

Debito: opportunità o rischio?

Il parere dell'esperto

La gestione attiva dei crediti per la tenuta del sistema

di **Giovanni Marino**
Director Grant Thornton FAS

Le chiusure imposte dal Covid-19 hanno fatto precipitare le industrie italiane in una situazione che non si vedeva dal 2009, quando la crisi finanziaria era diventata una crisi economica: il 2020 si è, infatti, concluso con una diminuzione della produzione industriale rispetto all'anno precedente di circa l'11,4% (dati ISTAT). Tale flessione è estesa a tutti i principali...

continua all'interno

Overview

Ristrutturazione finanziaria delle aziende post Covid

di **Enrico Cimpanelli**
Partner Grant Thornton FAS

La pandemia di Covid-19 e le misure restrittive adottate per limitare i contagi hanno determinato, a partire dal marzo 2020, sia a livello nazionale che internazionale, uno shock sociale ed economico con importanti ripercussioni sull'intero contesto economico e provocando alle aziende perdite di fatturato con significativi effetti sia economici che finanziari, anche se con sfumature differenti in relazione al settore e alla specifica realtà aziendale...

continua all'interno

Approfondimento

Dalla gestione della crisi d'impresa alla gestione dell'impresa

di **Gabriele Felici**
Partner Bernoni Grant Thornton

La riforma della Crisi d'impresa ha posto la sostenibilità del debito al centro delle condizioni per il mantenimento della continuità aziendale; il nuovo approccio prospettico alla gestione della crisi d'impresa punta sulla prevenzione (monitoraggio e valutazione del rischio) e sulla tempestività (sistema di allerta) quali cardini del modello legale di gestione dell'impresa. L'adeguatezza degli assetti organizzativo...

continua all'interno

**Grant Thornton sponsor ufficiale del
Festival dell'Economia di Trento**

dal 3 al 6 giugno

bgt-grantthornton.it



Overview

Ristrutturazione finanziaria delle aziende post Covid

di **Enrico Cimpanelli**

Partner Grant Thornton FAS

La pandemia di Covid-19 e le misure restrittive adottate per limitare i contagi hanno determinato, a partire dal marzo 2020, sia a livello nazionale che internazionale, uno shock sociale ed economico con importanti ripercussioni sull'intero contesto economico e provocando alle aziende perdite di fatturato con significativi effetti sia economici che finanziari, anche se con sfumature differenti in relazione al settore e alla specifica realtà aziendale.

A fronte di questa difficile situazione il Governo ha adottato diverse misure per attenuare l'impatto della crisi e per ridurre, almeno nel 2020 e 2021, i rischi di insolvenza. Tali misure hanno essenzialmente riguardato un contenimento dei costi delle imprese attraverso l'estensione della Cassa integrazione e un sostenimento della loro liquidità con i trasferimenti a fondo perduto, il differimento degli oneri tributari e contributivi e la moratoria sui prestiti bancari. A fronte di queste misure nel corso del 2020 il credito bancario alle imprese, anche grazie al Fondo Centrale di garanzia per le piccole e medie imprese, è aumentato a ritmi elevati: il tasso di crescita dei prestiti alle imprese ha raggiunto l'8,6 per cento, a fronte di una sostanziale stabilità nel triennio 2017-2019.

Tutte le misure appena viste, a fronte di un auspicato ritorno anche grazie al piano vaccinale in corso, ad una situazione economica normalizzata è inevitabile che, seppure in modo graduale, vengano riviste e limitate.

Superata l'attuale fase congiunturale, ancora critica, le conseguenze economiche innescate dalla pandemia da Covid-19 determineranno un più elevato livello di indebitamento delle imprese, con ripercussioni sulle loro condizioni finanziarie e sul merito creditizio, nonché sulla capacità di autofinanziarsi e di intraprendere investimenti nella fase successiva alla crisi. In tale contesto, in considerazione della conclusione delle moratorie bancarie, attualmente fissata al 30 giugno 2021 (anche se esistono proposte per un suo allungamento almeno sino al 31 dicembre), sarà necessario per molte aziende adottare in modo incisivo e rapido misure per una ristrutturazione della loro situazione finanziaria. Evidentemente, la natura e gli strumenti per attuare tali ristrutturazioni dovranno essere diversi a seconda delle condizioni di salute in cui le aziende si presenteranno alla resa dei conti.

Quelle per le quali la crisi economica e finanziaria innescata dalla pandemia ha avuto un impatto minore e con una situazione patrimoniale/finanziaria ancora accettabile dovranno attuare importanti interventi sulla loro struttura finanziaria grazie ad interventi *ad hoc* coordinati da esperti *advisor* che le supportino nel normalizzare, nel medio periodo, la propria situazione.



Per una parte delle aziende un importante strumento potrà essere anche l'opportunità offerta dalle risorse disponibili nell'ambito del programma europeo *Next Generation EU* formalizzato nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) da poco presentato dal Governo alla UE.

È, infatti evidente, che al di là di un importante stimolo generalizzato alla crescita economica nel suo complesso, il PNRR avrà un impatto più incisivo e diretto per la aziende che operano nei settori economici oggetto del piano (come, ad esempio, gli investimenti in infrastrutture).

Altre per le quali la crisi ha avuto un impatto più severo sia patrimoniale che finanziario ma che, in ogni caso, presentato sia per l'attività svolta che per le prospettive di crescita, chiari indicatori di ripresa dovranno necessariamente basare la loro ristrutturazione su accordi con i propri creditori di natura concorsuale o para concorsuale che permettano loro, in ogni caso, la continuazione dell'attività.

Occorre per altro evidenziare che le attuali procedure concorsuali, anche considerando quanto indicato nel nuovo Codice della Crisi di Impresa, la cui entrata in vigore è prevista per il mese di settembre 2021, hanno, nella maggior parte dei casi, tempistiche non conciliabili con le necessità di rapidità che richiede la situazione, ovvero nel caso in cui siano conciliabili con tale esigenza (come ad esempio le procedure di ristrutturazione del debito) sono spesso poco usufruibili da parte di molte aziende in difficoltà data la struttura frammentata del proprio ceto creditorio.

Nei prossimi mesi le aziende italiane dovranno fronteggiare un'importante sfida che, come osservato, richiede, a prescindere dallo strumento di ristrutturazione utilizzato, una tempestività di esecuzione e un piano di azione, anche tramite il supporto di consulenti esterni, ben delineato, pena la continuità aziendale e la conseguente uscita dal mercato.

**Fronteggiamo
il Covid-19 con
il Clever Desk**

[bgt-grantthornton.it](https://www.bgt-grantthornton.it)





Il parere dell'esperto

La gestione attiva dei crediti per la tenuta del sistema

di **Giovanni Marino**

Director Grant Thornton FAS

Le chiusure imposte dal Covid-19 hanno fatto precipitare le industrie italiane in una situazione che non si vedeva dal 2009, quando la crisi finanziaria era diventata una crisi economica: il 2020 si è, infatti, concluso con una diminuzione della produzione industriale rispetto all'anno precedente di circa l'11,4% (dati ISTAT).

Tale flessione è estesa a tutti i principali raggruppamenti di industrie e nel caso dei beni di consumo, è la più ampia mai registrata.

Quali potranno essere gli effetti sul sistema bancario?

Il settore bancario si sta preparando ad una nuova ondata di crediti deteriorati, se moratorie e sostegni del governo ne hanno consentito la tenuta, ora si rischia di fare i conti col problema: sempre più famiglie e imprese faranno fatica a ripagare i prestiti ricevuti.

In questo contesto, un ruolo di primo piano lo svolgeranno sicuramente gli investimenti aggiuntivi nell'ambito *Next Generation Ue*; se gli interventi saranno effettivamente destinati alle riforme strutturali (pubblica amministrazione, giustizia, istruzione, necessità di crescita inclusiva per giovani e donne) allora ci si può attendere una ripresa economica che innalzerà i tassi di recupero dei crediti con conseguenze favorevoli per le banche.



Rimane comunque indispensabile prevedere delle misure per sostenere le singole banche in quanto un alto livello di crediti inesigibili può rappresentare un problema per effetto dei vincoli di bilancio, di redditività e di capitale (la crisi del 2009 e il fallimento di Lehman Brothers hanno insegnato qualcosa). Saranno necessarie capacità di ristrutturazione avanzate, operando in maniera diversa a seconda della tipologia di credito deteriorato che si tratti di *UTP Unlikely To Pay* (ovvero le inadempienze probabili, crediti in difficoltà ma ancora per gran parte recuperabili) oppure di *NPL Non Performing Loans* (ovvero sofferenze, crediti verso soggetti in stato di insolvenza e recuperabili solo parzialmente).



Quali le strategie per gli UTP?

Gli UTP sono più difficili da valutare per le banche rispetto agli NPL, trattandosi principalmente di crediti verso grandi e medie aziende, per definizione maggiormente complessi rispetto a crediti derivanti da asset immobiliari. Gli UTP richiedono elevate competenze (industriali e finanziarie) per essere gestiti, ma sottendono un tasso di recupero elevato se si interviene prontamente avviando processi che prevedano la nuova finanza e un piano di ristrutturazione (a volte eseguito anche tramite investitori esterni). La chiave di svolta sarà proprio questa: trasformare una minaccia, ovvero che l'UTP si degradi ulteriormente e diventi NPL, in una opportunità, ovvero che l'UTP torni ad essere un credito buono con effetti positivi sui bilanci delle banche. In questo caso sarà importante il coordinamento tra i diversi interlocutori al tavolo: le banche che investiranno erogando nuova finanza e le imprese in difficoltà che devono presentare piani di ristrutturazione adeguati a ottenerla. Ancora una volta sarà determinante l'advisor finanziario, soggetto capace di allineare gli interessi degli interlocutori e di mettere a disposizione le sue competenze distintive nell'ambito dei processi straordinari. L'advisor finanziario dovrà dal lato dell'impresa assisterle nella predisposizione di modelli di *business* più semplici con una struttura di costi rivisitata che sfrutti anche l'opportunità di apportare cambiamenti sul piano digitale, dal lato delle banche affiancarle per effettuare valutazioni a livello industriale e studiare interventi di istituzioni terze o investitori per risollevare le aziende.

In tal senso importante è stata la risposta delle istituzioni pubbliche. Va in questa direzione il neocostituito Fondo salvaguardia imprese, veicolo gestito da Invitalia con una dotazione di circa €300 milioni, con lo scopo di acquisire partecipazioni di minoranza nel capitale di rischio di imprese in difficoltà che propongano un piano di ristrutturazione credibile (anche attraverso il trasferimento di impresa) atto a garantire la continuità aziendale e salvaguardare l'occupazione.

Quali strategie per gli NPL?

Nel caso delle sofferenze, parliamo di crediti in stato di insolvenza e solo parzialmente recuperabili che, conseguentemente, richiedono un approccio diverso, più mirato alla loro gestione per evitare che pesino sui bilanci delle banche con rischi di redditività e conseguenti possibili *default* (la crisi del 2009 ci ha insegnato che dalla salute delle banche dipende l'intera economia). In questo caso, quindi, la proposta per favorire il settore è sicuramente la costituzione di una *Asset management company* (AMC) o *Bad bank* europea, istituzione realizzata in forma pubblica, a cui verrebbero conferiti gli NPL a valori ragionevoli (di modo da non svalutare pesantemente i bilanci delle banche conferenti) e che da sola si occuperebbe nel tempo di smaltire i crediti *non performing*. Per prevenire critiche a tale meccanismo, si potrebbe, inoltre, prevedere che, anziché cedere tutte le sofferenze bancarie senza limiti temporali, potrebbero essere ceduti alla eventuale AMC o *Bad bank* solo gli NPL (sofferenze) oggetto di rapporti contrattuali stipulati tra l'istituto bancario ed il cliente a partire dal 31 Gennaio 2020, data corrispondente alla dichiarazione dello stato di emergenza per crisi Covid.



La *Bad bank* che rappresenta uno strumento efficace e funzionale al sistema bancario, limitando anche i costi per la comunità, eviterebbe sostanzialmente che gli effetti della crisi economica generati dalla pandemia possano ricadere sulle singole banche e, successivamente, sui cittadini (che subirebbero un'inevitabile stretta creditizia).

In conclusione, possiamo ritenere che la tenuta del sistema italiano nei prossimi anni dipenderà per gran parte da come verranno

affrontate le sfide del *recovery plan* (o meglio della sua attuazione) e della gestione dei crediti deteriorati in arrivo.

Per vincere la sfida dei crediti sicuramente bisognerà trasformare la minaccia del debito in opportunità e per farlo sarà decisiva una gestione proattiva con la regia di istituzioni pubbliche e *advisor* finanziari che dovranno fungere da necessario anello di congiunzione tra le imprese in difficoltà e le banche.

Pillole di TopHic

BPM

Banco Bpm ha chiuso il 2020 con un utile di circa 21 milioni di euro, in calo rispetto ai circa 797 milioni di euro del 2019. Tra le voci che hanno pesato sul conto economico figurano circa 1,34 miliardi di euro di rettifiche su crediti (+71,7% sul 2019) di cui circa 50 milioni di euro relativi all'emergenza Covid-19.

MPS

MPS ha chiuso il 2020 in profondo rosso con una perdita di 1,7 miliardi di euro, le rettifiche su crediti sono ammontate a circa 748 milioni di euro, di cui circa 348 milioni euro derivanti dagli effetti del Covid-19.



Approfondimento

Dalla gestione della crisi d'impresa alla gestione dell'impresa

di **Gabriele Felici**

Partner Bernoni Grant Thornton

La riforma della crisi d'impresa ha posto la sostenibilità del debito al centro delle condizioni per il mantenimento della continuità aziendale; il nuovo approccio prospettico alla gestione della crisi d'impresa punta sulla prevenzione (monitoraggio e valutazione del rischio) e sulla tempestività (sistema di allerta) quali cardini del modello legale di gestione dell'impresa.

L'adeguatezza degli assetti organizzativo, amministrativo e contabile anche in tale funzione è divenuto il nuovo paradigma gestionale sia quale obbligo giuridico cui rapportare la responsabilità degli organi societari in caso di default sia – soprattutto – quale opportunità per l'imprenditore per garantire il corretto ed efficiente svolgimento dell'attività, migliorando le performances.

Di certo il legislatore dell'attesa e laboriosa riforma della Legge fallimentare (R.D. n. 262/1942) non poteva immaginare che nell'anno di entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (D.lgs. n. 14/2019), inizialmente prevista – in generale – per il 15 agosto 2020 ed ora rinviata al 1° settembre 2021, sarebbe scoppiata una pandemia in grado, nel giro di poche settimane, di stravolgere il mondo.

In estrema sintesi, il rationale della riforma, peraltro in predicato di ulteriori rinvii, modifiche ed aggiornamenti, anche in attuazione della nuova (2019) direttiva comunitaria sull'insolvenza, è quello di considerare la crisi quale fase fisiologica della vita dell'impresa e di dover rilevare la stessa prima che degeneri in patologia, considerando tanto maggiori le possibilità del suo superamento e del recupero della continuità aziendale quanto tempestiva sia la sua emersione ed il conseguente intervento; la nuova disciplina, quindi, muove da una logica di prevenzione, basata sugli strumenti di allerta, con un approccio di tipo prospettico (*forward looking*). Il tutto con l'esplicito obiettivo di preservare il valore e la relativa capacità di creazione di cui l'impresa è portatrice, a vantaggio di tutti i soggetti interessati e, quindi, dell'intero sistema economico.

Occorre avere ben presente, però, che la disposta proroga non ha riguardato le disposizioni del Codice della crisi già in vigore dal 16 marzo 2019 e, pertanto, vigenti da oltre due anni, in virtù di originaria eccezione alla previsione generale; tra queste, quelle riguardanti le modifiche al Codice civile (artt. 375 e ss. D.lgs. n. 14/2019) come, in particolare, gli assetti organizzativi dell'impresa e societari (artt. 2086, 2257, 2380 bis, 2409 novies e 2475 C.C.), la responsabilità degli amministratori (art. 2476 e 2486 C.C.) e la nomina degli organi di controllo (art. 2477 C.C.).



In particolare, si evidenzia che il nuovo secondo comma dell'art. 2086 C.C., quest'ultimo rubricato "Gestione dell'impresa", dispone che l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura ed 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 stessa ed il recupero della continuità aziendale; tale disposizione, evidentemente, riverbera i suoi effetti in tema di conseguente responsabilità in capo agli amministratori ed agli organi di controllo, e già risultano provvedimenti dei principali tribunali italiani che hanno sanzionato situazioni di inadempimento in proposito.

Pertanto, se da un lato gli effetti dell'emergenza sanitaria hanno causato il differimento delle misure di allerta e la sopravvivenza delle vecchie procedure concorsuali, dall'altro hanno determinato le condizioni affinché la parte già in vigore della riforma e, potremmo dire, quella propedeutica alla stessa, avesse più veloce e sollecita attuazione.

Tale constatazione appare evidente considerando che nell'attuale fase emergenziale, che ha inciso pesantemente sulla dimensione finanziaria ed economica della gestione delle imprese, le stesse hanno dovuto necessariamente elaborare un piano d'emergenza (*contingency plan*), dotandosi di uno strumento di pianificazione e programmazione ed adottando strategie proprie per approccio, tecniche e metodologie, di quel profondo mutamento di prospettiva imposto dalla riforma per la salvaguardia ed il risanamento delle imprese in crisi, nella proclamata ottica di intervento tempestivo volto a scongiurare l'insolvenza.

Nell'attuale contesto è di fatto superato il tema della tempestiva rilevazione in quanto ogni impresa è, o dovrebbe considerarsi in potenziale crisi. Pertanto, dovrebbe adottare ed attuare gli strumenti previsti per il superamento della stessa ed il recupero della continuità aziendale, intesa come capacità di creazione di valore. Nell'ottica del risanamento ed in base al relativo piano (se necessario, anche con il supporto di una procedura), deve essere revisionato il modello di *business*, in considerazione del mutato contesto e delle differenti prospettive, rivalutando anche il modello e la struttura organizzativa.



Devono poi essere elaborate strategie per lo sviluppo dell'attività ed il recupero della redditività, anche mediante l'efficientamento delle strutture aziendali, deve essere rielaborata la struttura finanziaria, anche con il ricorso ad operazioni straordinarie ed infine, devono essere valutati strumenti liquidatori, in caso di assenza di migliori alternative perseguibili. In questa fase, quindi, le strategie e gli strumenti di gestione non possono che essere quelli tipici del risanamento e della ristrutturazione delle imprese in crisi.

Infatti, la profonda crisi provocata dal Covid non si è attualmente ancora manifestata in fenomeni di insolvenza, grazie all'effetto combinato dei provvedimenti del governo, di vario tipo, a supporto delle imprese e della rallentata attività dei tribunali.

La previsione, secondo una recente pubblicazione di Banca d'Italia, è che entro il 2022 potremmo registrare circa 6.500 fallimenti in più rispetto a quelli registrati nel 2019 (di cui una buona parte sono già previsti nel 2021).

Secondo l'ultimo outlook Cerved, invece, le imprese in area a rischio insolvenza a fine 2021 potrebbero arrivare a quota 115mila (con una proiezione di perdita del posto di lavoro per circa 300mila addetti), con un tasso di rischio, stimato al 4,5% dell'era pre - Covid, che salirà nelle attese al 6%, registrando una crescita di circa il 33% che sintetizza le difficoltà prospettiche a cui potrebbe andare incontro l'intero sistema.

Peraltro, sul fronte delle procedure di composizione della crisi di impresa ed in particolare, del concordato preventivo e degli accordi di ristrutturazione, si è intervenuti ulteriormente a livello normativo ed in senso agevolativo in materia di transazione fiscale e previdenziale (art. 3, comma 1-bis, d.l. 125/2020 convertito con modificazioni dalla l. 159/2020).

GET CONNECTED !

Follow us on

LinkedIn

YouTube



Instagram



Sono state previste modifiche agli articoli 180 e 182 bis della Legge fallimentare che consentono al Tribunale di procedere, in base ad una valutazione di maggiore convenienza della proposta dell'imprenditore rispetto all'alternativa liquidatoria, all'omologazione del concordato preventivo e dell'accordo di ristrutturazione dei debiti, anche in caso di "mancanza di voto", o "mancanza di adesione", da parte dell'Amministrazione finanziaria o da parte degli enti gestori di forme di previdenza o assistenza obbligatorie, qualora l'assenso di questi sia necessario ai fini del perfezionamento della procedura compositiva della crisi.

In conclusione, la presente situazione promuove l'assunzione di quel nuovo approccio di tipo qualitativo nella gestione delle imprese alla base della riforma della crisi d'impresa (adeguatezza assetti aziendali), ossia il passaggio dalla consueta logica "come siamo andati / come andremo" ad una più evoluta "come poter andare meglio", e sicuramente premierà le imprese che sapranno operare tale cambiamento, dimostrando reattività e resilienza, anche quale opportunità per migliorare le proprie performances, conseguendo un vantaggio competitivo oltre ad un "argine tecnico" (preventivo) alle responsabilità degli organi sociali.

Rivalutazione beni d'impresa

Scopri di più sul nostro sito

bgt-grantthornton.it

STATUS QUO
REMINISCES.

Status Go™

RE-ENVISIONS.

Ready to see today's challenges
through the lens of tomorrow?

Welcome to Status Go.

bgt-grantthornton.it | ria-grantthornton.it

