

CRISI D'AZIENDA E PIANI DI RISANAMENTO

Metodologie didattiche per le scienze economico-aziendali

(Percorso FIT)

prof. Riccardo Macchioni

CRISI d'AZIENDA: prospettiva economico-aziendale

La CRISI in ECONOMIA AZIENDALE: definizioni, cause e tipologie

Alcuni STRUMENTI di DIAGNOSI della CRISI e di PREVISIONE delle INSOLVENZE

La CONTINUITÀ AZIENDALE: profili teorici e aspetti operativi

La RIFORMA della LEGGE FALLIMENTARE: conseguenze economico-aziendali

La CRISI in ECONOMIA AZIENDALE:

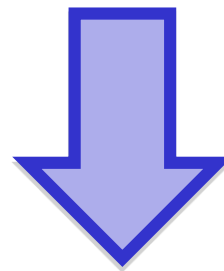
definizioni, cause e tipologie

PROSPETTIVA DI INDAGINE della CRISI

Secondo la prospettiva **MACRO-ECONOMICA**

Secondo la prospettiva **DI SETTORE**

Secondo la prospettiva **AZIENDALE**



- Analisi delle **cause della "crisi"**
- Sistemi di misurazione dei **segnali di "crisi"**
- Progettazione e Implementazione di una **strategia di risanamento**
 - Coinvolgimento di **diversi stakeholders**
- Intersezione con **strumenti di matrice legislativa** da utilizzare in situazioni di "crisi"

DEFINIZIONE DI CRISI

Stato di grave instabilità originato da rilevanti **perdite economiche** (e di valore del capitale), da conseguenti forti **squilibri nei flussi finanziari**,
dalla **caduta della capacità di credito**
per perdita di fiducia (da parte dei clienti, dei fornitori, del personale,
della comunità finanziaria in genere),
dall'**insolvenza**, ossia, dall'incapacità di far fronte regolarmente
ai pagamenti in scadenza e, quindi,
dal **dissesto**, ossia da uno squilibrio patrimoniale definitivo.

STADI DELLA CRISI

OZ - F C M D

C R S

INCUBAZIONE

I stadio

DECADENZA/SQUILIBRI

MATURAZIONE

II stadio

PERDITE ECONOMICHE
di R e di W

RIPERCUSSIONE SUI
FLUSSI FINANZIARI E SULLA FIDUCIA

III stadio

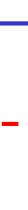
CARENZE DI CASSA
PERDITE DI CREDITO e FIDUCIA
PERDITA rilevante o totale di W

CONSEGUENZE
SUGLI STAKEOLDERS

IV stadio

INSOLVENZA

DISSESTO



FATTORI ESTERNI DI CRISI DELL'IMPRESA

- **Crisi economiche generali**
- **Crisi di settore**
- **Ambiente perturbato da altri elementi:**
 - cambiamento normativo
 - aumento del costo del lavoro
 - aumento delle materie prime e dei prodotti energetici
 - accelerazione del processo di innovazione
- **Problemi strutturali del territorio:**
 - carenza infrastrutture
 - carenze sistema bancario
 - assenza mercati finanziari
 - assenza di capacità imprenditoriali e manageriali

CAUSE DELLA CRISI

FATTORI INTERNI DI CRISI DELL'IMPRESA

- Aspetti manageriali
- Aspetti organizzativi
- Aspetti produttivi, commerciali
- Squilibri patrimoniali e della gestione finanziaria

TIPOLOGIE DI CRISI

Crisi da:

- ✓ inefficienza
- ✓ sovracapacità/rigidità produttiva
- ✓ decadimento di prodotti
- ✓ carenza di programmazione/innovazione
- ✓ squilibrio finanziario/patrimoniale

CRISI da INEFFICIENZA

- ✓ La crisi è determinata da motivi di inefficienza quando uno o più settori dell'attività aziendale operano con rendimenti e quindi con costi *non in linea* con quelli dei concorrenti.
- ✓ L'area nella quale l'inefficienza si manifesta con più evidenza è quella produttiva.
- ✓ Varie sono le ragioni: la presenza di fattori produttivi in tutto o in parte obsoleti, la scarsa capacità o lo scarso impegno del personale, l'utilizzo di tecnologie non aggiornate, *time to market* inadeguato, elevati scarti di produzione, e così via.

Crisi da SOVRACAPACITÀ/RIGIDITÀ

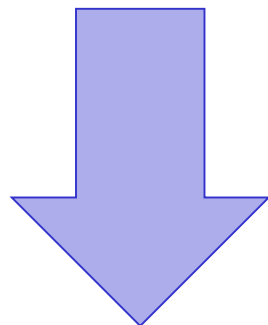
- ✓ Eccesso di capacità produttiva rispetto alle possibilità di collocamento sul mercato. Sovracapacità produttiva a livello dell'intero settore.
- ✓ Riduzione del volume della domanda connessa alla perdita di quote di mercato. In tal caso, la sovracapacità interessa unicamente l'impresa colpita dal fenomeno del decadimento di prodotti.
- ✓ Sviluppo dei ricavi inferiore alle attese, a fronte di investimenti fissi precostituiti per maggiori dimensioni.
- ✓ Rigidità non connessa a situazioni di sovracapacità, ma dovuta a all'aumento dei costi non controbilanciato da corrispondenti variazioni dei prezzi soggetti, ad esempio, a controlli pubblici.

Crisi da **DECADIMENTO** di **PRODOTTI**

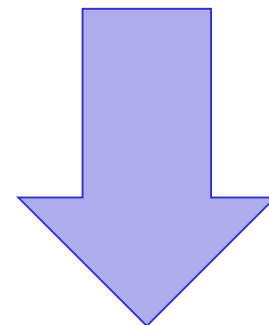
Riduzione dei margini positivi

tra prezzi e costi al di sotto del limite necessario per la copertura dei costi fissi o comuni (non imputati al prodotto) e per garantire una sufficiente misura di utile.

Gli strumenti operativi che consentono di misurare il fenomeno in esame, ovvero sia la redditività del prodotto, sono:



Il ***margin*** ***lordo*** di contribuzione



Il ***margin*** ***semilordo*** di contribuzione

Crisi da **CARENZA di PROGRAMMAZIONE/INNOVAZIONE**

L'incapacità a programmare va intesa come
***incapacità di adattare le condizioni di svolgimento della gestione
ai mutamenti ambientali.***

L'impresa difficilmente si mantiene nel tempo produttiva di risultati positivi, senza frequenti iniezioni di nuove idee, che si traducono nell'individuazione di:

- nuovi prodotti;
- nuovi mercati;
- nuovi modi di produrre;
- nuovi modi di presentare e diffondere i prodotti;
- accrescere la lealtà dei clienti;
- (...)

In generale, il riferimento è alla
**capacità di studiare nuove opportunità
e di ricercare nuove e più valide combinazioni.**

Crisi da SQUILIBRIO FINANZIARIO/PATRIMONIALE

Lo squilibrio finanziario è, senza dubbio, generatore di perdite economiche.

Ciò dipende dall'eccezionale entità degli oneri finanziari, provocati dal pesante indebitamento e dal suo elevato costo.

Lo squilibrio finanziario si associa, spesso, ad un disequilibrio patrimoniale.

Esso consiste nella scarsità di mezzi vincolati all'azienda a titolo di capitale e di riserve rispetto ad altre componenti dello S.P.

(indebitamento, totale dell'attivo)

e della situazione economica

(volume d'affari, entità delle perdite effettive e potenziali).

Crisi da **SQUILIBRIO FINANZIARIO/PATRIMONIALE** (segue)

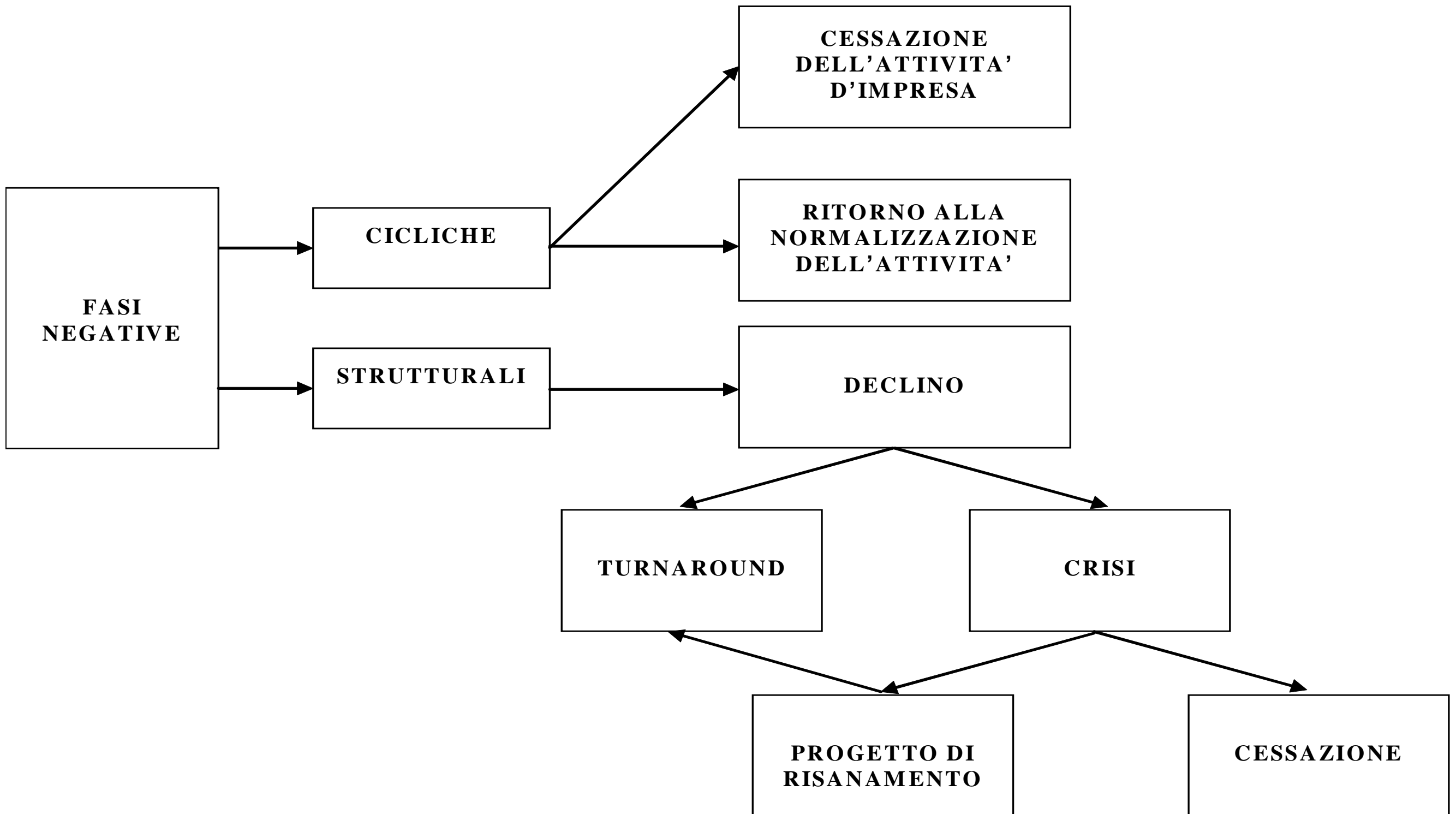
- ✓ Grave carenza di mezzi propri (a titolo di capitale) e corrispondente netta prevalenza di mezzi a titolo di debito.
- ✓ Netta prevalenza di debiti a breve termine rispetto alle altre categorie di indebitamento.
- ✓ Squilibri tra investimenti duraturi e mezzi finanziari stabilmente disponibili
- ✓ Insufficienza o inesistenza di riserve di liquidità.
- ✓ Scarsa o nulla capacità dell'azienda a contrattare le condizioni del credito, data la necessità di disporne ad ogni costo.
- ✓ Nei casi più gravi, si ha anche difficoltà a far fronte alle scadenze, con il conseguente ritardo di alcune categorie di pagamenti.

Le possibili **MANIFESTAZIONI** della **CRISI**

- ***Riduzione dei volumi di vendita***, specie in assenza di aumento dei prezzi e accompagnata da perdite di quote di mercato.
- ***Perdite economiche, perdite di redditività e negatività dei flussi di cassa***. Sorgono pressioni finanziarie. Laddove possibile, mirate politiche di bilancio riescono a mitigare le perdite, evitando flussi di cassa negativi.
- ***Aumento dell'indebitamento***, in particolare quello a breve termine e conseguente indebolimento del potere contrattuale verso le banche.
- ***Riduzione del credito di fornitura***, fino alla richiesta del pagamento senza concessione di dilazioni.
- ***Aumento delle perdite su crediti***, dovuto ad un'azione di sostegno delle vendite senza selezione della clientela.
- ***Fuga di personale specializzato, peggioramento della produttività***.

.... VERSO IL RISANAMENTO

IL PERCORSO DI EVOLUZIONE DELLE FASI NEGATIVE



IL RISANAMENTO DELL'IMPRESA IN CRISI

RISANAMENTO E SVILUPPO DELL'IMPRESA

Fasi	Risanamento: fase dell'emergenza	Risanamento: fase di stabilizzazione	Sviluppo o turnaround
Obiettivi	Sopravvivenza, ottenimento dell'equilibrio monetario	Ritorno alla redditività. Riconquista della fiducia degli stakeholders	Crescita e sviluppo della quota di mercato. Conferma degli obiettivi di medio-lungo termine
Strategie	Liquidazione/disinvestimenti, alienazioni, riduzione dei costi non "core".	Disinvestimenti, valorizzazione dei prodotti, miglioramento delle condizioni operative, analisi di redditività (di prodotti e clienti) e valutazioni di convenienza economica (scelte di make or buy, analisi della leva operativa, ecc)	Acquisizioni, sviluppo nuovi prodotti e/o aree strategiche di affari.
Durata	6-12 mesi	12-36 mesi	3-5 anni
Strumento di realizzazione	Progetto di risanamento		
Revisione e controllo	Pianificazione finanziaria, report di cassa giornalieri e settimanali	Controllo di gestione, analisi degli scostamenti, report mensili e trimestrali.	Controllo di gestione, analisi degli scostamenti, report trimestrali e semestrali, revisione del piano strategico

IL RISANAMENTO DELL'IMPRESA IN CRISI

APPROCCIO AL MERCATO NELLE FASI DI RISANAMENTO

Fasi	Risanamento: fase dell'emergenza	Risanamento: fase della stabilizzazione	Sviluppo o turnaround.
Obiettivi	Generazione di liquidità	Redditività dei prodotti	Aumento quota di mercato
Quota di mercato	Mantenimento quota di mercato e protezione delle esclusive	Sforzi per raggiungere segmenti ad elevata marginalità	Approccio aggressivo verso tutti i segmenti
Prezzo	Aumento anche riducendo il volume	Ricerca massima marginalità	Basso livello per conquistare quote di mercato
Promozione	Evitare	Solo se "imposte" dal mercato"	Diffuse per conquistare quote di mercato
Linee di prodotto esistenti	Eliminare le linee con basso margine di contribuzione	Introdurre prodotti a elevata marginalità	Incrementare i volumi e completare le categorie di prodotti
Nuovi prodotti	Decisione da rinviare	Selezionare con cura i nuovi prodotti	Crescita mediante lo sviluppo di nuovi prodotti o acquisizioni

**Alcuni STRUMENTI di DIAGNOSI della CRISI
e di PREVISIONE delle INSOLVENZE**

Analisi di Bilancio delle imprese in crisi

CONTO ECONOMICO

```
graph TD; A[CONTO ECONOMICO] --> B["Contrazione dei Ricavi e riduzione del MC"]; A --> C["Peggioramento dei risultati marginali"]; A --> D["Peggioramento degli indici di redditività"];
```

Contrazione dei **Ricavi**
e riduzione del **MC**

Peggioramento dei
risultati marginali

Peggioramento degli
indici di redditività

Contrazione dei **Ricavi** e riduzione del **MC**

CAUSE:

in genere, politiche di *pricing* inadeguate rispetto a quelle della concorrenza

EFFETTI

difficile copertura dei CF, in quanto essi prescindono dai volumi produttivi.

Il MC tende a ridursi (per la riduzione dei Ricavi),
quindi si riduce la grandezza residuale che serve per coprire i CF di struttura

SOLUZIONI

per recuperare il pareggio sarebbe necessario:

a) **intervenire sul prezzo**

(aumentandolo, per recuperare redditività o riducendolo, per incrementare i volumi);

b) **ridurre l'entità dei CF.**

Peggioramento dei **risultati marginali**

Il **CE a valore aggiunto** permette di identificare una serie di **margini** che indicano il progressivo assorbimento dei ricavi da parte delle singole aree gestionali.

MON (Margine Operativo Netto)

Se *positivo*, indica una gestione caratteristica autosufficiente. Questa è una condizione essenziale per ipotizzare percorsi di risoluzione della crisi.

RO (Risultato Ordinario)

individua il reddito prodotto dalla gestione ordinaria.

Nelle aziende in crisi è fortemente influenzato dall'incidenza degli OF.

Non di rado, a fronte, di un ROGC positivo, il R ordinario è negativo. Il livello di indebitamento è superiore a quello che il core business è in grado di sostenere.

RAI (Reddito Ante Imposte)

evidenzia come la **gestione straordinaria**

possa talvolta giocare un ruolo importante nella formazione delle perdite (*es. Minusvalenze che posso derivare da pregresse sovrastime degli assets patrimoniali*).

L'esame dei margini deve essere effettuato avendo riguardo anche alle **medie di settore**.

Occorre verificare un trend storico, analizzando la successione temporale dei CE.

Non sempre queste regole valgono.

(es. nei bilanci delle squadre di calcio i margini possono presentarsi molto variabili).

Peggioramento dei **risultati marginali**

Veridicità delle valutazioni delle poste in bilancio

Conto Economico – Riclassificazione “A Valore Aggiunto”

Ricavi delle Vendite	10.000
Variazione di Prodotti Finiti	4.000
Valore della Produzione	14.000
Costi Esterni	8.000
Valore Aggiunto	6.000
Personale	4.000
Margine Operativo Lordo	2.000
Svalutazioni	1.000
Margine Operativo Netto (≅ ROGC)	1.000
Oneri Finanziari	1.200
Risultato Ordinario	-200
Imposte	150
Risultato di Esercizio	-350

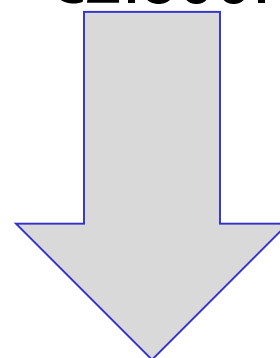
Peggioramento dei **risultati marginali**

In assenza di particolari elementi si potrebbe concludere che **la gestione operativa è autosufficiente** (il **MON è positivo**) e che il risultato negativo dell'esercizio è dovuto agli elevati oneri finanziari.

Tuttavia, se ad una più attenta verifica, si ipotizza che vi siano state

:

- ✓ una **sopravvalutazione delle rimanenze di prodotti finiti** di € 3.000;
- ✓ una **sottostima dell'entità della svalutazione**, che sarebbe dovuta essere pari ad €2.500.



il **CONTO ECONOMICO** risulta essere modificato come segue:

Peggioramento dei **risultati marginali**

Veridicità delle valutazioni delle poste in bilancio

Conto Economico – Riclassificazione “A Valore Aggiunto”

costruito sulla base delle precedenti ipotesi

Ricavi delle Vendite	10.000
Variazione di Prodotti Finiti	1.000
Valore della Produzione	11.000
Costi Esterni	8.000
Valore Aggiunto	3.000
Personale	4.000
Margine Operativo Lordo	-1.000
Svalutazioni	2.500
Margine Operativo Netto	-3.500
Oneri Finanziari	1.200
Risultato Ordinario	-4.700
Imposte	150
Risultato di Esercizio	-4.850

Peggioramento degli **indici di redditività**

Il ROE (RN/PN) di un'azienda in crisi può presentarsi negativo.

Tale circostanza non è allarmante di per sé,
almeno *se riferibile ad un breve arco temporale*
e *se la sproporzione fra risultato economico e mezzi propri non è eccessiva.*

Considerazioni più approfondite meritano
gli **indici di redditività della gestione operativa.**

ROA: se positivo, il core business aziendale opera in condizioni di efficienza e le cause della crisi, a livello economico, devono essere ricercate nelle altre aree.

ROI (EBIT/CIN): si tratta di un indicatore che risente delle politiche contabili che incidono sull'EBIT (in materia di ammortamenti, accantonamenti e valorizzazione delle rimanenze) e sul CIN (politiche di valorizzazione delle immobilizzazioni).

Il **ROI_{op} (MON/COIN)**. Esprime la capacità di remunerare, attraverso il risultato della gestione caratteristica, il CI nell'area operativa, prescindendo dalla natura della fonte di finanziamento.

Il **ROS** esprime le condizioni di efficienza interna e la situazione di mercato esterna. Le prime incidono sulla capacità di contenere i costi, di mantenere un equilibrio economico e di realizzare determinati volumi produttivi, le seconde sulle dinamiche dei prezzi di acquisto, di vendita e sulle variabili commerciali.

Il **Capital Turnover (R/COIN)** segnala se i ricavi sono congrui rispetto al capitale impiegato.

STATO PATRIMONIALE

```
graph TD; A[STATO PATRIMONIALE] --> B["Contrazione della Liquidità"]; A --> C["Alterazione degli Equilibri Fonti-Impieghi"];
```

Contrazione della
Liquidità

Alterazione degli
Equilibri
Fonti-Impieghi

Contrazione della **Liquidità**

L'**analisi della liquidità** è essenzialmente volta ad evidenziare la *capacità dell'impresa di far fronte agli impegni a breve* (debiti di funz.to e fin.to) *attraverso l'utilizzo del capitale circolante* (disponibilità liquide, crediti e rimanenze).

La crisi si manifesta marcatamente nella **contrazione della liquidità**.

EFFETTI SUI MEZZI DI TERZI

Le passività correnti si incrementano per i maggiori finanziamenti contratti

EFFETTI SUL CCN

Le attività correnti (*liquidità e crediti*) diminuiscono per le minori vendite. Le rimanenze possono incrementarsi a causa dell'invenduto.

Contrazione della **Liquidità**

I flussi di cassa tendono a contrarsi per diversi motivi

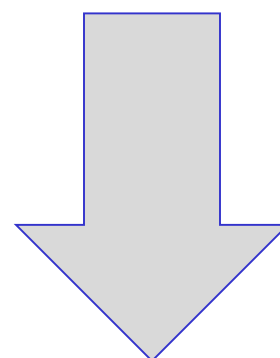
- ✓ *l'impresa continua ad acquisire risorse per non perdere capacità produttiva;*
- ✓ *le risorse allocate alla funzione commerciale possono ridursi e ciò rende più complessa la vendita dei prodotti;*
- ✓ *la durata del ciclo commerciale si allunga, poiché si palesa una perdita di potere contrattuale con clienti e fornitori;*
- ✓ *la contrazione di liquidità deve essere compensata con l'accensione di nuovi finanziamenti che, nel medio periodo, contribuiscono ad assorbire una liquidità ancora maggiore;*
- ✓ *si riduce la capacità di investire nell'innovazione, aumentando così il gap rispetto alla concorrenza, con un effetto negativo sui ricavi, che alimenta la tensione finanziaria.*

Alterazione degli **Equilibri Fonti/Impieghi**

L'**analisi della solidità** è finalizzata ad investigare l'*attitudine di un'azienda a dotarsi di una struttura equilibrata* in relazione ai seguenti aspetti:

composizione degli impieghi, composizione delle fonti, correlazione tra fonti e redditività, correlazione tra impieghi e redditività.

Una delle conseguenze immediate della crisi è ***il peggioramento della composizione delle fonti***, che si manifesta nell'incremento dei MT rispetto ai MP.



La mancanza di liquidità induce il management ad ***incrementare gli affidamenti bancari***, ipotecando parte della liquidità futura per pagare gli OF e restituire il capitale di prestito.

Alterazione degli **Equilibri Fonti/Impieghi**

Gli effetti si palesano nei seguenti indicatori (1/2)

INDICE DI AUTONOMIA FINANZIARIA (PN/CI)

esprime quanta parte degli investimenti è complessivamente coperta da MP e quindi il grado di autosufficienza.

Gli analisti sono soliti riferirsi ad alcuni parametri per apprezzare il *grado di autonomia finanziaria*:

fra **0% e 33%** area di rischio

fra **33% e 50%** area di sorveglianza

fra **50% e 66%** area di normalità

fra **66% e 100%** eccessivo ricorso ai MP rispetto ai MT

RAPPORTO DEBT/EQUITY (PFN/PN)

Indica quante volte i finanziamenti netti a titolo oneroso siano superiori al PN.
Maggiore è il rapporto, più elevata è l'esposizione nei confronti di terzi.

***La CONTINUITA' AZIENDALE:
profili teorici e aspetti operativi***

Continuità aziendale nella dottrina economico-aziendale

nella dottrina (classica) economico-aziendale, **il concetto di CONTINUITÀ è immanente alla stessa definizione del concetto di AZIENDA**

AZIENDA originariamente definita come “***istituto economico destinato a perdurare in continua coordinazione (...)***” (G. Zappa)

AZIENDA come “***complesso economico (...) che ha vita in un sistema continuamente rinnovantesi e mutevole di operazioni (...)***” (P. Onida)

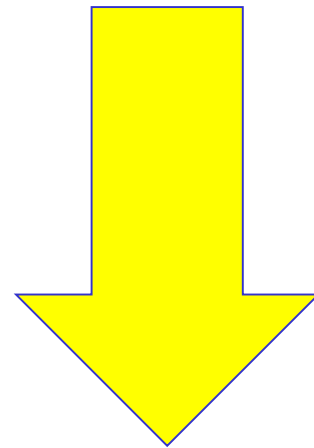
AZIENDA come “***istituto economico unitario e duraturo (...)***” (D. Amodeo)

nella dottrina (contemporanea) economico-aziendale, **il concetto di CONTINUITÀ consegue alla presenza dei caratteri distintivi del concetto di AZIENDA**

AZIENDA concepita come “**fatto di produzione economica**” contraddistinto dal contemporaneo riconoscimento dei requisiti della “***coordinazione sistemica***”, della “***autonomia***” e della “***economicità***” (documento SIDREA, 2008)

Continuità aziendale

Tutte le valutazioni di bilancio sono effettuate nella



**prospettiva di
CONTINUAZIONE DELL'ATTIVITÀ AZIENDALE**

Continuità Aziendale nella prassi

ALCUNE FONTI DI RIFERIMENTO

- art. 2423-*bis* codice civile;
- principio contabile nazionale OIC n. 6;
- principio contabile nazionale OIC n. 11;
- conceptual framework for financial reporting 2010;
 - principio contabile internazionale n. 1;
 - principio contabile internazionale n. 10;
- documento Banca d'Italia/Consob/Isvap n. 2 del 6 febbraio 2009;
 - Principio di revisione internazionale (ISA) 570.
- Assirevi, documento di ricerca n. 138;
- Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, 25.5.2010.

Continuità Aziendale nella prassi

- ✓ la C è vagamente definita “in positivo”, talvolta sussiste come “presunzione”
- ✓ la C si assume *ex ante* nell’ipotesi di normale funzionamento (*going concern*)
- ✓ la C orienta il sistema della valutazioni periodiche di tipo ordinario
- ✓ la C si esprime principalmente intorno al singolo esercizio amministrativo
- ✓ la C si inquadra tipicamente nell’informazione di bilancio
- ✓ la C ammette verifiche di accertamento *ex post*

Principio di Revisione

Documento n. 570 “Continuità aziendale” (*ex documento 21*)

✓ Parametri di Comportamento

✓ Responsabilità del revisore
relativamente alla **correttezza del presupposto della continuità aziendale**

Correttezza del Presupposto della Continuità aziendale

Occorre valutare che il
il presupposto della continuità aziendale sia appropriato

Dove ricercare i segnali di una dubbia continuità aziendale?

I segnali vanno ricercati:

- ✓ nel bilancio;
- ✓ in altre fonti.

Tipologie di indicatori

- ✓ indicatori finanziari;
- ✓ indicatori gestionali;
- ✓ altri indicatori

Documento ISA n. 570 “Continuità aziendale”

Presupposto di continuità aziendale

2. I bilanci redatti per scopi di carattere generale sono predisposti sulla base del presupposto della continuità aziendale, a meno che la direzione intenda liquidare l'impresa o interromperne l'attività o che non abbia alternative realistiche a tale scelta.

Responsabilità della valutazione della capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento

3. Talvolta il quadro normativo sull'informazione finanziaria prevede esplicitamente che la direzione effettui una valutazione specifica della capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e stabilisce principi e regole sugli aspetti da considerare e sulla informativa da fornire in materia di continuità aziendale.

Documento ISA n. 570 “Continuità aziendale”

Procedure di valutazione del rischio e attività correlate

Eventi o circostanze che possono far sorgere dubbi sul presupposto della continuità aziendale (Rif.: Par. 10)

A2. Seguono esempi di eventi o circostanze che, considerati individualmente o nel loro complesso, possono far sorgere dubbi significativi sul presupposto della continuità aziendale. Tale elenco non è esaustivo e la presenza di uno o alcuni degli elementi riportati di seguito non implica necessariamente l'esistenza di un'incertezza significativa.

Indicatori finanziari

- situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso; oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori;
- bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi;
- principali indici economico-finanziari negativi;
- consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività utilizzate per generare i flussi di cassa;
- difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o discontinuità nella distribuzione di dividendi;
- incapacità di pagare i debiti alla scadenza;
- incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori, dalla condizione “a credito” alla condizione “pagamento alla consegna”;
- incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

Documento ISA n. 570 “Continuità aziendale”

Indicatori gestionali

- intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare l'attività
- perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione ;
- perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- difficoltà con il personale;
- scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti;
- comparsa di concorrenti di grande successo.

Altri indicatori

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
- procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte;
- modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa;
- eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa ovvero contro i quali è stata stipulata una polizza assicurativa con massimali insufficienti.

Le procedure di revisione

Le procedure che possono essere rilevanti in questa circostanza sono:

- ✓ analizzare i dati previsionali rilevanti (*cash flow, redditività,...*);
- ✓ considerare gli eventi successivi alla data di chiusura del bilancio;
- ✓ analizzare i termini dei prestiti per rilevare eventuali inadempienze;
- ✓ richiedere informazioni su **procedimenti giudiziari in corso**;
- ✓ confermare l'esistenza e la possibilità di rendere esecutivi **accordi per un sostegno finanziario** e valutare la **capacità di sostenere tali finanziamenti**;
- ✓ valutare e discutere con la direzione piani per azioni future (*cessioni di beni e/o di rami d'azienda, prestiti e/o accordi di ristrutturazione dei debiti,*)

La continuità aziendale nel «codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza»

D. Lgs. n.14 del 12.1.2019

in attuazione della Legge Delega n. 155 del 19.10.2017

si propone di:

sistematizzare, con un intervento organico,
i contenuti della Legge Fallimentare.

RUOLO CENTRARE attribuito alla **CONTINUITÀ AZIENDALE**

Legge n. 147 del 21.10.2021

Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 agosto 2021, n. 118, recante misure urgenti in materia di crisi d'impresa e di risanamento aziendale, nonché ulteriori misure urgenti in materia di giustizia.

Art. 3 – Istituzione della piattaforma telematica nazionale

È istituita una **piattaforma telematica nazionale** accessibile agli imprenditori iscritti nel registro delle imprese attraverso il sito internet istituzionale CCIA, gestita da UNIONCAMERE.

Sulla piattaforma sono disponibili una lista di controllo particolareggiata, adeguata anche alle esigenze delle micro, piccole e medie imprese, che contiene indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento, *un test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento,*

accessibile da parte dell'imprenditore e dei professionisti dallo stesso incaricati, e un protocollo di conduzione della composizione negoziata.

TEST PRATICO *online*

per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

consente una *valutazione preliminare della complessità del risanamento* attraverso il rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato (A) e quella dei flussi finanziari liberi da porre annualmente al suo servizio (B).

L'entità del debito che deve essere ristrutturato è pari a:

- debito scaduto _____
di cui relativo ad iscrizioni a ruolo _____
 - (più) debito riscadenziato o oggetto di moratorie _____
(più) linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo _____
 - (più) rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni¹ _____
 - (più) investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare _____
 - (meno) ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale _____
 - (meno) nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti _____
 - (meno) stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti _____
 - _____
- TOTALE [A] _____

I flussi annui al servizio del debito che la gestione dell'impresa è mediamente in grado di generare a regime² prescindendo dalle eventuali iniziative industriali sono pari a:

- stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime _____
 - (meno) investimenti di mantenimento annui a regime _____
 - (meno) imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte _____
 - _____
- TOTALE [B] _____

Tale debito, nel caso in cui si ritenga ragionevole ottenere uno stralcio di parte di esso, può essere figurativamente ridotto, ai soli fini della conduzione del test, dell'ammontare di tale stralcio.

Se l'impresa è prospetticamente in equilibrio economico, il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal risultato del rapporto tra [A] e [B]

Un **rapporto non superiore all'unità** è indice di *difficoltà contenute*.

TEST PRATICO *online*

per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

- ✓ Le difficoltà crescono al crescere del rapporto ma restano contenute fino ad un certo livello, che, in assenza di particolari specificità, può assumere **valori intorno a 2**.

Se i flussi al servizio del debito generati dalla gestione sono sufficienti a consentirne la sostenibilità, la formulazione delle proposte ai creditori può essere effettuata sulla sola base dell'andamento corrente e la redazione del piano d'impresa assume minore rilevanza.

- ✓ Se il rapporto supera un certo livello, che può **collocarsi intorno a 3**, il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali da adottare e

assume precipua rilevanza il piano d'impresa per il quale nella check-list sono state recepite le migliori pratiche di redazione dei piani, ferma la necessità che l'esperto, nell'esaminare il piano, tenga sempre conto di tutte le variabili che vi incidono.

- ✓ Superato un ulteriore **livello (intorno a 5-6)**, la presenza di un MOL positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.

Se la continuità aziendale può essere perseguita solo in via indiretta, occorre stimare le risorse realizzabili attraverso la cessione dell'azienda o di rami di essa e compararle con il debito che deve essere servito per comprendere la praticabilità del risanamento.