Gli indicatori industriali, uno strumento di supporto all'allerta?

Dott. Andrea Gabola
Dott.ssa Elena Vaudano

in corso

Decreto del Ministero dello sviluppo economico di approvazione degli indici della crisi elaborati dal CNDCEC

01/19

Decreto Legislativo 14/2019
Viene emanato il nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza

10/17

Legge 155/2017
Recante la delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza, all'esito dei lavori della Commissione di Studio

10/17

Decreto del Ministro della Giustizia
Costituzione di una 2ª Commissione di studio per l'elaborazione degli schemi di d.lgs. in vista dell'approvazione del disegno di legge delega per la riforma delle discipline della crisi d'impresa e dell'insolvenza

11/16

Proposta di direttiva del Parlamento europeo e del Consiglio europeo
(DIR. UE 2019/1023 approv. 20.6.19)
Obiettivo *(i)* armonizzazione regole di ristrutturazione preventiva, *(ii)* maggiore efficacia delle procedure; *(iii)* previsione «seconda opportunità» per l'imprenditore onesto

12/15

Bozza di legge delega da parte della Commissione istituita con decreto del Ministro della Giustizia
Finalizzata alla sostituzione, con integrale rielaborazione, della legge fallimentare e sul cd. sovraindebitamento

05/15

Regolamento UE 2015/848
(i) regola questioni di giurisdizione e individua la legge applicabile in caso di procedure transfrontaliere; *(ii)* coordina procedure aperte in ordinamenti diversi; *(iii)* regola la cooperazione tra professionisti ed autorità

01/15

Decreto del Ministro della Giustizia
Costituzione Commissione finalizzata all'elaborazione di proposte di interventi di riforma, ricognizione e riordino della disciplina delle procedure concorsuali

03/14

Raccomandazione CE 2014/135/UE
Invito agli stati membri a *(i)* armonizzare le discipline concorsuali *(ii)* favorire l'emersione precoce dei sintomi di crisi *(iii)* assicurare forme di esdebitazione per il debitore insolvente

Breve excursus normativo e temporale

Entrata in vigore delle disposizioni contenute nel CCII

Entrata in vigore	In vigore dal ***16 marzo 2019***	In vigore dal ***15 agosto 2020***
Articoli	artt. 27 co 1, 350, 356, 357, 359, 363, 364, 366, 375, 377, 378, 379, 385, 386, 387 e 388	Tutti gli articoli del CCII eccetto quelli già in vigore dal 16 marzo 2019
Oggetto	• ripartizioni competenze organo giudiziario • amministrazione straordinaria • istituzione albo dei soggetti che gestiranno e controlleranno le procedure concorsuali • revisione soglie dimensionali per **obbligo di nomina di organo di controllo** *[periodo transitorio sino al 16 dicembre 2019]* • modifiche al c.c. in materia di **assetti organizzativi** e di controllo delle imprese • **certificazioni** dei **debiti tributari**, **contributivi** e per **premi** assicurativi	**Riforma** della legge fallimentare attualmente disciplinata dal R.D. 267/1942. Le principali finalità riguardano • **diagnosi precoce** dello stato di difficoltà delle imprese • la **salvaguardia** della **continuità aziendale** e della **capacità imprenditoriale** dei soggetti insolventi a causa di particolari contingenze
Ratio	*Coacervo di norme finalizzate a raccordare la novella con il diritto societario.* *Trattasi di norme transitorie o prodromiche all'applicazione delle disposizioni contenute nel CCII.*	*Consentire ai diversi attori della riforma di adeguarsi alle nuove disposizioni, in particolare dal punto di vista organizzativo.*

Modifiche al cod. civ. in materia di controllo societario

condizione	ante riforma	post riforma
Obbligo redazione bilancio consolidato	√	√
Esercizio del controllo su società obbligata alla revisione legale dei conti	√	√
I requisito dimensionale: Totale attivo II requisito dimensionale: Ricavi (voce A1 CE) III requisito dimensionale: Numero dipendenti (media) Requisiti dimensionali meccanismo applicativo	**4,4 M€** **8,8 M€** **50 unità** **Condizione applicativa: superamento 2 limiti** per 2 esercizi consecutivi **Cessazione obbligo: mancato superamento** dei limiti per **2 esercizi** consecutivi **Hp di inerzia assembleare:** alla nomina provvede il tribunale su richiesta di qualsiasi interessato	**4 M€** **4 M€** **20 unità** **Condizione applicativa: superamento di 1 limite** per 2 esercizi consecutivi **Cessazione obbligo: mancato superamento** dei limiti per **3 esercizi** consecutivi **Hp di inerzia assembleare:** alla nomina provvede il tribunale su richiesta di qualsiasi interessato o **su segnalazione del conservatore del registro delle imprese**

Periodo transitorio 16.12.19

Attitudine piccola impresa al controllo di gestione

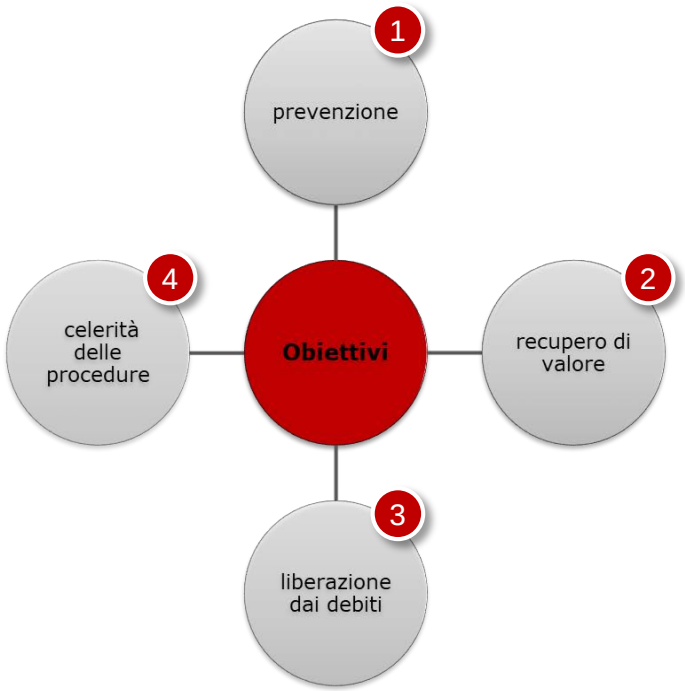
Preparazione dei professionisti

Competenze CFO responsabile amministrativo

Parametri già revisionati

Origini del CCII. Ratio della riforma – impulso comunitario

OBIETTIVI COMUNI



1. **Tempestive** procedure di ristrutturazione preventiva garantirebbero la possibilità di intervenire **prima** che l'impresa non sia più in grado di sostenere il debito.
La proposta richiede l'introduzione negli ordinamenti degli Stati membri di procedure di prevenzione al fine di **presidiare il rischio di insolvenza**

2. L'obiettivo è la **salvaguardia** di imprese **economicamente sostenibili**, ma in difficoltà finanziarie, al fine di preservare il **valore dell'impresa** per la collettività

3. *Nella ristrutturazione*, al fine di **evitare il protrarsi ed il peggioramento** della situazione di crisi, con ulteriore perdita di valore dell'impresa
Nella liquidazione, a **vantaggio di tutti gli operatori** (creditori e imprenditore)

4. Consentendo una **seconda opportunità** all'imprenditore onesto in difficoltà, con tempi brevi di **liberazione / ristrutturazione del debito**
Impatto positivo su consumatori e investitori con stimolo all'imprenditorialità

I «TENTATIVI» del Legislatore interno

182-quinquies: finanziamenti interinali a presidio della continuità.

Se gli istituti non intervengono, è possibile rivolgersi a factor, fondi, etc.

I «TENTATIVI» del Legislatore interno

182-septies: deterrenza rispetto all'ipotesi di exit degli istituti

Relazione alla proposta di direttiva

*«In un mercato unico sempre più interconnesso [...] le imprese **puramente nazionali** sono **pochissime** [...] Le problematiche legate all'insolvenza **disincentivano** l'espansione e gli **investimenti transfrontalieri** [...] Una maggiore armonizzazione della normativa sull'insolvenza è quindi fondamentale per il buon funzionamento del mercato unico e per un'autentica Unione dei mercati dei capitali»*

Origini del CCII. Statistiche europee (DIR. UE 2019/1023)

*Le statistiche evidenziano la maggior efficienza dei sistemi economici che adottano misure per **prevenire l'insolvenza e infatti…***

In Europa il **50%** delle imprese ha una durata di vita **inferiore a 5 anni**

Il **43%** dei cittadini **europei non avvierebbe** un'attività per "paura di fallire" (19% negli USA)

In molti Stati membri sussiste una **propensione alla liquidazione** di imprese economicamente sostenibili, ma in difficoltà finanziaria

In UE si stimano **200 mila fallimenti per anno** (600 al giorno) con conseguente **perdita** di **1,7 milioni di posti di lavoro** l'anno

Un caso di insolvenza su 4 è transfrontaliera, ossia coinvolge creditori e debitori in più di uno stato membro dell'UE

L'**Italia** si colloca a **metà** dell' intervallo

I tassi di recupero dei crediti nell'UE variano tra il 30% in Croazia e Romania e il 90% in Belgio e Finlandia

I tassi di recupero dei crediti sono più elevati nelle economie in cui le procedure di ristrutturazione prevalgono su quelle liquidatorie (83% vs 57%)

Alcuni creditori transfrontalieri di imprese non fanno valere i propri crediti perché troppo costoso → costi legali in loco

Negli Stati Membri con processo di esdebitazione lungo, si assiste: maggiore impatto dell'economia sommersa; ricorso a giurisdizioni estere più favorevoli

In **Italia**, la durata media è di **1,8 anni**

Le procedure di ristrutturazione hanno una durata eccessiva. Nel 50% degli Stati Membri: da 2 a 4 anni

*…da qui, l'esigenza di adottare misure idonee al monitoraggio dello «stato di salute» al fine di **agire in tempo** in caso di necessità E' in questo contesto che nascono gli strumenti di allerta contemplati dal CCII*

Origini del CCII. Ratio della riforma – impulso comunitario

Nelle considerazioni della proposta di direttiva si legge *«Quanto prima il debitore è in grado di individuare le proprie difficoltà finanziarie e prendere le misure opportune, tanto maggiore è la probabilità che eviti un'insolvenza imminente o, nel caso di un'impresa la cui sostenibilità economica è definitivamente compromessa, tanto più ordinato ed efficace sarà il processo di liquidazione. È opportuno pertanto […] predisporre* ***strumenti di allerta*** *per spingere i debitori che cominciano ad avere problemi finanziari ad agire in una fase precoce. Tra i possibili meccanismi di allerta dovrebbero figurare* ***obblighi di contabilità e monitoraggio*** *in capo al debitore o ai dirigenti del debitore e* ***obblighi di segnalazione*** *nell'ambito dei contratti di prestito. Si potrebbero inoltre incoraggiare od obbligare, a norma del diritto nazionale, i terzi in possesso di informazioni rilevanti, come i contabili e le autorità fiscali e di sicurezza sociale, a segnalare gli andamenti negativi».*

Ad introdurre gli strumenti di allerta è l'art. 3 co 1 della proposta di direttiva *«Gli Stati membri provvedono affinché i debitori e gli imprenditori abbiano accesso a* ***strumenti di allerta*** *in grado di individuare un andamento degenerativo dell'impresa e segnalare al debitore o all'imprenditore la necessità di agire con urgenza».*

OBIETTIVO → dotarsi di adeguati strumenti di allerta in grado di monitorare costantemente lo stato di salute dell'impresa

Processo circolare basato sulla rapida emersione dello stato di difficoltà e sulla rapida adozione di ristrutturazioni precoci o, se del caso, di procedure di liquidazione celeri.

In entrambi i casi, si favorisce la rapida liberazione dai debiti e la rapida ripartenza

Origini del CCII. Il precedente francese

UNA DISCIPLINA IN EVOLUZIONE

1984 → **1985** → **1994** → **2005** → **2008** → **2009** → **2014**

1. Art. L. 234-1 *Code de commerce* – su impulso dei ***commisaires aux comptes*** – quando rilevi per qualsiasi ragione, anche in via incidentale, **circostanze che possano compromettere la continuità**, **MA**: non esiste un obbligo di ricercare sistematicamente fatti idonei a pregiudicare la continuità.

   Spunto interpretattivo CCII

2. Art. L. 611-2 *Code de commerce* – su impulso del **Presidente del Tribunale di commercio** – ogni qual volta rilevi circostanze che indichino difficoltà nella normale gestione dell'impresa

   Manca nel sistema del CCII

3. Inoltre, potere di allerta in capo a:
   1. **soci** (5% o + del capitale), tramite interrogazione degli organi di gestione e di controllo.
   2. **Comitè d'Enterprise** (organo rappresentativo dei lavoratori indipendenti)
   3. **Groupements de prevention agrees**: qualora emergano difficoltà dell'impresa; tali soggetti, quando lo ritengono opportuno, possono domandare alla Banca di Francia che venga dato un parere sulla situazione finanziaria della società.

SISTEMA ATIPICO

l'allerta francese, diversamente da quella prevista dal CCII, non richiede, per l'attivazione delle procedura, l'emersione di specifici segnali (le «clignotans») che siano indicatori di una preoccupante evoluzione dello stato di salute della Società.

NO INDICATORI TIPIZZATI DELLA CRISI

TRIBUNALE DI COMMERCIO

ruolo centrale, spesso svolge anche un ruolo di consulenza dei confronti dell'imprenditore in crisi

Origini del CCII. Il precedente francese - esempi

1

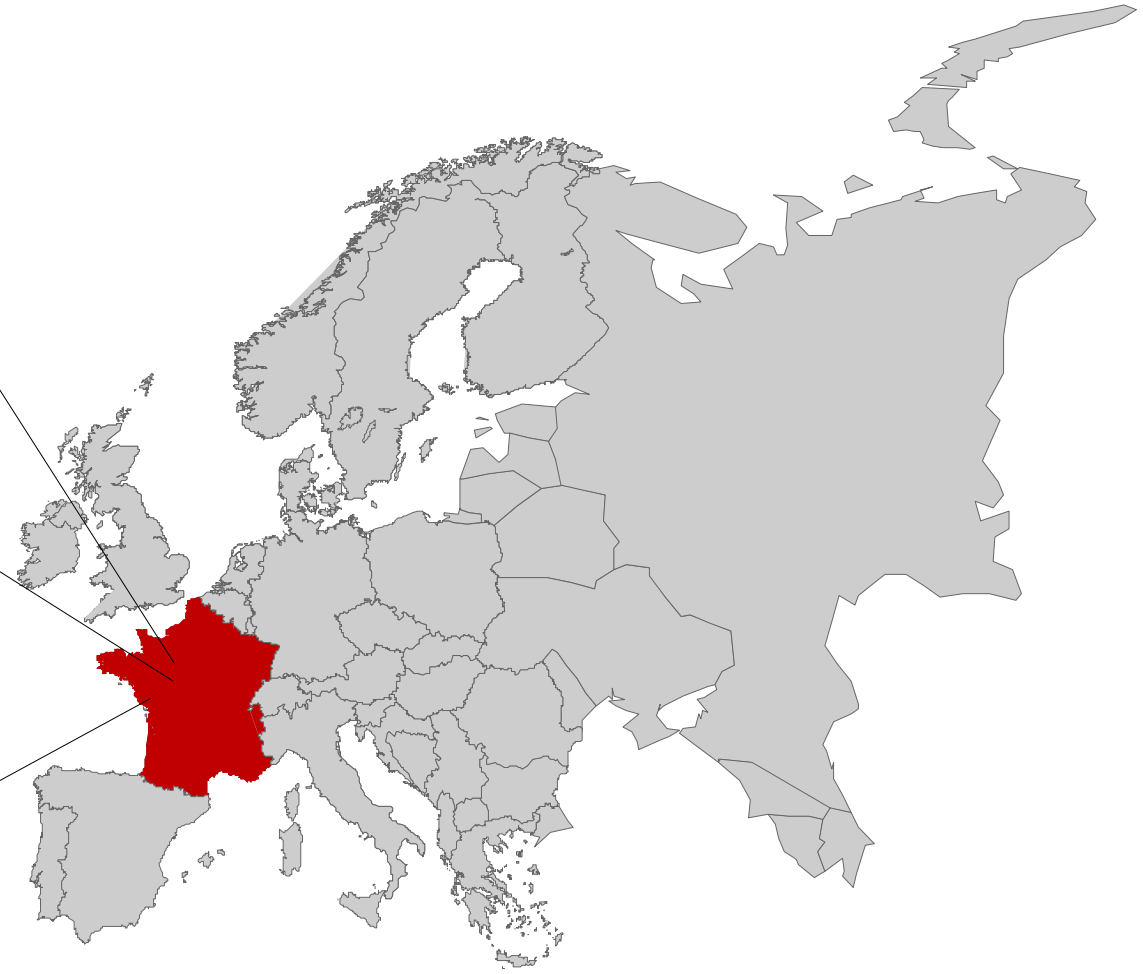
Allerta attivata dal **Comitè d'Enterprise** di **Auchan** dopo aver appreso la notizia della **vendita di 21 centri commerciali**. L'obiettivo è ottenere **risposte concrete** circa l'andamento **economico-finanziario del gruppo**

2

Allerta attivata dal **Comitè d'Enterprise** di **Adrexo** in seguito al ritardo nei pagamenti degli stipendi (avvenuto in due tranches) ai dipendenti. In seguito, l'allerta è stata attivata anche dal **commisaire aux comptes**

3

Nel caso di **gruppo internazionale** con **sede in Francia** e **partecipata operativa in Italia**, la procedura ha consentito di rilevare i **segni della crisi** anche in capo alla **partecipata italiana**, quindi oggetto di ristrutturazione ex art. 67 L. Fall.



Il sistema di allerta. Ambito applicativo

IMPRESE EMITTENTI

STATO e ENTI PUBBLICI

ENTI FINANZIARI

Banche, intermediari, SIM, SGR, fondi di investimento, fondi pensione, assicurazioni, fiduciarie, etc.

Grandi imprese e Gruppi di imprese di rilevante dimensione:
↑ SP: 20 M€ - Ricavi: 40 M€ - Dipendenti: 250

Nano imprese:
↓ SP: 4,4 M€ - Ricavi: 8,8 M€ - Dipendenti: 50
No titoli in mercati regolamentati

- ✓ NO rendic.
- ✓ Bil. sempl.
- ✓ NO relgest
- ✓ **SI SINDACO**

2di3 soglie

2 esercizi

Nomina organo di controllo o revisore:
↑ SP: 4 M€ - Ricavi: 4 M€ - Dipendenti: 20

1di3 soglie

1 esercizio

Micro imprese:
↓ SP: 175 K€ - Ricavi: 350 K€ - Dipendenti: 5

- ✓ NO rendic.
- ✓ NO nota int.
- ✓ NO relgest
- ✓ **NO SINDACO**

2di3 soglie

2 esercizi

ALLERTA

Solitudine imprenditore

Strumenti di allerta. Allerta interna

DOVERI dell'IMPRENDITORE (artt. 3 CCII e 2086 cc)

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 di continuità aziendale, nonché 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

DOVERI dell'ORGANO DI CONTROLLO (art. 14 CCII)

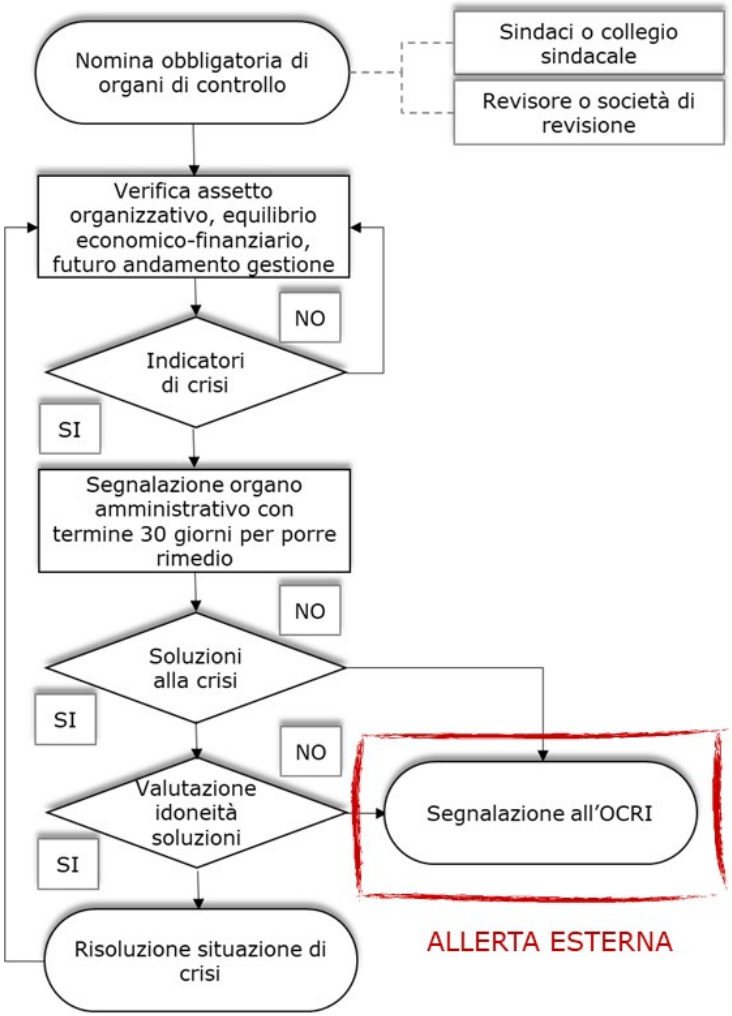
verificare che l'organo amministrativo monitori costantemente l'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa, il suo equilibrio economico-finanziario ed il prevedibile andamento della gestione

segnalare immediatamente allo stesso l'eventuale esistenza di fondati indizi di crisi

flow chart sintetizza gli step della procedura che presenta natura «circolare»: *il controllo dello stato di salute dell'attività imprenditoriale deve perpetuarsi nel tempo*

Allerta interna → attivabile da soggetti nominati dall'imprenditore. *A corollario*:

- estensione obbligo di nomina dell' organo di controllo
- obbligo per gli istituti di comunicare agli organi di controllo variazioni, revisioni o revoche degli affidamenti



SEGNALAZIONE DI ALLERTA

Step 1 → *all'organo amministrativo*: comunica soluzione individuata e iniziative intraprese in tal senso (entro 30 gg.)

Step 2 → *all'OCRI*: per inerzia/inadeguatezza delle misure predisposte dall'organo amministrativo

Strumenti di allerta. Gli indicatori della crisi

ART. 13 CCII – DEFINIZIONE DI INDICATORI DI CRISI

*«**squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario**, rapportati alle **specifiche caratteristiche dell'impresa** e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, **rilevabili attraverso appositi indici** che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi»*

ART. 13 CCII – INDICATORI SIGNIFICATIVI

*«sono indici significativi quelli che misurano la **sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa** che l'impresa è in grado di generare e l'**adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi**. Costituiscono altresì indicatori di crisi **ritardi nei pagamenti** reiterati e significativi»*

Il Legislatore pone in capo al CNDCEC il compito di elaborare con **cadenza triennale** gli indici idonei a far emergere la sussistenza dello stato di crisi, con provvedimento da approvarsi mediante DM del Ministero dello sviluppo economico.

Caratteristiche di tali indici sono:

- distinzione per tipologia di attività economica (classificazioni I.S.T.A.T.)
- valutazione unitaria → a presidio del rischio di «falsi positivi»
- sostituibilità con indicatori ritenuti più idonei al singolo caso, <u>previa attestazione</u> da parte di un professionista indipendente

indici specifici per start-up innovative, PMI innovative, società in liquidazione, new.co (costituite da meno di due anni)

ART. 14 CCII – NORMA DI CHIUSURA

*«Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione […] hanno l'obbligo di […] segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di **FONDATI INDIZI della crisi**»* → gli **indicatori non sono l'unica determinante della crisi.**

Strumenti di allerta. Gli indicatori della crisi

PRINCIPI ART. 13 CCII

Indicatori generali

squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i 6 mesi successivi

Indicatori finanziari

sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare

Indicatori patrimoniali

adeguatezza mezzi propri rispetto ai mezzi di terzi

Indicatori reali

ritardi nei pagamenti reiterati e significativi (fornitori, stipendi, etc.)

INDICATORI AL CENTRO DEL DIBATTITO

STEP 1

Patrimonio netto negativo

STEP 2

Debt Service Coverage Ratio < 1

STEP 3

Indice di sostenibilità degli oneri finanziari
(OF/Fatturato)
Indice di adeguatezza patrimoniale
(PN/Debiti)
Indice di ritorno liquido dell'attivo
(cash flow/totale attivo)
Indice di liquidità
(attivo a breve termine/passivo a breve termine)
Indice di indebitamento previdenziale e tributario
(indebitamento previdenziale e tributario/totale attivo)

Strumenti di allerta. Gli indicatori della crisi

Il CCII individua nell'AdE, nell'INPS e nell'AdRi i **creditori pubblici qualificati** tenuti alla segnalazione di allerta a fronte di un'esposizione debitoria rilevante:

AdE

Esposizione rilevante: debiti scaduti e non versati (solo IVA) pari ad almeno il 30% del volume d'affari del periodo di riferimento, purché superiori alle seguenti soglie:

- 25 K€ → per volume d'affari risultante dal modello IVA dell'anno precedente fino a 2 M€
- 50 K€ → per volume d'affari risultante dal modello IVA dell'anno precedente fino a 10 M€
- 100 K€ → per volume d'affari risultante dal modello IVA dell'anno precedente oltre 10 M€

INPS

Esposizione rilevante: ritardo superiore a 6 mesi nel versamento di contributi previdenziali di importo superiore alla metà di quelli dovuti l'anno precedente e, comunque, > 50 K€

AdRi

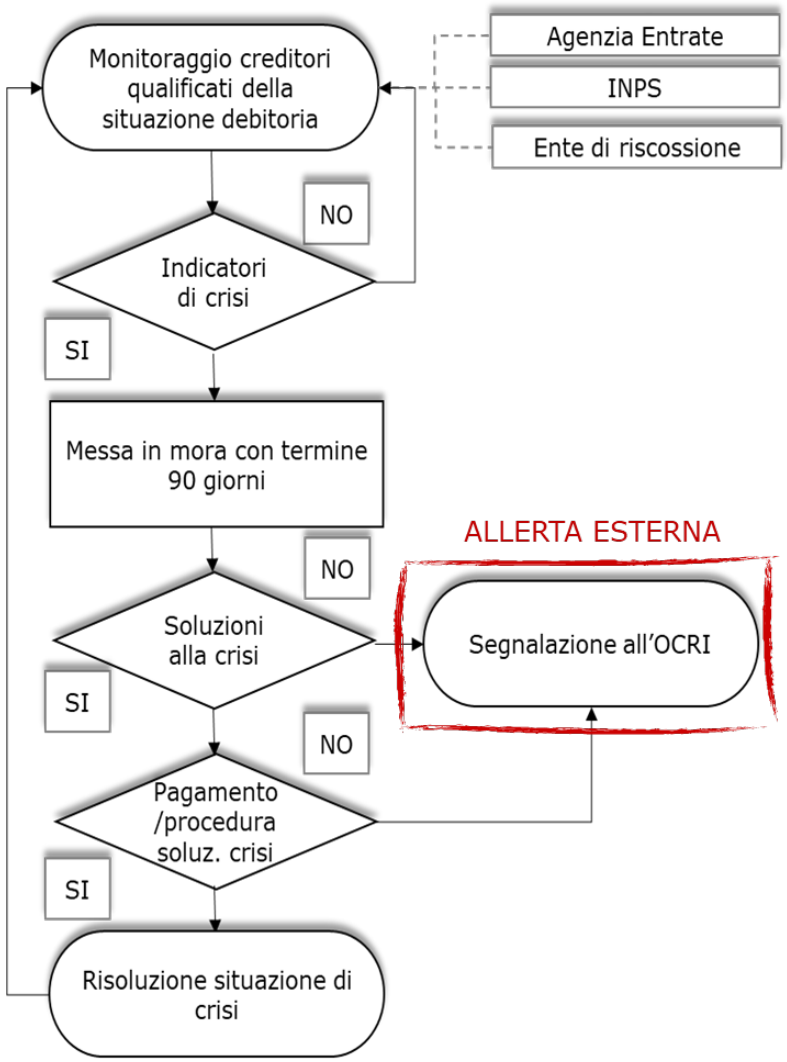
Inadempimento rilevante: il totale dei crediti affidati è scaduto da + 90 gg e superano 500 K€ (imprese individuali) o 1 M€ (imprese collettive)

flow chart sintetizza gli step della procedura che presenta natura «circolare»: *il controllo dello stato di salute dell'attività imprenditoriale deve perpetuarsi nel tempo*

SEGNALAZIONE DI ALLERTA

Step 1 → *all'organo amministrativo e di controllo (se esiste)*: estinzione del debito o accesso a procedura (entro 90 gg.)

Step 2 → *all'OCRI*: per inerzia/inadeguatezza delle misure predisposte dall'organo amministrativo



Strumenti di allerta. Il ruolo dell'OCRI

Caratteristiche fondamentali dell'allerta
natura strettamente riservata e confidenziale

scopo
evitare allarmismi tali da pregiudicare il buon esito della procedura

OCRI destinatario delle segnalazioni → **3 possibili scenari** previa convocazione del debitore

1. Previa convocazione del debitore → archiviazione segnalazione assenza situazione di crisi; assenza del requisito soggettivo; presenza di crediti verso PA tali da ridurre il debito sotto le soglie di allerta

2. Previa convocazione del debitore → composizione assistita della crisi

3. Convocazione del debitore dinnanzi all'OCC → se impresa minore/agricola

RUOLO DELL'OCRI post segnalazione di allerta art. 18 CCII: assistere il debitore nella ristrutturazione aziendale (senza coinvolgere i creditori). Durata massima non fissata.

RUOLO DELL'OCRI post istanza di composizione art. 19 CCII: favorire le trattative e mediare con i creditori per il raggiungimento di un *accordo di composizione della crisi*. Durata massima procedura: 6 mesi

in caso di esito negativo: si attiva la procedura di regolazione della crisi o insolvenza (concordato, accordo di ristrutturazione, liquidazione giudiziale)

Misure protettive nella fase di composizione assistita della crisi (art. 19 CCII)

- i creditori anteriori non possono intraprendere azioni esecutive e cautelari sul patrimonio
- differimento obblighi civilistici in materia di perdite di oltre 1/3 del capitale sociale
- non operatività causa scioglimento della società per riduzione o perdita del capitale sociale

Strumenti di allerta. Sistema premiale e sanzionatorio

Il sistema dell'allerta è rafforzato da un meccanismo **«premiale»** (allerta **interna**) e **«sanzionatorio»** (allerta **esterna**)

MISURE PREMIALI

IMPRENDITORE

- ✓ riduzione interessi su debiti tributari (tasso) legale per tutta la composizione
- ✓ riduzione sanzioni tributarie al minimo al ricorrere di determinati requisiti
- ✓ riduzione (metà) sanzioni e interessi su debiti tributari oggetto della composizione in caso di successiva procedura regolata dal CCII
- ✓ nel CP o AdR il giudice può prorogare i termini per il deposito (doppio degli ordinari)
- ✓ proposta CP in continuità concorrente non ammessa se soddisfacimento minimo (20%) del chirografo (previa attestazione)
- ✓ profilo penale → impunibilità se danno di speciale tenuità/pena ridotta fino alla metà se soddisfacimento minimo (20%) del chirografo e danno < 2 M€

ALLERTA INTERNA

La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo da parte dell'organo di controllo costituisce **causa di esonero dalla responsabilità solidale** per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente poste in essere dall'organo amministrativo, a condizione che

- ✓ non siano conseguenze di decisioni assunte prima della segnalazione
- ✓ segnalazione all'OCRI → tempestiva, in caso di inerzia dell'organo amministrativo

SANZIONI

ALLERTA ESTERNA

In caso di mancata attivazione della procedura di allerta dai creditori qualificati

- ✓ AdE e INPS: **inefficacia titolo di prelazione** spettante in ragione dei rispettivi crediti
- ✓ AdRi, **inopponibilità del credito per spese e oneri di riscossione**

Strumenti di allerta. Il fondamentale ruolo preventivo dell'imprenditore

Prima di cadere nella «maglie» dell'allerta, è centrale il monitoraggio dell'imprenditore.
L'art. 3 del CCII sancisce che *«**l'imprenditore individuale** deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte. **L'imprenditore collettivo** deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative».*
Il novellato art. 2086 cc si riferisce ad un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla tempestiva rilevazione di una situazione di crisi al fine di agire in tempo per adottare idonee iniziative a farvi fronte.

Prevenzione → Preallerta → Allerta → Gestione assistita della crisi

Ruolo fondamentare dell'**imprenditore**, in quanto:
- l'allerta esterna non è sufficiente per far emergere **tempestivamente** la crisi
- si deve attivare prima che scatti il superamento degli indicatori di crisi
- al fine dell'attivazione precoce è necessaria l'implementazione di un adeguato **sistema di pianificazione e controllo**

In questo senso, l'imprenditore dovrebbe individuare degli indicatori in grado di dare dei segnali di **preallerta** *(soft limit)* a fianco ai veri e propri segnali di allerta *(hard limit)* attivabili dagli altri attori della procedura di allerta → il debitore può «autosegnalarsi»

Attivabile dai «controllori» dell'azienda e dai creditori pubblici qualificati, con il caveat che, quando si giunge alla segnalazione di allerta, la crisi potrebbe essere già in uno stadio così avanzato da comprometterne la composizione

- ✓ l'OCRI è il destinatario delle segnalazioni di allerta da parte dei soggetti legittimati
- ✓ appurato lo stato di crisi, l'OCRI ha il compito di assistere il debitore nella gestione della crisi

La «vision» dell'imprenditore (alcune frasi «celebri»)

"… quella è tutta carta straccia …"
"… sì ma il piano vero, quello che faccio io …"
"… sì nel piano c'è scritto che bisogna chiudere lo stabilimento ma io invece …"
"… dottore … bisogna fare presto … il cappio si stringe …"

Il ruolo dell'imprenditore – elementi di allerta «interna»

Alcune **critiche agli indicatori della crisi** disciplinati dal CCII

- facilmente «manovrabili» → non includendo elementi rilevanti e/o praticando artifizi di bilancio
- in contrasto con la tempestività → quando superati, la crisi potrebbe già essere in uno stadio avanzato
- nano imprese non soggette all'obbligo di predisporre il rendiconto finanziario → difficoltà ad applicare taluni indici della crisi
- la solitudine dell'imprenditore → in assenza dei soggetti legittimati ad attivare l'allerta egli potrebbe non monitorare adeguatamente i propri indicatori con conseguente perdita delle misure premiali*
- visione «rigida» della crisi
- rischio di eccesso di prudenza da parte dell'organo di controllo

WAY OUT: elaborazione di **indicatori specifici per l'imprenditore**, con riferimento a:

ASPETTI INDUSTRIALI	ORGANIZZAZIONE E MANAGEMENT	OPERAZIONI STRAORDINARIE	TREND DI BILANCIO	INFO DI NATURA FINANZIARIA
➢ livello di investimenti ➢ tecnologia obsoleta ➢ riduzioni nel portafoglio ordini ➢ deterioramento rapporti con parti commerciali, finanziarie e diverse	➢ organizzazione del gruppo societario poco efficiente ➢ overheads sovrabbondanti ➢ esperienze/qualità dei managers ➢ turnover personale	➢ operazioni di conferimento ➢ sale and lease back	➢ esame del rendiconto finanziario → meno soggetto ad addomesticamenti ➢ dinamica del CCN ➢ dinamica dell'indebitamento LT/BT ➢ rapporto di gearing	➢ centrale dei rischi ➢ numero di rapporti bancari ➢ sconfinamenti

*Misure premiali per l'imprenditore → l'attivazione non è tempestiva quando si verifica alternativamente:

- debiti per retribuzioni scaduti (oltre 60 gg) di importo maggiore della metà del totale retribuzioni mensile
- debiti verso fornitori scaduti (oltre 120 gg) superiori di quelli non scaduti
- superamento nell'ultimo bilancio approvato o comunque per oltre 3 mesi degli indici disciplinati dal CCII

Il ruolo dell'imprenditore – strumenti di controllo

FUNZIONE CONTROLLO DI GESTIONE

- approccio quick and dirty (in carenza l'informativa al top management è tardiva e ridondante → inutile)
- adeguatezza del sistema informativo
- periodiche riunioni dei managers di I° livello
- fondamentale la pianificazione → no navigazione a vista
- corretta interpretazione dei risultati

FUNZIONE COMMERCIALE

- continui contatti con il controllo di gestione
- conoscenza dei costi aziendali

FUNZIONE FINANZA

- qualità dei rapporti con enti finanziatori
- livello di utilizzo delle linee di credito
- squilibrio dei flussi finanziari

Il ruolo dell'imprenditore – strumenti di controllo

INDICATORI INDUSTRIALI — **1**

Analisi trend →

- produttività del personale
- portafoglio ordini
- infortuni
- incidenti di produzione
- tonnellate vendute
- tonnellate prodotte

Obiettivo
TEMPESTIVITA'
↓
MONITORAGGIO
indicatori industriali
↓
Presidio **facilmente modellizzabile**

INDICATORI CONTABILI — **2**

Analisi trend →

- calo fatturato
- incremento costi
- incremento scaduto fornitori
- incremento tempi medi tournover circolante
- deterioramento EBITDA

Preallerta e allerta emerge in fase 2 e 3
↓
TARDIVA

COVENANT — **3**

Verifica a consuntivo →

- PN/Debiti
- OF/Fatturato
- Cash flow/Tot. attivo
- Attivo a breve /Passivo a breve

TBD

Il ruolo dell'imprenditore – indicatori non tradizionali

Conto Economico - Consolidato
€'000
Totale Ricavi
COGS
Personale
Trasporti
Utilities
Provvigioni
Servizi Industriali
Royalties
Altri costi diretti
Totale Costi Diretti
Costi Diretti %
Gross Margin
Servizi Indiretti
Consulenze Professionali
Leasing
Compensi Amm.ri e Sindaci
Affitti Passivi
Costi Commerciali
Assicurazioni
Altri costi indiretti
Totale Costi Indiretti
Costi indiretti %
EBITDA
EBITDA %
Amm.ti, Sval. Immobilizzazioni
Altri Acc.menti e Sval.
EBIT
Prov.ti e Oneri Finanziari
Prov.ti e Oneri Straordinari
Risultato Ante Imposte
Imposte
Risultato Netto

Indicatori	
Portafoglio ordini	Scontrino medio
footfall	Quantità prodotte
Quantità vendute	Mix di prodotto
Qualità / % di non conformità	# di spedizioni straordinarie
Resa di stabilimento	Overall Equip. Effectiveness
Infortuni	H assenteismo
H manutenzione	# clienti/fornitori
H versate a commessa	MIV (massimo impegno veicoli)
Km per addetto guida	gg occupazione camere
# giorni cli/fo scaduto	# codici prodotto (SKU)
Rev. PAR (rev. per avail. Room)	# rapporti bancari
TCE (time charter equiv.)	Mw/u prodotta
Fatturato per addetto	*churn rate* (tasso di negatività)
block hours	% di saturazione automezzi

Stato Patrimoniale - Consolidato
€'000
Crediti Comm.li
Debiti Comm.li
Rimanenze
Capitale Circolante Comm.le
Crediti Infragruppo
Debiti Infragruppo
Altre Attività/Passività
Debiti tributari e previdenziali
Capitale Circolante Netto
Totale Immobilizzazioni
Totale Fondi
Capitale Investito Netto
PFN BT
PFN M/LT
Totale PFN
Patrimonio Netto
PN + PFN

Rendiconto finanziario

i supporto all'allerta?

Il ruolo dell'imprenditore – adeguato assetto organizzativo

Anni in bonis

CONTO ECONOMICO

ANNO T-2	ANNO T-1	ANNO T

STATO PATRIMONIALE

ANNO T-2	ANNO T-1	ANNO T

RENDICONTO FINANZIARIO

ANNO T-1	ANNO T

ESTRAPOLAZIONE DI **INDICATORI SIGNIFICATIVI** PER IL TIPO DI ATTIVITA'

PIANO

ANNO T+1	ANNO T+2	ANNO T+3

OBIETTIVI

- costruzione di un piano **mensilizzato / trimestralizzato**
- **monitoraggio periodico** degli indicatori
- analisi gli **scostamenti**
- adozione opportuni **correttivi**

In tal modo dovrebbe essere più facile intervenire tempestivamente prima che i fenomeni industriali si traducano in risultati economici e flussi di cassa

Indicatori caratteristici di specifici business

Settore: meccanico	
OEE (Overall Equipment Effectiveness) (%)	• riassume l'efficacia totale di un impianto sotto 3 punti di vista: (a) la disponibilità (rapporto tra tempo di effettivo impiego di un impianto - al netto di tutte le fermate dovute a guasti, setup manutenzioni programmate - ed il tempo di potenziale lavorazione dell'impianto); (b) l'efficienza di lavorazione (rapporto tra il numero di pezzi prodotti e quelli teoricamente realizzabili sulla base del progetto dell'impianto stesso); (c) il tasso di qualità (rapporto tra pezzi realizzati in via conforme alle relative specifiche e il numero totale di pezzi effettivamente prodotti) • è un indicatore che consente di valutare le performance degli impianti permettendo di evidenziare eventuali problemi di processo produttivo
Produttività	• determinata come rapporto tra il fatturato, o i volumi fisici prodotti, e le ore lavorate dal personale direttamente coinvolto nella produzione o dal personale complessivo dell'azienda • permette valutare la corretta allocazione del fattore produttivo lavoro e l'efficacia degli strumenti di flessibilizzazione eventualmente adottati

Settore: alberghiero	
REVPAR (REVenue Per Available Room)	• Indicatore che combina il tasso di occupazione delle camere e il ricavo medio a camera venduta, fornendo una misura sintetica del ricavo a camera disponibile

Indicatori caratteristici di specifici business

Settore: retail di prodotti (abbigliamento, gdo, ecc.)	
Fatturato netto (€)	• corrispettivi incassati dai punti vendita al netto degli sconti applicati e dell'IVA • monitorabile quotidianamente • attraverso il confronto con periodi precedenti, l'indicatore fornisce una misura di performance dei punti vendita, delle linee di prodotto e, a salire, dell'intera azienda
Intake margin (%)	• margine corrispondente alla differenza tra il prezzo di vendita di cartellino (IVA esclusa), senza considerare l'effetto degli sconti praticati, e il costo di acquisto del prodotto medesimo • indicatore che può essere rappresentato sia in valore assoluto sia in termini percentuali e fornisce una sintesi della marginalità dell'azienda

Settore: retail di servizi (pubblicità, ecc.)	
Ordini acquisiti (€)	• Ammontare in euro degli ordini acquisiti dall'azienda in un determinato lasso temporale (settimana, mese, ecc) • indicatore rappresentativo della vitalità commerciale dell'azienda e permette di misurare, con anticipo rispetto all'effettiva manifestazione, i flussi finanziari che l'azienda sarà in grado di realizzare
Saldo tecnico (%)	• determinato come differenza percentuale tra l'ammontare di ordini in portafoglio ad una certa data e l'ammontare di ordini in portafoglio alla stessa data in un periodo precedente • indicatore che rappresenta l'andamento dell'attività commerciale dell'azienda e ne evidenzia lo sviluppo o la contrazione del portafoglio ordini rispetto al dato storico (es. esercizio precedente, campagna commerciale precedente)

Indicatori caratteristici di specifici business

Settore: trasporto aereo	
Load factor (%)	• È il rapporto tra i passeggeri trasportati e la capacità massima disponibile, in termini di posti, per ciascuna tratta o insieme di tratte • indicatore che evidenzia il livello di saturazione dei velivoli e permette di misurare l'eventuale dissaturazione che può comportare il mancato raggiungimento del punto di pareggio (*break even point*)
Yield (€)	• Rappresenta il ricavo medio per passeggero ed è determinato come rapporto tra il fatturato e il numero di passeggeri • indicatore che fornisce una sintesi delle strategie tariffarie applicate dall'azienda ed è strettamente correlato al load factor, o "fattore di carico", che esprime l'efficienza nell'utilizzo del vettore (incremento delle tariffe → può avere come conseguenza il calo del load factor). • l'analisi dei due indicatori deve avvenire in modo congiunto cercando di individuare eventuali disequilibri che possono comportare ricadute sui risultati futuri dell'azienda

Settore: servizi di trasporto su gomma	
Quantitativi trasportati (numero)	• Rappresenta la quantità, espressa in peso o numero di colli, trasportati • Indicatore che, se posto in relazione con il fatturato, è in grado di evidenziare l'andamento dei prezzi medi di vendita applicati
Saturazione dei mezzi (%)	• In considerazione della struttura dei costi molto rigida che caratterizza il settore, l'analisi dell'indicatore permette di individuare eventuali fenomeni di dissaturazione tali da non consentire la totale copertura dei costi fissi

Indicatori caratteristici di specifici business

Settore: trasporto navale	
TCE (€ o $) ***Yield (€)***	• Rappresenta la rata di nolo, espressa in dollari/euro al giorno, corrisposta dal noleggiatore per la messa a disposizione della nave da parte dell'armatore • Determinato, per ciascuna nave o per l'intera flotta, applicando la seguente formula: $\frac{\text{(ricavi da viaggio) – (costi a carico dell'armatore)}}{\text{Giorni di durata del viaggio } \textit{round trip}}$ in tale settore i costi sono per la quasi totalità fissi: l'adeguato monitoraggio del TCE, sulla base dei contratti di volta in volta stipulati con i clienti, permette di cogliere tempestivamente situazioni in cui le rate di nolo sono, prospetticamente, tali da non produrre adeguati flussi finanziari

Settore: metallurgia/chimica	
Tonnellate vendute (numero)	• È la quantità fisica di prodotto venduto • dato rilevabile con tempestività • rappresenta l'andamento commerciale dell'azienda • se posto in relazione con il fatturato è in grado di evidenziare l'andamento dei prezzi medi di vendita applicati
Resa (%)	• determinata come rapporto tra le tonnellate di prodotto finito fabbricate e le tonnellate di materia prima impiegata • rilevabile al termine di ciascuna fase produttiva ed è in grado di misurare l'efficienza delle stesse • attraverso l'indicatore di resa è possibile monitorare in via indiretta il consumo di materie prime che, nel settore di riferimento, rappresenta solitamente una delle prime voci di costo

Indicatori caratteristici – Caso ALFA

DEBITORE

- SOGGETTO → Gruppo multinazionale
- SETTORE → Industria pesante
- DURATA RESTRUCTURING → 7+ anni
- STRUMENTO GIURIDICO → Piano attestato ex art. 67

indicatore	T0	T1	T2	T3	T4
€/kg	-1,48	-1,40	-1,19	-1,23	-1,19
Resa	66,2%	64,5%	68.5%	69,6%	70,1%
Mw/ton	1,86	1,96	1,75	1,74	1,73
HC	1.065	1.049	1.036	1.022	998
Produttività oraria	n.d.	86	92	95	96
Consumi %	-67,8 %	-67,5 %	-62,2 %	-62,0 %	-62,2 %
I margine %	14,8 %	12,7 %	17,3 %	18,4 %	17,2 %
CCN commerciale	183.937	176.158	144.646	160.056	114.077
DOI	100	107	100	99	83
Investimenti	n.d	7.402	10.896	10.236	10.502
PFN / EBITDA	7,7	6,6	5,5	4,4	4,7

Indicatori caratteristici - Caso ALFA

KPI's

- **€/Kg**: costo medio di consumo di un kg di materia prima
- **Resa**: rapporto % tra tonnellate prodotte e tonnellate di materia prima lavorate
- **Mw/ton**: fabbisogno di energia elettrica in mega watt per ogni tonnellata prodotta
- **HC**: numero dipendenti medio in forza nel periodo
- **Produttività oraria**: kg di prodotto fabbricati per ora lavorata da parte di tutto il personale
- **Consumi %**: rapporto in % tra materia prima impiegata (MP + Δ MP + trading) e Fatturato Netto (fatturato lordo + altri ricavi + Δ rimanenze PF + e semilavorati + costi di trasporto e commissioni)
- **I margine %**: rapporto % tra costi di trasformazione e fatturato netto
- **CCN commerciale**: valore in K€ di rimanenze + crediti verso clienti al netto di eventuali fondi svalutazione – debiti verso fornitori
- **DOI**: tempo medio di rotazione delle rimanenze
- **Investimenti**: ammontare in K€ degli investimenti realizzati

Le azioni di Piano

- focalizzazione su prodotti a più alta specializzazione e caratterizzati da maggiore marginalità
- attuazione di un piano di investimenti per ridurre le inefficienze produttive
- introduzione di nuove risorse in funzioni chiave dell'organizzazione
- ricorso ad ammortizzatori sociali e a misure di efficientamento del corso del lavoro
- azioni sul contenimento del capitale circolante netto:
  - assicurazione crediti commerciali;
  - riorganizzazione delle scorte di magazzino tramite revisione dei livelli minimi delle scorte di sicurezza;
  - riduzione dei depositi presso terzi;
  - introduzione di un programma informatizzato di gestione del magazzino

Indicatori caratteristici - Caso ALFA

Gli effetti

Indicatore	Δ % t1 - t0	Δ % t2 - t1	Δ % t3 - t2	Δ % t4 - t3	Δ % t4 - t0
€/kg	-5,41%	-15,00%	3,36%	-3,25%	-19,59%
Resa	-2,57%	6,20%	1,61%	0,72%	5,89%
Mw/ton	5,38%	-10,71%	-0,57%	-0,57%	-6,99%
HC	-1,50%	-1,24%	-1,35%	-2,35%	-6,29%
Produttività oraria	n.d.	6,98%	3,26%	1,05%	11,63%
Consumi %	-0,44%	-7,85%	-0,32%	0,32%	-7,85%
I margine %	-14,19%	36,22%	6,36%	-6,52%	35,43%
CCN commerciale	-4,23%	-17,89%	10,65%	-28,73%	-35,24%
DOI	7,00%	-6,54%	-1,00%	-16,16%	-22,43%
Investimenti	n.d.	47,20%	-6,06%	2,60%	41,88%
PFN / EBITDA	-14,29%	-16,67%	-20,00%	6,82%	-28,79%

Il piano, lato ricavi, non ha performato secondo le aspettative a causa di un significativo e imprevisto rallentamento nel mercato di riferimento (**-24,3%**)

Le azioni poste in essere dal Gruppo sui parametri «controllabili» hanno comunque consentito allo stesso di «non soccombere» alla congiuntura del settore di riferimento e di raggiungere una condizione di

INTERVENUTO RISANAMENTO

Indicatori caratteristici personalizzati – «Resa»

Resa (%)

$$\frac{\textit{Quantità di prodotto fabbricata (tonnellate)}}{\textit{Quantità di materia prima impiegata (tonnellate)}}$$

Possibili impatti contabili

CONSUMO DI MATERIE PRIME

Impatto su **EBITDA** e **cash flow**

Richiamo Caso ALFA

Indicatore	Δ % t1 - t0	Δ % t2 - t1	Δ % t3 - t2	Δ % t4 - t3	Δ % t4 - t0
€/kg	-5,41%	-15,00%	3,36%	-3,25%	-19,59%
Resa	-2,57%	6,20%	1,61%	0,72%	5,89%
Mw/ton	5,38%	-10,71%	-0,57%	-0,57%	-6,99%
HC	-1,50%	-1,24%	-1,35%	-2,35%	-6,29%
Produttività oraria	n.d.	6,98%	3,26%	1,05%	11,63%
Consumi %	-0,44%	-7,85%	-0,32%	0,32%	-7,85%
I margine %	-14,19%	36,22%	6,36%	-6,52%	35,43%
CCN commerciale	-4,23%	-17,89%	10,65%	-28,73%	-35,24%
DOI	7,00%	-6,54%	-1,00%	-16,16%	-22,43%
Investimenti	n.d.	47,20%	-6,06%	2,60%	41,88%
PFN / EBITDA	-14,29%	-16,67%	-20,00%	6,82%	-28,79%

Nell'industria pesante il consumo di materie prime rappresenta spesso la prima voce di costo.
Il miglioramento di tale indice permette, quindi, di ridurre il consumo di materie prime a parità di output, mantenendo un EBITDA positivo anche in seguito ad un calo di fatturato

Indicatori caratteristici personalizzati – «OEE»

OEE – Overall Equipment Effectiveness (%)

DISPONIBILITA'

fattore TEMPO

$$\frac{\text{Tempo EFFETTIVO di impiego di un impianto}}{\text{Tempo POTENZIALE di impiego di un impianto}}$$

PERFORMANCE

fattore QUANTITA'

$$\frac{\text{N. di pezzi EFFETTIVAMENTE prodotti in un intervallo temporale}}{\text{Numero di pezzi TEORICO PROGRAMMATO nel medesimo intervallo temporale}}$$

QUALITA'

fattore CONFORMITA'

$$\frac{\text{N. di pezzi REALIZZATI CONFORMI alle specifiche}}{\text{Numero di pezzi PRODOTTI}}$$

Possibili impatti contabili

- FATTURATO
- COSTO DEL LAVORO
- CONSUMO DI MATERIE PRIME
- COSTI DI MANUTENZIONE
- CONSUMO DI ENERGIA

Impatto su **EBITDA** e **cash flow**

ESEMPIO

Un **guasto** ad un macchinario potrebbe determinare **impatti negativi** in termini di **efficienza** (i.e. *produttività ridotta del personale, difettosità e necessità di rilavorazione, maggior impiego di risorse rispetto a quelle teoricamente utilizzabili)*

Non esiste un valore soglia ottimale. Dipende dal settore di riferimento e dalla tipologia di business.
E' **fondamentale** il **monitoraggio** del **trend**

Indicatori caratteristici personalizzati – «Intake margin»

Intake margin (% o #)

Prezzo di vendita – Costo di acquisto

NO IVA
NO SCONTI

Possibili impatti contabili

COSTO DI ACQUISTO DEI PRODOTTI FINITI

FATTURATO (quale derivata che impatta sullo sconto)

Impatto su **EBITDA** e **cash flow**

CAVEAT

Nel settore retail, la scelta della clientela è spesso indirizzata dagli sconti praticati.
Valori di *intake margin* elevati permettono, quindi, l'applicabilità di una politica di sconto più «aggressiva», a sostegno del fatturato.

possibili fattori di miglioramento dell'indice:
numero ridotto di fornitori; *fornitori situati in paesi a basso costo di produzione* e l'*acquisto di elevate quantità di prodotto in un determinato periodo dell'anno* (es. inizio stagione)

Conclusioni

NATURA ALLERTA

- procedura **circolare**
- necessità di definire **adeguati assetti organizzativi**
- covenants/**indicatori in corso di approvazione**

CRITICITA'

- **ampio raggio** di applicazione (anche imprese minori)
- rischio di «**eccesso**» di allerta
- indicatori rigidi – rischio **tardività** allerta

PUNTI DI ATTENZIONE

- **mentalità** imprenditore e consulenti
- necessità di **pianificazione** pluriennale
- ruolo centrale del **controllo di gestione**
- monitoraggio **indicatori di preallerta** specifici per l'impresa
- opportunità di inserimento di un **controller temporary management**

INDICATORI

- indicatori da analizzare sulla base del **trend storico**
- considerare i **benchmark di settore**
- possono essere **distorti** in base ai **contenuti dei bilanci**
- gli indicatori **classici non** sempre sono **tempestivi**
- indicatori **industriali personalizzati vanno alla radice** delle problematiche aziendali anche in termini di «fondati indizi» (art. 14 CCI)

Dott. Andrea Gabola

Partner Ranalli e Associati

Indirizzo e-mail: andrea.gabola@ranallieassociati.it
Telefono: + 39 339 3013781

Dott.ssa Elena Vaudano

Associate Ranalli e Associati

Indirizzo e-mail: elena.vaudano@ranallieassociati.it
Telefono: + 39 392 3256301