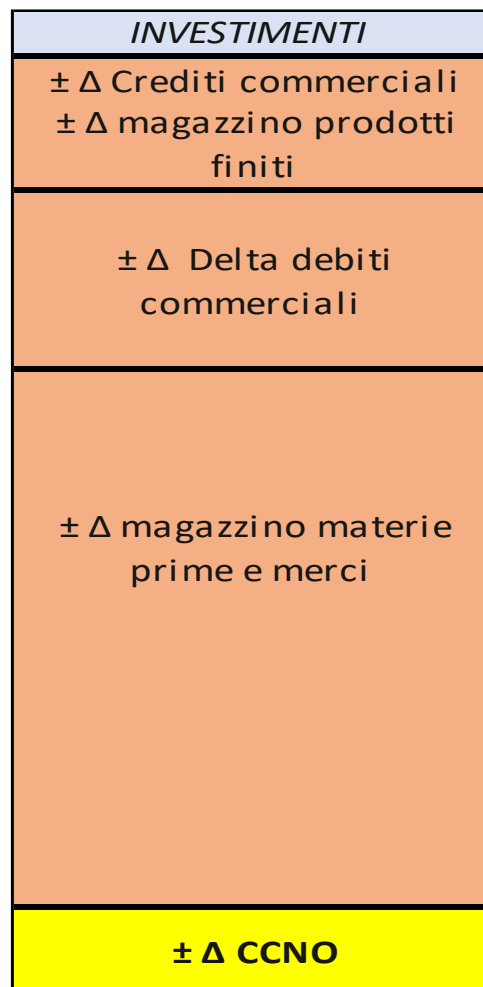
AREE FUNZIONALI	COSTI DI GESTIONE CORRENTE
MARKETING	Ricavi operativi
PRODUZIONE	Costi materie prime Servizi industriali
MARKETING	Provvigioni Pubblicità
LOGISTICA	Trasporti
ORGANIZZAZIONE	Costo del personale
	Altri costi Altri costi variabili
	EBITDA

Esplicitare le **assumption**:

- Mercato
- Quantità vendute
- Prezzi di vendita
- Inflazione
- Costi variabili
- Costi di struttura

L'EBITDA (o MOL) è il flusso finanziario che dimostra la capacità dell'azienda di generare risorse finanziarie a B/T. E' fondamentale nei rapporti con i finanziatori

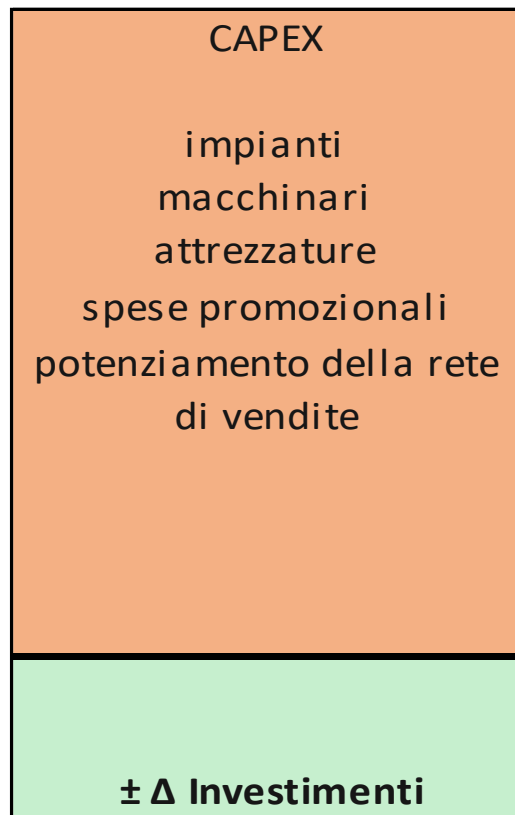
L'importanza delle dinamiche del CCNO



Il CCNO deve variare
nella stessa
proporzione del
fatturato

EBITDA +/- Delta
CCNO = Flusso di
cassa operativo

SIMULAZIONE DEI FLUSSI ECONOMICO-FINANZIARI DELLA GESTIONE OPERATIVA



Il CAPEX (capital expenditure) esprime l'ammontare fisiologico degli investimenti in capitale fisso necessari per il mantenimento dei livelli di competitività. **Assumption** sugli investimenti necessari in Immobilizzazioni materiali e immateriali (rete di vendita, piano promozionale rivitalizzazione dei marchi ecc.)

3. DETERMINAZIONE DEL FLUSSO DI CASSA OPERATIVO (UNLEVERED)

		FINO AD OMOLOGA	ATTESI		
		20XX	+1	+2	+3
	EBITDA (Flusso di CCN generato dalla gestione)				
+/-	Variazioni Capitale Circolante Netto Operativo				
-	Variazioni del Fondi rischi ed oneri e TFR				
-	Investimenti operativi in capitale fisso (CAPEX)				
=	Flusso monetario libero generato dalla gestione operativa FCFO				



DETERMINAZIONE DEL FLUSSO DI CASSA LEVERED

DETERMINAZIONE DEL FLUSSO DI CASSA LEVERED		FINO AD OMOLOGA	ATTESI		
		20XX	+1	+2	+3
+	FCFO al lordo delle imposte				
+	Afflussi di finanziamenti prededucibili				
-	Rimborsi di finanziamenti prededucibili				
-	Flussi di rimborso del debito pre-esistente				
+	Aumenti di indebitamento				
-	Interessi passivi netti				
-	Imposte sull'utile netto				
=	FCFE (Flusso monetario netto per i soci)				
+	Apporti di capitale proprio				
=	Variazione della liquidità netta				

DETERMINAZIONE DEL FLUSSO DI CASSA LEVERED

DETERMINAZIONE DEL FLUSSO DI CASSA LEVERED		FINO AD OMOLOGA	ATTESI		
		20XX	+1	+2	+3
+	FCFO al lordo delle imposte				
+	Afflussi di finanziamenti prededucibili				
-	Rimborsi di finanziamenti prededucibili				
-	Flussi di rimborso del debito pre-esistente				
+	Aumenti di indebitamento				
-	Interessi passivi netti				
-	Imposte sull'utile netto				
=	FCFE (Flusso monetario netto per i soci)				
+	Apporti di capitale proprio				
=	Variazione della liquidità netta				

IL «TEST PRATICO» PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

- Il test pratico è uno strumento che misura il grado di difficoltà dell'impresa e che consente all'imprenditore e ai suoi professionisti di effettuare una valutazione preliminare in merito alla complessità e alla perseguibilità del risanamento
- Attraverso l'analisi dei flussi di cassa prospettici, il test pratico permette di evidenziare la sostenibilità del debito da ristrutturare, l'intensità della situazione di squilibrio e l'intensità del turnaround
- Il test si fonda principalmente sui dati di flusso a regime e presuppone la capacità di elaborare un piano economico-finanziario e patrimoniale. Il piano finanziario per i flussi di cassa prospettici rappresenta il documento principale su cui fondare le valutazioni circa la ragionevole sussistenza dello stato di crisi, in quanto è nel suo sviluppo che si può prospettare la futura insostenibilità dell'indebitamento
- Per le imprese che non dispongono di un piano d'impresa, la legge prevede la possibilità di esaminare l'indebitamento ed i dati dell'andamento economico attuale, depurando quest'ultimo da eventi non ricorrenti (ad esempio, gli effetti del lockdown, i contributi straordinari percepiti, le perdite non ricorrenti, ecc.).



IL «TEST PRATICO» PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

- Il test pratico può essere effettuato accedendo alla Piattaforma Telematica Nazionale di cui all'art. 3, comma 1, del Decreto Legge n. 118/2021 o attraverso l'utilizzo di appositi software disponibili in commercio
- Il test pratico per la verifica della ragionevole percorribilità del risanamento prevede l'individuazione di due misure che devono essere poste a rapporto:
 1. L'entità del **debito che deve essere ristrutturato** [Aggregato A]
 2. L'ammontare annuo dei **flussi finanziari liberi al servizio del debito** [Aggregato B]
- Entrambe le entità richiedono la stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, come previsto dal Decreto Dirigenziale del Direttore Generale degli Affari Interni del 28 settembre 2021 che definisce l'esatta composizione delle singole voci che compongono i due aggregati e l'interpretazione del risultato del test



AGGREGATO A: L'ENTITÀ DEL DEBITO DA RISTRUTTURARE

L'entità del debito che deve essere ristrutturato		
Debito scaduto		+
(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)		
Debito riscadenziato o oggetto di moratorie		+
Linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo		+
Rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni (per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni)		+
Investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare		+
Ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale		-
Nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti		-
Stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti		-
TOTALE [A]	0.00 €	

- La quantificazione dello stock di debito presuppone la stima del debito finanziario scaduto e del fabbisogno finanziario derivante dagli investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare, depurato dagli *inflow* derivanti dalla dismissione di cespiti o rami d'azienda, nonché dai conferimenti e finanziamenti previsti
- L'entità del debito da ristrutturare richiede altresì la stima dell'eventuale **Margine Operativo Netto** nel primo anno, comprensivo dei componenti straordinari, che vanno portati ad incremento del fabbisogno da soddisfare con la composizione negoziata della crisi d'impresa



AGGREGATO B: I FLUSSI FINANZIARI AL SERVIZIO DEL DEBITO

I flussi annui al servizio del debito		
Stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime		
Investimenti di mantenimento annui a regime		-
Imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte		-
TOTALE [B]		

- L'aggregato [B] viene determinato partendo da una struttura semplificata di calcolo dei *Free Cash Flow From Operations* (FCFO) a regime
- I flussi finanziari liberi a servizio del debito richiedono la stima del Margine Operativo Lordo «normalizzato» prospettico annuo, prima componenti straordinarie e non ricorrenti e non ripetibili (come quelle derivanti dal Covid), al netto degli investimenti di mantenimento annui a regime e delle imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte



IL RISULTATO DEL TEST PRATICO

- Il test pratico costituisce dunque un indicatore di sostenibilità dell'indebitamento finanziario e del grado di complessità del risanamento anche detto TEMPO DI RISANAMENTO
- Se l'impresa è prospetticamente in equilibrio economico e presenta flussi finanziari annui al servizio del debito [Aggregato B] superiori a zero, il grado di difficoltà del risanamento sarà determinato dal risultato del rapporto tra il debito che deve essere ristrutturato [A] e l'ammontare annuo dei flussi al suo servizio [B]:

$$TEMPO DI RISANAMENTO = \frac{\text{Entità del debito da ristrutturare [A]}}{\text{Ammontare annuo dei flussi di cassa al servizio del debito [B]}}$$

- L'esito del test è uno «score» che indica l'intensità dello squilibrio finanziario e fornisce le seguenti informazioni:
 - Numero degli anni per estinguere la posizione debitoria
 - Volume dell'esposizioni debitorie che necessitano di ristrutturazione
 - Entità degli eventuali stralci del debito o conversione in equity



L'INTEPRETAZIONE DEL TEST PRATICO

- Una volta calcolato il suddetto indice, si otterrà uno *score* che stima la fattibilità del piano di risanamento attraverso un confronto con i seguenti valori-soglia (*thresholds*)

Fascia di attribuzione	Thresholds	Descrizione
Prima fascia	$\text{Score A/B} \leq 1$	Esprime un grado di difficoltà contenuto
Seconda fascia	$1 < \text{Score A/B} \leq 2$	L'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento. Se i flussi al servizio del debito generati dalla gestione sono sufficienti a consentirne la sostenibilità, la formulazione delle proposte ai creditori può essere effettuata sulla sola base dell'andamento corrente e la redazione del piano d'impresa assume minore rilevanza
Terza fascia	$2 < \text{Score A/B} \leq 5$	Indica che il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare. In questo caso, assume precipua rilevanza la redazione del piano d'impresa
Quarta fascia	$5 < \text{Score A/B} \leq 6$	È sinonimo di un MOL positivo che non è però sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa. Pertanto, può rendersi necessaria la cessione dell'azienda. In tal caso, se la continuità aziendale può essere perseguita solo in via indiretta, occorre stimare le risorse realizzabili attraverso la cessione dell'azienda o di rami di essa e compararle con il debito che deve essere servito per comprendere la praticabilità del risanamento
Terza fascia	$\text{Score A/B} > 6$	È indicativo di un MOL negativo e indica, pertanto, un grado di difficoltà elevato. L'impresa è in squilibrio economico-finanziario a regime e 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)



UN ESEMPIO DI CALCOLO DEL TEST PRATICO

- Segue un esempio di calcolo del test pratico con i dati fittizi di un'ipotetica azienda Alfa S.p.A. con relativa interpretazione del risultato

AGGREGATO [A] - Entità del debito che deve essere ristrutturato		
Debito scaduto	396.600 €	+
(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)	46.600 €	
Debito riscadenziato o oggetto di moratorie	639.850 €	+
Linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	35.000 €	+
Rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni	98.000 €	+
Investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	200.000 €	+
Ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti o rami d'azienda compatibili con il fabbisogno industriale	110.000 €	-
Nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	300.000 €	-
Stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	-	
TOTALE A		959.450 €
AGGREGATO [B] - Flussi finanziari annui al servizio del debito		
Stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime	606.200 €	
Investimenti di mantenimento annui a regime (CAPEX)	35.000 €	-
Imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	99.050 €	-
Grado di difficoltà del risanamento (A/B)	2.03	Giudizio: 1. Il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare. 2. Il numero stimato di anni per estinguere la posizione debitoria è pari a 2
Fascia di attribuzione	3	



La tempestività nella ristrutturazione del debito finanziario. La manovra finanziaria – L'eventuale falcidia

- ✓ La crisi passa inevitabilmente attraverso una ri negoziazione dei debiti commerciali e finanziari
- ✓ Le banche hanno bisogno di potere valutare realisticamente le capacità di rimborso del debito a causa delle rigide regole della c.d. **Forbearance**
- ✓ Allungamento dei tempi di rimborso (maturity), riduzione dei tassi di interesse o riduzione della sorte capitale sono la prassi della ristrutturazione dei debiti
- ✓ **Le banche hanno bisogno di un piano in quanto le Linee guida della Banca centrale europea dettano regole stringenti per la potere classificare un credito in fase di ristrutturazione anziché sofferenza da destinare al recupero**



La manovra finanziaria

- Nuovi *covenants* dei finanziamenti
- Tempi e condizioni di rimborso
- Eventuali apporti di capitale proprio, tenuto conto delle ***sopravvenienze attive da concordato***
- Simulare il rating atteso e la sostenibilità del debito



Il business model

- ✓ **Ogni valutazione economico-finanziaria ha bisogno di fondarsi sulla rivisitazione del business model, che deve apparire:**
 - **coerente con le risorse umane e tecnologiche disponibili**
 - **realistico in termini di quote di mercato e volumi di vendita attesi**
 - **fattibile finanziariamente e conveniente dal punto di vista reddituale**
 - **sostenibile sul piano del vantaggio competitivo**



Solo dati economico-finanziari?

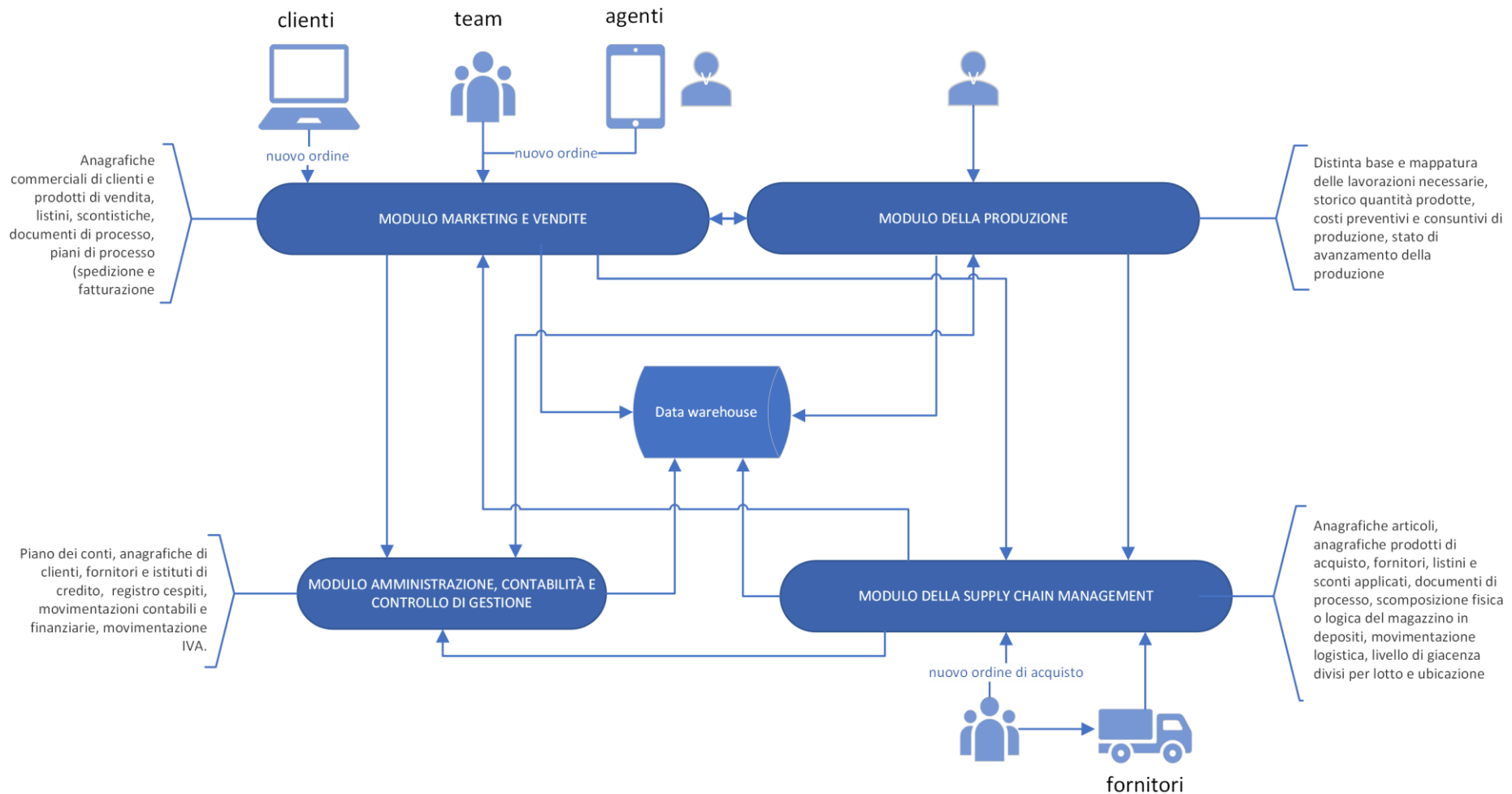
- ✓ **I dati qualitativi necessari per la valutazione della situazione aziendale.**
- ✓ **Key performance indicators**
- ✓ **Un sistema informativo completo e integrato (Indicatori ESG, ERP, CRM)**



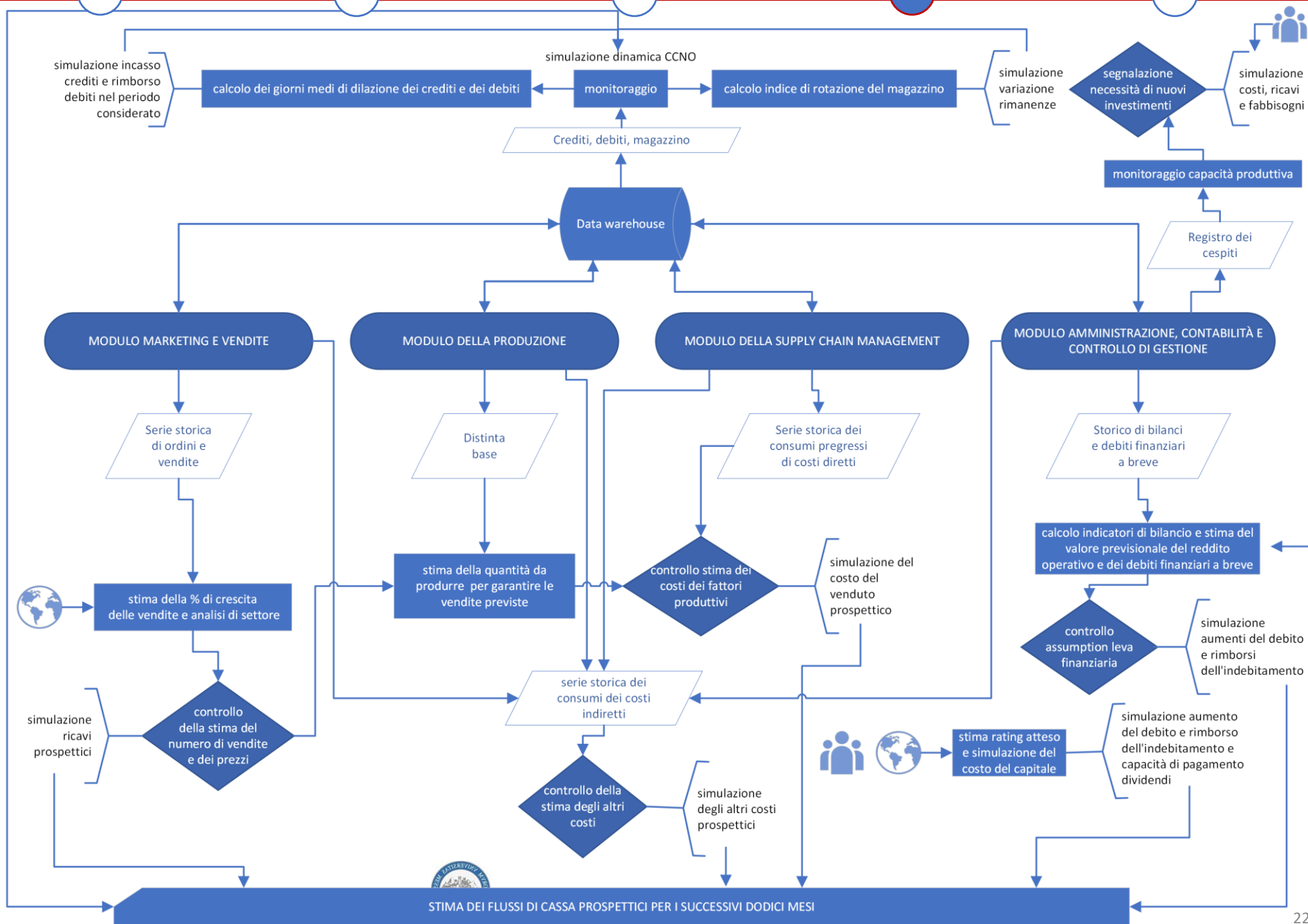
Le diverse aree di valutazione per un sistema efficace di allerta

Area di valutazione	Confronto su				
	Attuale	Tolerance	Capacity	Allerta	Benchmark
Situazione finanziaria di partenza					
Competitività e redditività vendite					
Redditività e rotazione del capitale investito					
Flussi di cassa operativi e dinamica CCNO					
CAPEX e valore crescita					
Grado di indebitamento e redditività					
Maturity e durata dei processi					
Capacità di attrazione dell'equity					
Qualità flussi di cassa e sostenibilità del debito					
Gestione della volatilità, sostenibilità rischi economici e liquidità					

La struttura di un sistema informativo adeguato



La struttura di un sistema informativo adeguato: gli input



E occorre sempre un approccio integrato !!!

