

Nuovo Codice della Crisi d'Impresa: strumenti operativi

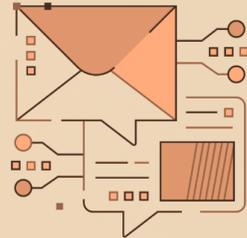
26 marzo 2020

Flora Gitti – flora.gitti@eos-solutions.it

Carlo Canestri – carlo.canestri@eos-solutions.it

Francesco Petrera – francesco.petrera@eos-solutions.it

Elisa Terzo – elisa.terzo@eos-solutions.it



Agenda

01

Il Dlgs. 14/2019 in sintesi

02

Gli indicatori di segnalazione della crisi d'impresa

03

Preventivo di tesoreria e Budget finanziario

04

La costruzione degli indici in BC

05

La simulazione del budget di cassa con PowerBudget



Relatori



Flora Gitti

Sales Manager Customer Base
EOS Solutions



Carlo Canestri

Controlling & Analytics
Manager
EOS Solutions



Francesco Petrera

Finance Competence
Center Head
EOS Solutions



Elisa Terzo

Senior BI Consultant
EOS Solutions



Matteo Ferraris

Dottore Commercialista



Amministratori, nuovo ruolo e strumenti



Percorso

1. codice della crisi d'impresa - quadro normativo
 - ... e principi di «buon senso», mera declinazione della diligenza del buon imprenditore;
2. L'elemento centrale della norma: la «continuità aziendale»;
 - evidenze del monitoraggio della «continuità aziendale» in funzione della natura e della dimensione dell'impresa;
3. impatto sulle pmi del controllo esterno obbligatorio
 - la nomina di collegio sindacale / società di revisione-revisore;
4. strumenti di allerta
 - gli indicatori della crisi funzionali per le segnalazioni all'OCRI

dal controllo di gestione
al controllo della gestione



Il codice della crisi prevede nuovi compiti per gli amministratori



1. Codice della crisi... /1

- ... e dell'insolvenza - D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 (Gazz. Uff. n. 38 del 14 febbraio 2019 S.O. n. 6/L)
- **Attuazione della Raccomandazione 2014/135/UE del 12 marzo 2014**
 - Garantire alle imprese sane in difficoltà finanziaria, l'accesso a un quadro nazionale in materia di insolvenza che permetta loro di ristrutturarsi in una fase precoce in modo da evitare l'insolvenza
 - Massimizzare il valore totale dell'azienda per creditori, dipendenti, proprietari e per l'economia in generale.
 - Fornire a tutti gli imprenditori una misura di valutazione dei rischi connessi agli investimenti in un altro Stato membro, armonizzando le condizioni di accesso al credito ed i tassi di recupero del credito;



1. Codice della crisi... /2

- Scopi: 1. consentire alle imprese **SANE** in difficoltà finanziaria una ristrutturazione in una fase **PRECOCE**; 2. evitare l'insolvenza; 3. proseguire l'attività
 - Le assunzioni del modello UE
 - «Quando» - **Tempestività**
 - La salvaguardia dei valori di un'impresa in difficoltà è direttamente proporzionali alla **tempestività** dell'intervento
 - Il **ritardo** nel percepire dei segnali di una crisi spesso fa degenerare la crisi in insolvenza
 - «Come» - **Accompagnamento**
 - strumento di sostegno per **analisi delle cause** del malessere economico e finanziario dell'impresa
 - servizio di composizione assistita della crisi



1. Codice della crisi... /3

- D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 (Gazz. Uff. n. 38 del 14 febbraio 2019 S.O. n. 6/L - Legge delega n. 155/2017 – D.lgs. N. 14/2019
 - Affronta molteplici aspetti [Liquidazione giudiziale - Stato di crisi e di insolvenza - Concordato preventivo, liquidatorio e concordato preventivo con continuità aziendale - Accordi di ristrutturazione dei debiti e piani di risanamento - Modifiche al Codice Civile]
 - ... e gli strumenti di allerta
- Entrata in vigore → termine «penultimo» 15 agosto 2020
- Definizioni di nostro interesse
 - «crisi»: lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore; per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa PROSPETTICI a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate;
 - «insolvenza»: lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrano che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni;
- Altri concetti
 - «sovraindebitamento» → interessa il consumatore, il professionista, l'imprenditore minore, l'imprenditore agricolo, le start-up innovative e ogni altro debitore non assoggettabile alla liquidazione giudiziale ovvero a liquidazione coatta amministrativa o ad altre procedure liquidatorie previste dal codice civile o da leggi speciali per il caso di crisi o insolvenza;



La continuità dell'impresa è l'obiettivo principale



2. Continuità /1

- la «continuità aziendale» – elemento centrale del Codice della crisi;
 - **Concetto e prescrizione non nuovi**
 - Codice Civile, articolo 2423 bis
 - Principi contabili: OIC 11 e IAS 1; Principio di revisione ISA ITALIA n. 570; Documento Banca d'Italia, Consob e Isvap n. 2 del 6 febbraio 2009; Comunicazione Consob n. 9012559;
 - Documento di ricerca Assirevi n. 138
 - Valutazione della capacità dell'azienda di produrre reddito (per almeno 12 mesi)
 - Monitoraggio ordinario almeno una volta in sede di redazione del bilancio
 - **Novità della riforma**
 - Maggiori evidenze del monitoraggio della «continuità aziendale» in funzione della natura e della dimensione dell'impresa;
 - Monitoraggio nel continuo



2. Continuità /2

- la «continuità aziendale» e gli adeguati assetti – elemento centrale della norma;
 - Gli amministratori devono (normalmente) analizzare i rischi e le incertezze connesse all'impresa, al settore di riferimento, al mercato, al contesto generale [cfr. Oic 11 e relazione sulla gestione]
- Codice Civile, articolo 2381 c.c. - CdA
 - Gli **organi delegati** curano che l'assetto
 - organizzativo,
 - amministrativo e
 - contabile
 - sia **adeguato** alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno **ogni sei mesi**, sul generale andamento della gestione e sulla **sua prevedibile evoluzione** nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate. *quando elaborati*, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione.



Le implicazioni operative dell'allerta, tra organo di controllo e indicatori



3 e 4. Aspetti operativi

- Obbligo di controllo esterno – estensione ambito
- 2477 C.C.
 - art. 8, comma 6-sexies, D.L. n. 162/2019 (L. n. 8/2020) → Rinvia dal 16.12.2019 al termine di approvazione del bilancio 2019 (cfr. termine rinviato con il Decreto «Cura Italia») il termine per la designazione del revisore e/o dell'organo di controllo nelle srl

- Nuova procedura - Indicatori della crisi
- La crisi è «segnalata» attraverso una serie di indicatori che devono monitorare
 - imprenditore
 - organo di controllo / revisore
- Indicatori di crisi:
 - gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività svolta dal debitore «*tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività*»,
 - evidenziano la sostenibilità dei debiti per almeno 6 mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale.



3. Estensione dell'obbligo del revisore /1

- Il dibattito sul «codice della crisi», nell'impresa «a ristretta base» (piccola o familiare), è stato sinora troppo incentrato sull'apparato (obbligo di revisione, indicatori, obbligo di segnalazione) e poco sul concetto e sulla funzione del «controllo» (e la sua utilità)
- La riforma estende la presenza dell'organo di controllo / revisore nelle SRL; ciò è stato letto come un ostacolo oneroso
 - Riforma = Maggiore controllo → maggiori oneri
 - Riforma «cattiva» → In caso di inazione: 1) i soci possono richiedere al tribunale di provvedere alla nomina dell'organo di controllo o del revisore; 2) la richiesta potrà arrivare anche da parte del conservatore del registro delle imprese.
- Requisiti
 - **Abbassamento e concentrazione** → il nuovo obbligo scatta superando un solo limite per due esercizi consecutivi
 - I «primi limiti» erano effettivamente molto bassi e sono stati poi adeguati con D.Lgs. n. 32/2019 (efficace dal 17.6.2019):
 - 1 - totale attivo Stato Patrimoniale → da 4,4 milioni a 2 milioni di euro → ora 4 milioni [impatta su immobiliari da *spin off*]
 - 2 - ricavi delle vendite e delle prestazioni → da 8,8 milioni a 2 milioni di euro → ora 4 milioni
 - 3 - dipendenti occupati in media → da 50 a 10 unità → ora 20 unità [impatta su servizi]



3. Estensione dell'obbligo del revisore /1

- **Organo di Controllo (+ revisione legale) vs Revisore**
 - **rafforza l'efficacia del sistema di controllo** → i sindaci, a differenza del revisore, partecipano alle riunioni degli organi amministrativi e delle assemblee dei soci; vigilano sulla correttezza dei processi decisionali;
 - controllo di legalità: **vigila sull'osservanza della legge e dello statuto** ed è dotato di rilevanti poteri di ispezione e intervento per l'individuazione delle irregolarità.
 - La scelta è funzione di
 - **Obiettivi strategici di medio/lungo periodo**
 - **Review dello Statuto finalizzata alle regole di *governance***
 - **Scelta del «controllore» coerente con le scelte di medio periodo (collegio sindacale, revisore ovvero società di revisione**



4. Gli indicatori /1

- **Gli indicatori**

- Elemento (presupposto) «oggettivo» per azioni di analisi / motivazione / reazione / correzione
- In caso di mancata efficacia delle azioni precedenti, presupposto per la segnalazione di allerta **all'OCRI**
 - art. 16 del D.Lgs. 14/2019 [in vigore dal 15.8.2020]
 - costituito **presso ciascuna camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura**, con il compito di ricevere le segnalazioni di cui gli artt. 14 e 15 del D.Lgs. 14/2019 (**sindaci, revisori**),
 - gestisce il procedimento di allerta,
 - su istanza dell'imprenditore, procede con la composizione assistita della crisi.

- **Le segnalazioni possono avvenire anche da parte dei soggetti qualificati**
 - Agenzia delle Entrate, INPS e Agente della Riscossione



4. Gli indicatori /2

- Gli indicatori possono essere «adeguati»
 - Art 13 c. 3 - «L'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2:
 - ne specifica le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio
 - indica, nella medesima nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi.
- Gli indicatori - efficacia
 - L'articolo 11 del D.L. n. 9/2020 ha prorogato il termine di entrata in vigore delle misure di allerta (termine originale: 15 agosto 2020).
 - Il differimento prevede che gli obblighi di segnalazione degli indizi di crisi
 - posti in capo all'organo di controllo e al revisore della società (cfr. art. 14, comma 2 del Codice della crisi, D.Lgs. n. 14/2019) e
 - posti in capo ai creditori pubblici qualificati (art. 15 del Codice della crisi),
 - opereranno a partire dal 15 febbraio 2021.



I soggetti



Adeguati assetti e procedure di allerta – I soggetti

- **Adeguati assetti**

- gli obblighi organizzativi previsti dall'articolo 2086 hanno una portata generale: si estendono a tutte le imprese, a prescindere dalle dimensioni e dalla natura delle stesse,

- **Indicatori e procedure**

- l'ambito di applicazione degli istituti dell'allerta è più ristretto.
- Gli obblighi di segnalazione (articoli 14 e 15 del Codice) e le procedure di allerta e composizione assistita previste (articoli 18 e 19 del Codice) non si applicano a
 - società con azioni quotate in mercati regolamentati / società con azioni diffuse /
 - grandi imprese
 - 20 milioni di euro di totale dello stato patrimoniale / 40 milioni di euro di ricavi netti delle vendite e delle prestazioni / 250 dipendenti occupati in media durante l'esercizio
 - ai gruppi di imprese di rilevante dimensione / alle imprese soggette a settori vigilati.
 - Secondo Assonime si dovrebbe escludere dall'ambito di applicazione anche le società a controllo pubblico, così come definite dal Testo unico delle società pubbliche.



Cosa fare



Verso il MOG formalizzato /1

- **Adeguati assetti**

- *«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato*
 - l'assetto organizzativo è lo strumento operativo fondamentale e imprescindibile per avere una tempestiva percezione dei segnali di crisi.

- Gli assetti adeguati sono il presidio nella gestione dei rischi e favoriscono l'efficiente gestione dell'impresa.

- **MOG**

- Organizzazione dell'impresa formalizzata

- Mappatura di funzioni e competenze (funzionigramma),
- Definizione di poteri e responsabilità (organigramma).

- Misurazione obbligatoria

- Gli assetti contabili sono quella parte degli assetti amministrativi volti a una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione sia ai fini di programmazione sia ai fini di consuntivazione.
- Sintesi dei fatti misurati nelle differenti aree dell'impresa



Verso il MOG formalizzato /2

- **Adeguare l'impresa**

- È onere dell'amministratore costruire adeguati assetti; questo attiva competenze specifiche nella gestione di impresa ovvero nell'ambito specifico in cui l'impresa opera;
- Organizzare l'impresa in modo formale

REVIEW ASSETTI
ORGANIZZATIVI



ANALISI
INFORMAZIONE
FORMAZIONE



- **Controllare la gestione**

- Monitoraggio di sintomi di crisi diversi dai meri indicatori
 - Es: dimissioni in blocco



Verso il MOG formalizzato /2

- Adeguare l'impresa

- Misurare

- ! La «cassa» non mente mai !

- Sistemare la «cassa» significa rispondere alle esigenze dei nuovi obblighi coniugati con gli obiettivi dell'impresa e dell'imprenditore



- Controllare efficacemente e tempestivamente la gestione

- Strumenti

- Diretti – processi e procedure
- Di sintesi – indicatori / lettori di performance
- Indiretti – gestione dei presidi attraverso tutele e riserve contrattuali / assicurativo-finanziarie



Verifica periodica degli indicatori

Verifica trimestrale: prevista «di fatto» dall'art.24;

1. *..., l'iniziativa del debitore volta a prevenire l'aggravarsi della crisi non e' tempestiva se egli propone una domanda di accesso ad una delle procedure regolate dal presente codice oltre il termine di sei mesi, **ovvero l'istanza di cui all'articolo 19 oltre il termine di tre mesi, a decorrere da quando si verifica, alternativamente:***
 - a) *l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la meta' dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;*
 - b) *l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;*
 - c) *il superamento, nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'articolo 13, commi 2 e 3.*

Devono ovviamente essere definite:

- Le logiche con cui predisporre i bilanci infrannuali;
- Le soglie degli indici (stagionalità, grandezze flusso, ecc.);



Altri indicatori di crisi

Possibilità di applicare altri indici: prevista dall'art. 13;

3. L'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2 ne specifica le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio e indica, nella medesima nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi.

Il meccanismo quindi è il seguente:

- Calcolo gli indici previsti dal Dlgs e/o quelli proposti dal CNDCEC;
- Sono fuori soglia;
- Propongo un set di indicatori che meglio rappresentano la mia situazione, motivando la scelta e commentando indicatori e risultati.



Le segnalazioni bancarie

Segnalazioni bancarie (**Unlikely to Pay, UTP**) e crisi;

Gli obblighi imposti alle banche dall'EBA possono generare la classificazione di un credito come deteriorato **molto prima** che si verifichino le condizioni perché un'azienda sia ritenuta in crisi applicando le logiche del Dlgs;

Inoltre, la banca, in seguito a tale classificazione, potrebbe aver **ceduto il credito**, comunicandolo all'azienda; due conseguenze:

- Come procedere;
- L'interlocutore per l'eventuale gestione di un reale stato di crisi non sono più le banche ma i soggetti (fondi, SIM, ecc.) che hanno acquistato il pacchetto di crediti dalla banca.



I corretti assetti organizzativi.

Corretti assetti organizzativi:

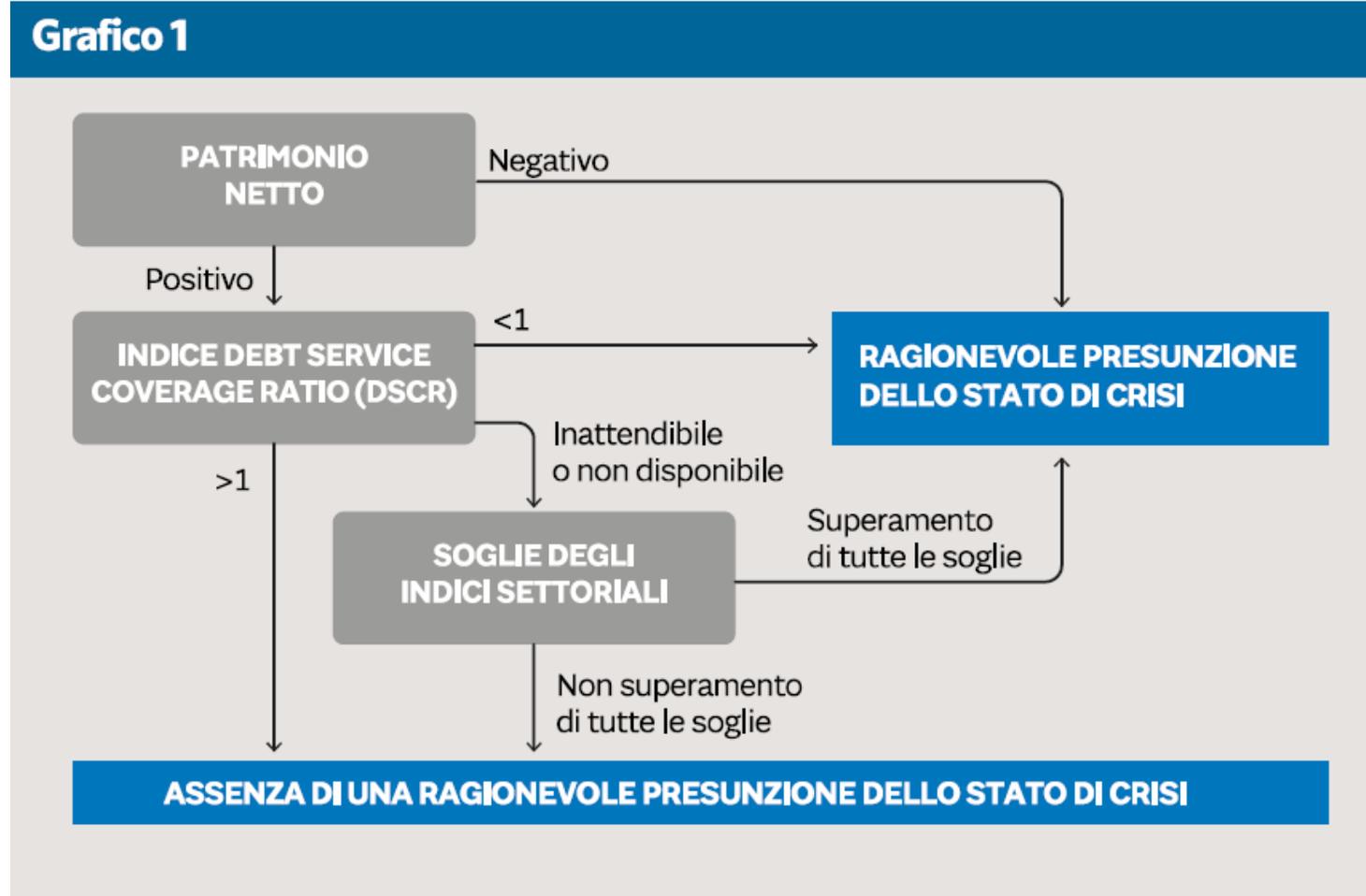
Organizzazione quale presidio per **monitorare e gestire** i rischi propri dell'attività d'impresa.

Restringendo il concetto all'ambito della crisi d'impresa, l'imprenditore deve adottare i corretti assetti **organizzativi, amministrativi e contabili** per consentire una tempestiva rilevazione dell'eventuale stato di crisi e per individuare le misure da attuare per superarla.

Ad esempio: procedure e strumenti per la rilevazione degli accertamenti infrannuali, inventario di magazzino, security, ecc.



IL processo di valutazione dello stato di crisi



Fonte: Indici di allerta dei commercialisti, *Il Sole 24Ore documenti*, a cura del CNDCEC

Debt Service Coverage Ratio (DSCR)

- è l'indicatore fondamentale per valutare la capacità dell'azienda di far fronte ai debiti finanziari;
- Può essere utilizzato solo «in presenza di dati prognostici non ritenuti inaffidabili»; uno scostamento tra previsto e consuntivo NON è indice di dati non affidabili;
- Se i dati previsionali sono inaffidabili sull'organizzazione contabile dell'azienda (e/o sul business, indisponibile perché non calcolabile con accuratezza, quindi rischioso a prescindere);
- Deve essere calcolato su un orizzonte di **almeno sei mesi**:
 - Art 13
«Costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario,rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilita' dei debiti **per almeno i sei mesi successivi**»



Componenti del Cash Flow

E.B.I.T.D.A.

+

Δ C.C.N.

=

Cash Flow gest.corr.

-

CAPEX

=

Free cash Flow

Esprime il contributo della gestione **industriale** dell'azienda alla generazione di cassa

Misura la durata del ciclo monetario crediti, debiti, magazzino

Misura il valore della cassa generata dalla gestione corrente dell'azienda

Investimenti

Flusso di cassa disponibile per pagare i terzi finanziatori ed i soci



Terminologia e strumenti

Strumento	Obiettivi	Output	Orizzonte temporale
BUDGET FINANZIARIO O PATRIMONIALE	Determinare il fabbisogno di cassa GLOBALE dell'esercizio – calcolare indicatori di performance a preventivo	Stato patrimoniale preventivo – rendiconto finanziario preventivo – indicatori di performance	Anno
BUDGET DI CASSA	Analizzare il saldo mensile di cassa per verificare la fattibilità finanziaria del piano	Flusso di cassa mensile – PFN a breve mensile	Anno con suddivisione mensile
Preventivo di tesoreria	Determinare la PFN a breve con orizzonte molto «corto» – attuare la manovra finanziaria di breve periodo	Saldo banche a breve previsionale	Mese - quindicinale
Agenda del tesoriere	Valutare la capacità di far fronte agli impegni finanziari su un orizzonte di brevissimo periodo	Saldo banche a breve previsionale	Settimana

DSCR – Metodi calcolo

Metodo «Budget di tesoreria»

- Stima entrate e uscite di cassa su un orizzonte di sei mesi;
- Strumento: budget di tesoreria

Entrate + cassa iniziale

Uscite per pagamento banche e terzi finanziatori

Metodo flussi di cassa complessivi

- Calcolo del flusso di cassa disponibile per il servizio del debito su un orizzonte di sei mesi
- Strumento: budget economico, finanziario e di cassa

Free cash flow + cassa iniziale

Flusso per rimborso debiti finanziari in scadenza



In entrambi i casi

>1

DSCR – Metodi calcolo

Metodo «Budget di tesoreria»

- Stima entrate e uscite di cassa su un orizzonte di sei mesi;
- Strumento: budget di tesoreria

Flussi tesoreria = conseguenza della gestione industriale dell'azienda;

Limite del metodo: non consente di capire le cause di un eventuale indice negativo;

Strumenti: realizzabile con il Cash Flow di BC



Gli altri indicatori

SETTORE	SOGLIE DI ALLERTA				
	ONERI FINAN. /RICAVI %	PATR. NETTO /DEB. TOTALI %	LIQUIDITÀ BREVE TER. (ATTIVITÀ A BREVE/PASSIVITÀ BREVE) %	CASH FLOW /ATTIVO %	(INDEB. PREV. + TRIB.) /ATTIVO %
(A) Agricoltura silvicoltura e pesca	2,8	9,4	92,1	0,3	5,6
(B) Estrazione (C) manifattura (D) Prod.energia/gas	3,0	7,6	93,7	0,5	4,9
(E) Forn. acqua reti fognarie rifiuti (D) Trasm. energia/gas	2,6	6,7	84,2	1,9	6,5
(F41) Costruzione di edifici	3,8	4,9	108,0	0,4	3,8
(F42) Ingegneria civile (F43) Costr. specializzate	2,8	5,3	101,1	1,4	5,3
(G45) Comm. ingrosso e dett. auto (G46) Comm. ingrosso (D) Distrib. energia/gas	2,1	6,3	101,4	0,6	2,9
(G47) Comm. dettaglio (I56) Bar e Ristoranti	1,5	4,2	89,8	1,0	7,8
(H) Trasporto e magazzinaggio (I55) Hotel	1,5	4,1	86,0	1,4	10,2
(JMN) Servizi alle imprese	1,8	5,2	95,4	1,7	11,9
(PQRS) Servizi alle persone	2,7	2,3	69,8	0,5	14,6



Fonte: Indici di allerta dei commercialisti, *Il Sole 24Ore documenti*, a cura del CNDCEC



DSCR – Metodi calcolo

Free cash flow: flusso di cassa della gestione corrente disponibile per il servizio del debito;

Consente di capire le cause di un eventuale indice negativo;

Strumenti: occorre costruire un budget economico, finanziario e di cassa

Metodo flussi di cassa complessivi

- Calcolo del flusso di cassa disponibile per il servizio del debito su un orizzonte di sei mesi
- Strumento: budget economico, finanziario e di cassa

Free cash flow + cassa iniziale

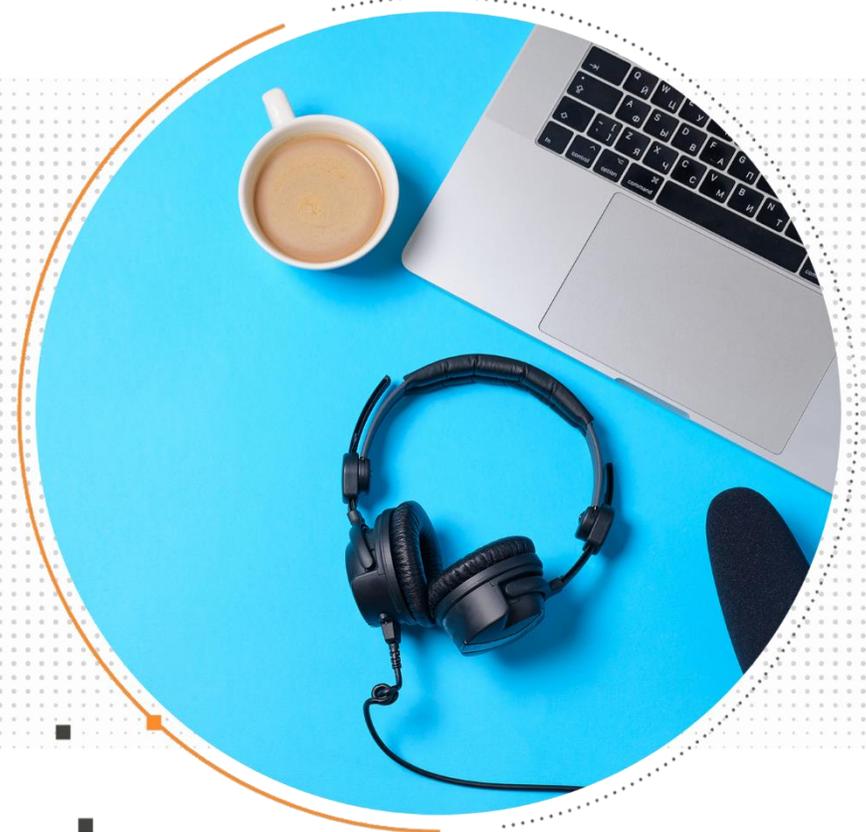
Flusso per rimborso debiti finanziari in scadenza



Prossimi webinar

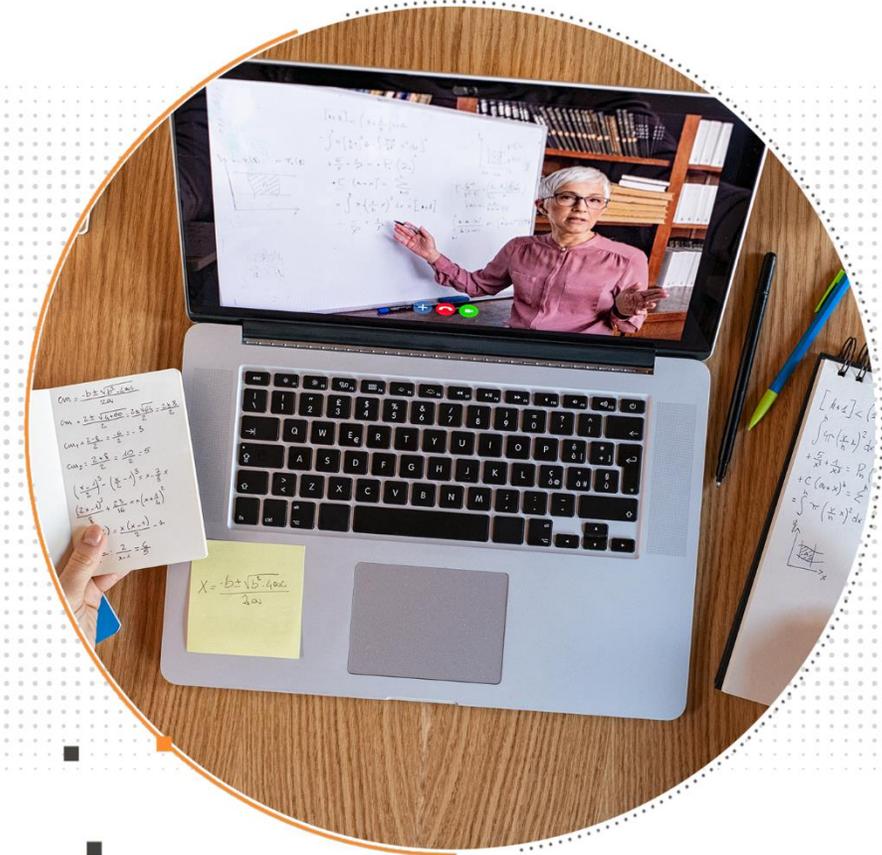
16.04.2020

Smart Working: organizzare il team di lavoro senza la macchinetta del caffè



EOS Smart Academy

Tutorial informativi per DynamicsNAV/BC, Power BI e CDG tagliati su misura, fruibili da remoto
Aumenta la tua competenza sulle soluzioni, con sessioni dedicate assieme ad esperti della formazione e personalizzate in base alle tue esigenze.



Grazie!



- Bologna
- Bolzano
- Carpi
- Cuneo
- Milano
- Padova
- Treviso
- Udine
- Verona

WEB

www.eos-solutions.it




A KUMAVISION GROUP COMPANY

