

# Crisi e risanamento: questo è il momento!

**Clever Desk webinar**

Gabriele Felici



# La Riforma della crisi d'impresa ai tempi del Covid-19

dalla  
**CRISI D'IMPRESA**  
alla  
**GESTIONE DELL'IMPRESA**

- 1 attuale contesto emergenziale causato dalla pandemia
- 2 riforma della disciplina della crisi d'impresa

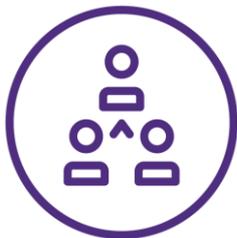
# Riforma della crisi d'impresa

- **Decreto Legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019, recante il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza** (pubblicato in Gazzetta Ufficiale il 14.02.2019), in attuazione della Legge delega n. 155/2017 per la riforma organica delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza (Legge fallimentare, R.D. n. 262/1942);
- **Entrata in vigore**
  - L'art. 389, al comma 1, stabilisce che *“il presente decreto entra in vigore decorsi diciotto mesi dalla data della sua pubblicazione nella Gazzetta Ufficiale, salvo quanto previsto al comma 2.”*, pertanto era prevista per il **15 agosto 2020**;
  - Il comma 2 dispone, poi, quali parti del codice sono entrate in vigore in via anticipata, ossia il **16 marzo 2019** (ovvero al trentesimo giorno dalla pubblicazione). In particolare, tra queste, le modifiche al codice civile (artt. 375 e ss.), **pertanto in vigore da oltre un anno**;
- **Rinvio dell'entrata in vigore**
  - L'art. 11 del D.L. n. 9/2020 aveva già posticipato l'obbligo di segnalazione posto a carico dell'organo di controllo e dei creditori pubblici qualificati (procedure di allerta) al **15 febbraio 2021**;
  - L'art. 5 del D.L. n. 23/2020, c.d. *“Liquidità”*, ha prorogato l'entrata in vigore di tutte le disposizioni del Codice della crisi non ancora vigenti al **01 settembre 2021**.

# Focus 1: aree di intervento

- 1 Gestione dell'impresa (doveri e responsabilità degli organi societari)
- 2 Piani di risanamento (modello di *business*, sviluppo attività e recupero redditività, finanza straordinaria)
- 3 Misure emergenziali di sostegno alla liquidità (moratorie, garanzie, finanziamenti)

# 1. Gestione dell'impresa (doveri e responsabilità degli organi societari)



- Adeguamento assetti organizzativo, amministrativo e contabile oltre che alla natura e dimensioni dell'impresa, **anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, pronta attivazione degli strumenti di risanamento e recupero appositamente previsti** (art. 2086, c. 2, cod. civ.);
- Implementazione sistema di allerta;
- Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi (strumenti di allerta, indicatori della crisi, obblighi di segnalazione e procedimenti di composizione).

# Adeguamento assetti organizzativo, amministrativo e contabile



## Assetto organizzativo

Predisposizione di un **organigramma** con cui siano definiti poteri e responsabilità di ciascun soggetto operante all'interno dell'azienda, di un **funzionigramma**, che evidenzia i compiti e le funzioni dei richiamati soggetti e di un **sistema di controllo interno** e di gestione dei rischi.



## Assetto amministrativo

Insieme dei **processi** e delle **procedure** per la corretta gestione aziendale, volti ad assicurare il regolare svolgimento dell'attività in ogni sua fase.



## Assetto contabile

Rilevazione dei **fatti di gestione** in **dati contabili** che possano essere correttamente analizzati e costituire fonte di informazioni per il monitoraggio costante dello stato di salute dell'impresa



## Adeguatezza

Deve essere commisurata alla **natura** ed alle **dimensioni** dell'impresa ora anche **in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale.**

# Implementazione sistema di allerta

Per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale è necessario implementare un **sistema di allerta** (*early warning*) attraverso una serie di passaggi standardizzati e sequenziali volti alla raccolta, all'analisi e alla valutazione delle informazioni disponibili e reperibili da fonti interne ed esterne.

Da un punto di vista operativo si dovrà:

- **verificare eventuali anomalie e criticità nel sistema contabile di tesoreria aziendale;**
- **reperire un set di informazioni economico-finanziarie in grado di verificare la capacità dell'azienda di generare flussi di cassa adeguati;**
- **acquisire ogni informazione di tipo qualitativo/quantitativo in grado di incidere sulla solvibilità aziendale.**

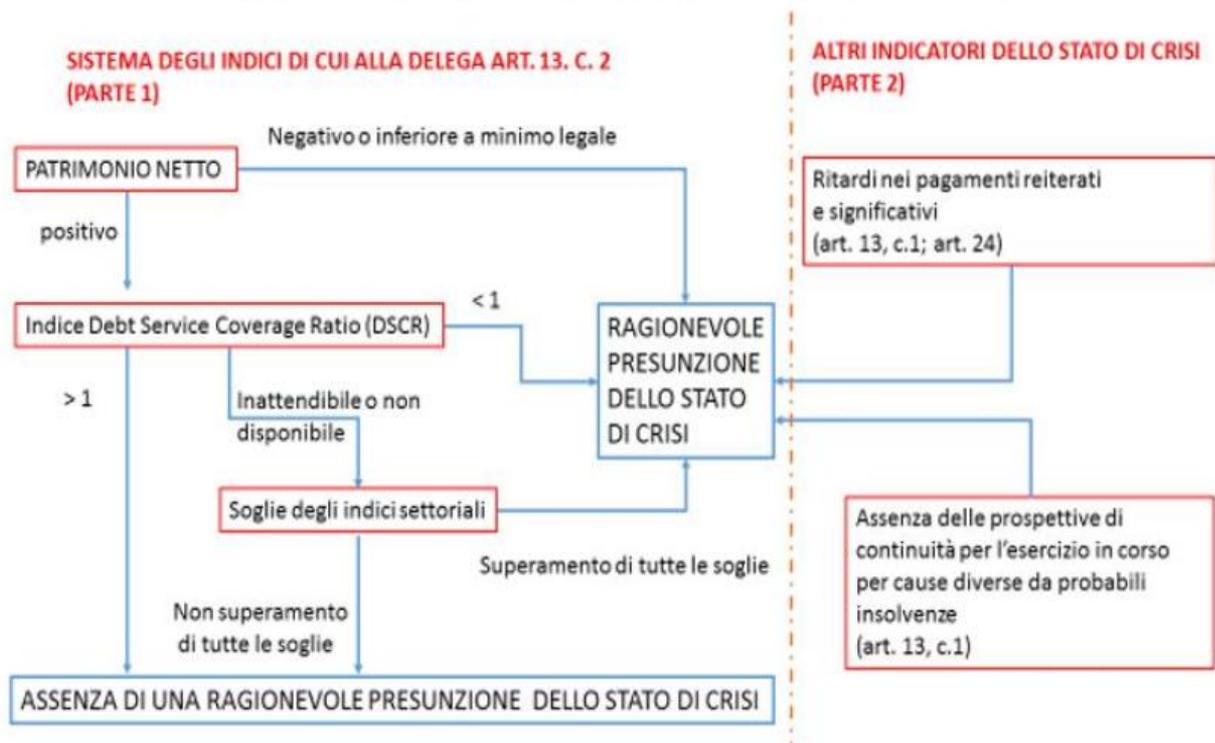
In base all'art. 13, c. 1 del Codice, sono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza:

- della sostenibilità dei debiti per l'esercizio in corso o per i 6 mesi successivi;
- delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o per i 6 mesi successivi;
- reiterati e significativi ritardi nei pagamenti.

Il comma 2, poi, affida la predisposizione degli indici al CNDCEC, il quale, previa approvazione del MISE, dovrà elaborarli con cadenza almeno triennale in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T..

# Indici di allerta

## IL QUADRO DEGLI INDICATORI NELL'ACCERTAMENTO DELLO STATO DI CRISI



## 2. Piani di risanamento



- Revisione modello di *business* in considerazione del mutato contesto e delle differenti prospettive;
- Sviluppo attività e recupero redditività mediante efficientamento strutture aziendali (anche analisi costi e revisione finanziamenti);
- Operazioni di finanza straordinaria;
- Strumenti liquidatori.

# Revisione modello di *business*, sviluppo attività e recupero redditività aziendale

Nell'attuale momento emergenziale il management è chiamato ad elaborare un documento di pianificazione e programmazione volto ad identificare nuove strategie per affrontare la crisi ed i relativi impatti che potrebbero condizionare il ***business model aziendale***.

Il business model deve essere rivisto in occasione di una crisi e deve essere analizzato e rivisitato il più velocemente possibile tramite un duplice intervento:

- analisi dell'entità del fabbisogno finanziario nel breve termine mediante un ***forecast*** costituito da un conto economico, uno stato patrimoniale, un rendiconto finanziario previsionale, nonché dal budget di tesoreria.
- elaborazione di un **documento di pianificazione e programmazione** dal forte contenuto strategico che dovrebbe concentrarsi:
  - ❑ sulla descrizione delle nuove strategie identificate dal management per affrontare la crisi;
  - ❑ sulla descrizione dell'impatto di tali strategie;
  - ❑ sulla puntuale definizione delle assunzioni alla base delle previsioni;
  - ❑ sulla quantificazione economica, finanziaria e patrimoniale di tali assunzioni.

# Revisione modello di *business*, sviluppo attività e recupero redditività aziendale (segue)

Tra le priorità cui le aziende devono guardare con attenzione rientrano la **continuità aziendale**, una valutazione sull'affidabilità della propria catena di approvvigionamento e la liquidità a breve termine.

Le aziende dovranno effettuare le seguenti operazioni:

Valutare la liquidità a breve termine adottando una disciplina di monitoraggio del flusso di cassa e mantenere una rigida disciplina sul capitale circolante, in particolare per quanto riguarda la raccolta di crediti e la gestione dell'accumulo di scorte

Valutare i rischi finanziari e operativi e rispondere rapidamente, monitorando l'escalation dei costi diretti e il loro impatto sui margini complessivi dei prodotti, intervenendo e rinegoziando, ove necessario

Prendere in considerazione opzioni alternative per la catena di approvvigionamento. Le aziende che acquistano parti o materiali dai fornitori in aree significativamente interessate da COVID-19 dovranno cercare alternative

Monitorare le pressioni che potrebbero avere un impatto su alcuni dei loro clienti, fornitori, appaltatori o partner

# 3. Misure emergenziali di sostegno alla liquidità



- Fondo di garanzia per le PMI (art. 13 D.L. Liquidità);
- Garanzia di SACE S.p.A. (art. 1 D.L. Liquidità);
- Sospensione *ex lege* dei rientri e dei pagamenti (art. 56 D.L. Cura Italia);
- Sospensione dei termini di scadenza dei titoli di credito (art. 11 D.L. Liquidità);
- Misure a sostegno dell'internazionalizzazione del Sistema Paese (art. 72 D.L. Cura Italia);
- Disposizioni temporanee in materia di finanziamenti alle società (art. 8 D.L. Liquidità).

# 3. Misure emergenziali di sostegno alla liquidità (segue)

- ❖ Gli interventi a sostegno della liquidità delle imprese sono in massima parte basati su [iniezioni di risorse finanziarie](#) veicolate da istituti di credito e garantite dallo Stato e, di conseguenza, comportano un incremento dell'indebitamento per le imprese che potrebbe rivelarsi particolarmente rilevante.
- ❖ Di conseguenza, al fine di cogliere al meglio la portata delle norme in questione, sarà necessaria un'attenta pianificazione delle dinamiche finanziarie aziendali, dotandosi di adeguati strumenti e competenze.
- ❖ Solo in questo modo si riuscirà a garantire il fabbisogno finanziario necessario a sostenere la gestione operativa, nonché l'effettiva capacità di rimborso prospettica, e si potranno evitare situazioni di tensione finanziaria tali da non riuscire a tener fede agli impegni di rimborso nei termini previsti. È bene ricordare, infatti, che gli effetti di decisioni non supportate da un'adeguata pianificazione finanziaria potrebbero tradursi in un deterioramento dei *ratios* patrimoniali con conseguenze negative in termini di *rating* e pregiudizio nel futuro accesso al credito.

In tale ambito, i **piani attestati di risanamento** possono costituire una nuova via di accesso alla liquidità.

## Focus 2: strumenti operativi a supporto della creazione di valore

**Analisi di bilancio**

**Controllo di gestione**

**Pianificazione economico-finanziaria**

**Analisi qualitativa**  
*(balance scorecard)*

# Analisi qualitativa: la *balance scorecard* (ambiti di intervento, obiettivi e indicatori)

AMBITO	POSSIBILI OBIETTIVI	POSSIBILI INDICATORI
<b>ECONOMICO - FINANZIARIO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redditività di impresa</li> <li>• Tasso di crescita</li> <li>• Valore creato per gli azionisti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reddito operative</li> <li>• Crescita dei ricavi</li> <li>• ROI</li> <li>• ROE</li> <li>• Riduzione dei costi in specifiche aree</li> </ul>
<b>CLIENTELA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentare la quota di mercato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quota di mercato</li> <li>• Nuovi clienti</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentare la soddisfazione della clientela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello di soddisfazione dei clienti</li> <li>• Tempo di consegna</li> <li>• Efficacia dell'assistenza post vendita</li> <li>• Numero resi</li> <li>• Numero di interventi di manutenzione</li> </ul>
<b>PROCESSI INTERNI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualità</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentuale di processi con sistemi di controllo avanzati</li> <li>• Percentuale di difetti</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovazione aziendale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di nuovo prodotti/servizi sviluppati</li> <li>• Time to market di nuovi prodotti</li> <li>• Investimenti in R&amp;S</li> </ul>

# Analisi qualitativa: la *balance scorecard* (ambiti di intervento, obiettivi e indicatori)

AMBITO	POSSIBILI OBIETTIVI	POSSIBILI INDICATORI
<b>APPRENDIMENTO E CRESCITA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppare le capacità di processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale del personale formato alla gestione del processo e della qualità</li> <li>Ore di formazione all'anno per i dipendenti.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilizzare il personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale del personale di prima linea responsabilizzato nello svolgimento dei processi.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allineare gli obiettivi dell'azienda con quelli del personale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indagine sul livello di soddisfazione personale.</li> <li>Percentuale di turnover aziendale</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migliorare la capacità del Sistema informative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentuale dei processi con feedback in tempo reale.</li> </ul>

# Q&A

**Visit our website page "Clever Desk" to discover more**

*[www.bgt-grantthornton.it/clever-desk1/](http://www.bgt-grantthornton.it/clever-desk1/)*

