



# PREVENTIVE RESTRUCTURING PLANS & SECOND CHANCE

ALBERTO CERINI

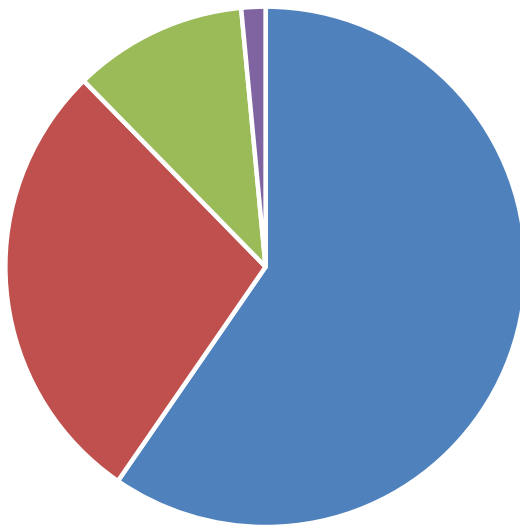
# Indice

---

- 1. Legge delega n. 155/2017: i concetti chiave**
- 2. Definizione, sintomi, cause e segnali della crisi di impresa**
- 3. Gli strumenti di prevenzione della crisi**
- 4. I soggetti cui spetta identificare la crisi**
- 5. Prevenzione e scelta degli strumenti per la risoluzione della crisi**

# I dati della crisi in Italia

- Nei primi 6 mesi del 2017 (Fonte Cerved): 6.300 aziende fallite e 882 procedure concorsuali non fallimentari – dati in calo e allineati ai livelli pre-crisi. Tuttavia...
- In Italia a giugno 2017, con un fatturato compreso tra 10 e 100 milioni di Euro:
  - Ci sono **3.669 aziende** censite in AIDA con un **rating finanziario negativo** (agenzia di rating modeFinance)



- 2.187 - CCC - molto pericoloso
- 1030 - CC - patologico
- 397 - C - estremamente patologico
- 55 - D - non ritorno

# Normativa e principi di riferimento

---

- Proposta di direttiva del 22 nov. 2016 del Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo sull'introduzione di un sistema di ristrutturazione preventiva (*preventive restructuring framework*) e di concessione di una seconda possibilità (*second chance*) al debitore
- Sistemi di allerta interna, ODCEC Milano, Quaderno n. 71
- Legge n. 155/2017 recante la delega al Governo per la riforma delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza
- OIC 5 – Bilanci di liquidazione
- IFRS 9 – Strumenti finanziari
- Principio di revisione ISA Italia 570 – Continuità aziendale
- Principio di revisione ISA Italia 260 – Comunicazioni con i responsabili delle attività di governance
- Art. 5 R.D. n. 267/42 c.d. Legge Fallimentare

---



**LEGGE DELEGA N. 155/2017:**  
**I CONCETTI CHIAVE**

# Legge delega n. 155/2017: i concetti chiave

---

## ➤ **Impresa e continuità**

- ❖ Liquidazione *extrema ratio*
- ❖ Sostituzione termine fallimento con liquidazione giudiziale

## ➤ **Allerta**

- ❖ Interna (amministratori, sindaci, revisori)
- ❖ Esterna (banche, sindacati, erario)

## ➤ **Corporate governance**

---



**DEFINIZIONE, SINTOMI,**  
**CAUSE E SEGNALI DELLA**  
**CRISI DI IMPRESA**

# Definizione di crisi aziendale

---

- **Crisi aziendale** non equivale necessariamente a insolvenza, ma implica un pericolo di futura insolvenza, determinato da una crisi economica momentanea e sanabile.
- L'**insolvenza** è la situazione che si manifesta con inadempimenti che dimostrano che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni. Tale formulazione individua, pertanto, una fase acuta della **crisi, ormai divenuta irreversibile.**
  - Insolvenza NON equivale a fallimento
- **La crisi, per essere reversibile, va intercettata e affrontata per tempo!**
  - *Approccio forward-looking vs backward-looking*
  - *Alert e early warning*
  - *Risk assessment e monitoring*



# Sintomi e cause della crisi

---

- «*Un'azienda fallisce per cassa e non per competenza*».
- La finanza non può (e non deve) essere il *driver* per guidare il cambiamento e ristabilire un completo equilibrio gestionale, poiché **il business dell'impresa si basa sui risultati economici da cui derivano i risultati finanziari e non viceversa.**
- Il «restructuring» finanziario non può prescindere dal «turnaround» economico e industriale.

# Sintomi e cause della crisi

---

- Nell'analizzare una crisi d'impresa è indispensabile **tenere ben distinte le cause dai sintomi**.
  - Una redditività di segno negativo, accompagnata da una struttura finanziaria fragile, sono spesso sintomi e non cause.
- Se si confondono i sintomi con le cause, limitandosi a **intervenire sui sintomi** (es: sulla ricerca dell'equilibrio dei valori di bilancio senza rimuovere i fattori scatenanti la degenerazione dei valori), **l'azione correttiva può produrre inevitabilmente effetti solo nel breve termine**.

# Sintomi e cause della crisi

---

- Solitamente, una situazione di declino prima, e di crisi poi, non è mai riconducibile a una causa definita, ma, invece, a un ***mix di fattori ed eventi interni ed esterni all'impresa.***
  
- **CAUSE ESTERNE:** seppur importanti, **non sono quasi mai il motivo scatenante di una crisi, ma possono contribuire ad aggravare e accelerare un declino già presente nella realtà aziendale.**
  - Motivi macroeconomici;
  - Problematiche di settore;
  - Motivi culturali;
  - Eventi catastrofici.

# Sintomi e cause della crisi

---

## ➤ CAUSE INTERNE

- **Approccio di tipo soggettivo:** le cause della crisi vengono principalmente ricercate nel *management aziendale*, per cui, rimuovendo i soggetti non idonei, si rimuoverebbero le cause di inefficienza che hanno determinato la situazione di difficoltà dell'impresa.
- **Approccio di tipo oggettivo:** le cause vengono ricercate ed attribuite a **fattori oggettivi**, pur essendo il risultato di azioni intraprese dai soggetti interni all'impresa.

# Sintomi e cause della crisi

---

## ➤ CAUSE INTERNE (continua)

### ▪ Approccio di tipo oggettivo:

- ✓ Sovrapproduzione;
- ✓ Decadimento del prodotto;
- ✓ Situazioni di inefficienza;
- ✓ **Crescita eccessiva.**

- Non va mai sottovalutato il fatto che, spesso, a monte di ogni crisi, esiste anche un fattore legato all'**inadeguatezza del modello di corporate governance e di controllo.**

---



**GLI STRUMENTI DI**  
**PREVENZIONE**  
**DELLA CRISI**

# Prevenzione della crisi

## ➤ Indicatori finanziari

- Eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- Indici di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori (riscontrabili in Centrale Rischi);
- Ritardi nei pagamenti ai fornitori, all'erario e agli istituti di credito o richieste di riscadenzamento nei pagamenti concordati;
- Peggioramento progressivo delle condizioni negoziali praticate dagli istituti di credito sulle linee concesse (conseguente al *downgrade* del *rating*);
- Crescita costante dei fidi utilizzati rispetto agli accordati;
- Situazioni di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- Bilanci storici o prospettici (*business plan*) con flussi di cassa (*cash flows*) negativi o con indicatori economico-finanziari negativi (ROS, ROI, ecc.);
- Elevato rapporto PFN/Ricavi o incremento del BEP finanziario;
- *Business plan* con criticità emergenti da *stress test*.

# Prevenzione della crisi

---

## ➤ Indicatori gestionali

- Perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione;
- Qualità del *management*;
- Perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di fornitori strategici;
- Comparsa di concorrenti di grande successo;
- Scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti;
- Elevati rischi ambientali non adeguatamente coperti da polizze assicurative;
- Difficoltà con il personale.



# Prevenzione della crisi

---

## ➤ Altri indicatori

- Capitale ridotto al di sotto dei minimi legali;
- Procedimenti legali in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte;
- Eventi pregiudizievoli (ipoteche giudiziarie, decreti ingiuntivi, pignoramenti, protesti, istanze di fallimento, ecc.);
- Modifiche di leggi o regolamenti che si presume possano influenzare negativamente l'impresa.

# Prevenzione della crisi: il BEP finanziario

- **Break even point (tradizionale):**
  - Margine di contribuzione: ricavi – costi variabili
  - Margine di contribuzione %: MDC/ricavi
- Esempio: MDC% pari a  $50.000/100.000=50\%$  significa che “**per ogni euro di prodotto venduto ho 50 centesimi di costi variabili e residuano 50 centesimi per coprire i costi fissi.**”
- **Break even point (tradizionale):**

$$\frac{\text{COSTI FISSI}}{\text{MDC \%}}$$

Indica livello di fatturato necessario per coprire i costi fissi

# Il BEP finanziario

- Il BEP tradizionale è un break even economico. **Un'impresa sopravvive** non solo se è in grado di coprire tutti i costi fissi di conto economico; ma deve essere **in grado di coprire tutti gli impegni fissi, compresi quelli che non transitano da conto economico** (es. quote capitale mutui).
- Quindi serve un nuovo break even point: quello finanziario: prima si prendono i costi fissi, poi si vanno ad elidere i costi fissi non monetari (es: gli ammortamenti) e infine vanno sommate le quote capitale, determinando così gli impegni fissi.
- **Break even point finanziario:**

$$\frac{\text{IMPEGNI FISSI}}{\text{MDC \%}}$$

NB: il livello di fatturato necessario per coprire i costi fissi potrebbe essere maggiore

- Attenzione alla dinamica del circolante.

---



**I SOGGETTI CUI SPETTA**  
**IDENTIFICARE LA CRISI**

# I soggetti cui spetta identificare la crisi

---

- I soggetti cui spetta identificare la crisi sono:
  - Il Consiglio di Amministrazione;
  - Il Collegio Sindacale;
  - Il Revisore o la società di Revisione Contabile.
- I soggetti sopra citati devono anche fornire supporto nella individuazione e selezione dei **consulenti specializzati in *Restructuring & Turnaround Services*** che si occuperanno di mettere in atto soluzioni per il ripristino di un equilibrio economico e finanziario duraturo.

# I soggetti cui spetta identificare la crisi

---

- L'art. 2381 c.c. afferma che è responsabilità diretta dell'**organo amministrativo** predisporre assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati a garantire la tempestività dei flussi informativi rappresentativi della gestione sociale e della sua prevedibile evoluzione.
- L'art. 2403 c.c. afferma che il **collegio sindacale** vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.
- Il **revisore contabile**, come previsto dal PR ISA Italia 570 deve svolgere attività specifiche con riguardo al presupposto della continuità aziendale (c.d. *going concern*) e, qualora riscontrasse elementi che possono far sorgere dubbi significativi sulla stessa, deve dare una comunicazione in tal senso ai responsabili delle attività di governance della società (ISA Italia 260).

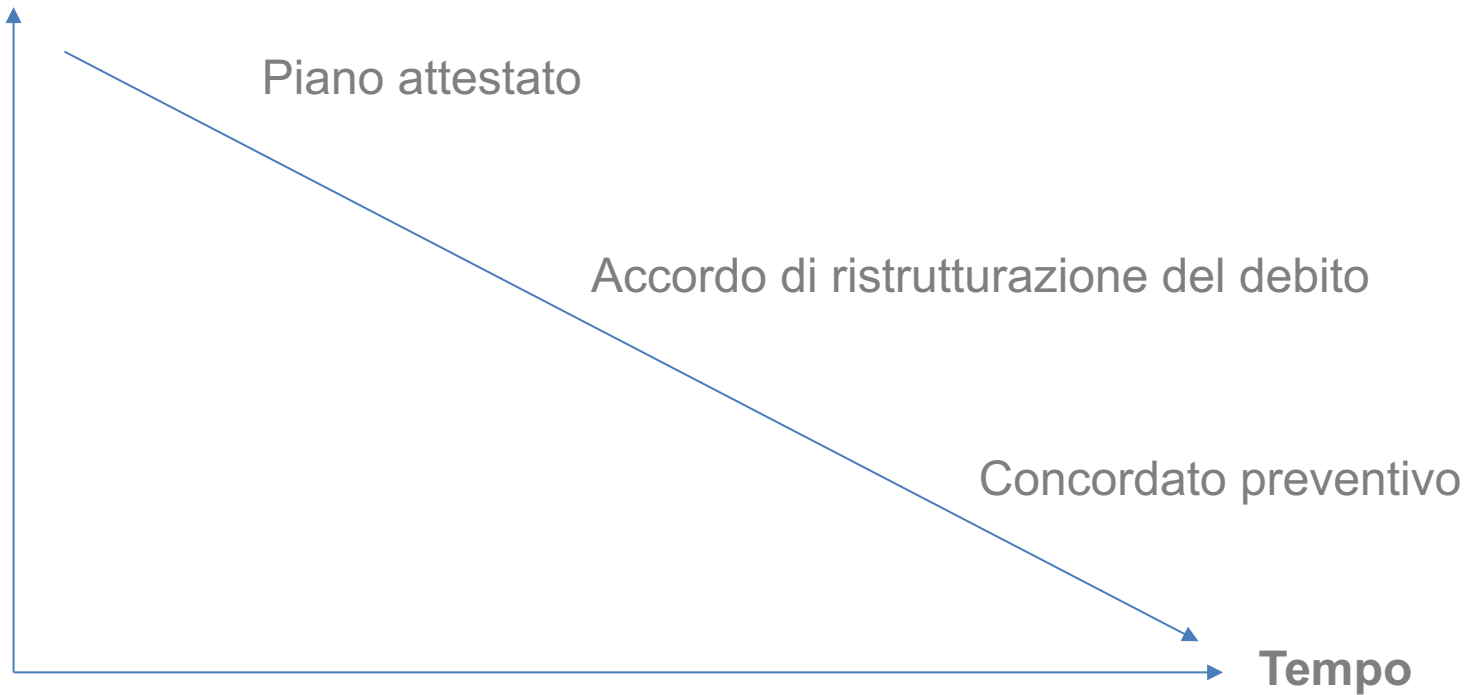
---



**PREVENZIONE E SCELTA**  
**DEGLI STRUMENTI DI**  
**RISOLUZIONE DELLA CRISI**

# Prevenzione e scelta degli strumenti di risoluzione della crisi

Valore corrente PN





# Albert Einstein 1955 – La crisi

---

Non pretendiamo che le cose cambino, se facciamo sempre la stessa cosa.

La crisi è la migliore benedizione che può arrivare a persone e Paesi, perché **la crisi porta progressi. La creatività nasce dalle difficoltà** nello stesso modo che il giorno nasce dalla notte oscura. **È dalla crisi che nasce l'inventiva, le scoperte e le grandi strategie.**

Chi supera la crisi supera sé stesso senza essere superato. Chi attribuisce alla crisi i propri insuccessi e disagi, inibisce il proprio talento e ha più rispetto dei problemi che delle soluzioni. **La vera crisi è la crisi dell'incompetenza.**

La convenienza delle persone e dei Paesi è di trovare soluzioni e vie d'uscita. **Senza crisi non ci sono sfide**, e senza sfida la vita è una routine, una lenta agonia. Senza crisi non ci sono meriti.

**È dalla crisi che affiora il meglio di ciascuno, poiché senza crisi ogni vento è una carezza.**

Parlare della crisi significa promuoverla e non nominarla vuol dire esaltare il conformismo. Invece di ciò dobbiamo lavorare duro.

**Terminiamo definitivamente con l'unica crisi che ci minaccia, cioè la tragedia di non voler lottare per superarla.**

# Contatti



Via Crocefisso 5  
20122 Milano  
T +39 02 834 214 90  
M + 39 340 7948967  
F +39 02 834 214 92

[www.rsmitaly.com](http://www.rsmitaly.com)

Email: [alberto.cerini@rsmitaly.com](mailto:alberto.cerini@rsmitaly.com)

## Alberto Cerini

### ***RSM Partner – Italy Leader of Restructuring & Turnaround Services***

Dopo la laurea in Economia Aziendale, Alberto ha svolto attività di consulenza a favore di società industriali nazionali e internazionali, quotate e non. Durante questa esperienza, che include anche un periodo di due anni di permanenza in UK, Alberto ha maturato significative competenze per quanto riguarda il transaction support (due diligence), l'audit, le conversioni IFRS e i principi contabili US e UK GAAP.

Dal 2011 Alberto segue prevalentemente operazioni di ristrutturazione finanziaria e di turnaround industriale, anche tramite piani attestati, accordi di ristrutturazione del debito o concordati preventivi, talvolta rivestendo il ruolo di CRO (Chief Restructuring Officer) o di agente mandatario di banche nell'ambito di accordi di ristrutturazione finanziaria e finanziamenti in pool.

Dal 2015 Alberto è partner di RSM, è il leader italiano della service line *Restructuring & Turnaround* ed è tra i Global Leader di RSM per le attività di Restructuring a livello internazionale.

Alberto ha una laurea in Economia Aziendale presso l'Università Bocconi, è revisore contabile, perito e CTU del Tribunale di Brescia e ha recentemente conseguito un Executive Master in Business Administration (MBA).

Alberto è relatore a conferenze e convegni sui temi del Restructuring & Turnaround.