

# CREDITO E FINANZA WEBINAR DI EDUCAZIONE FINANZIARIA PER IMPREDITRICI

3<sup>^</sup> APPUNTAMENTO -  
«DSCR» COS'È E COME FUNZIONA



# DALLA LEGGE FALLIMENTARE AL CODICE DELLA CRISI

## LEGGE FALLIMENTARE

*REGIO DECRETO 16 MARZO 1942 N. 267*

### *Ratio:*

- Gestire l'attività liquidatoria nell'impresa insolvente
- Condannare l'imprenditore non meritevole



## CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA

*DECRETO LEGISLATIVO 12 GENNAIO 2019 N. 14*

### *Ratio:*

- Anticipare la situazione di crisi per la tutela dei valori aziendali
- Premiare l'imprenditore meritevole

# I PROFILI DEL CAMBIAMENTO

---



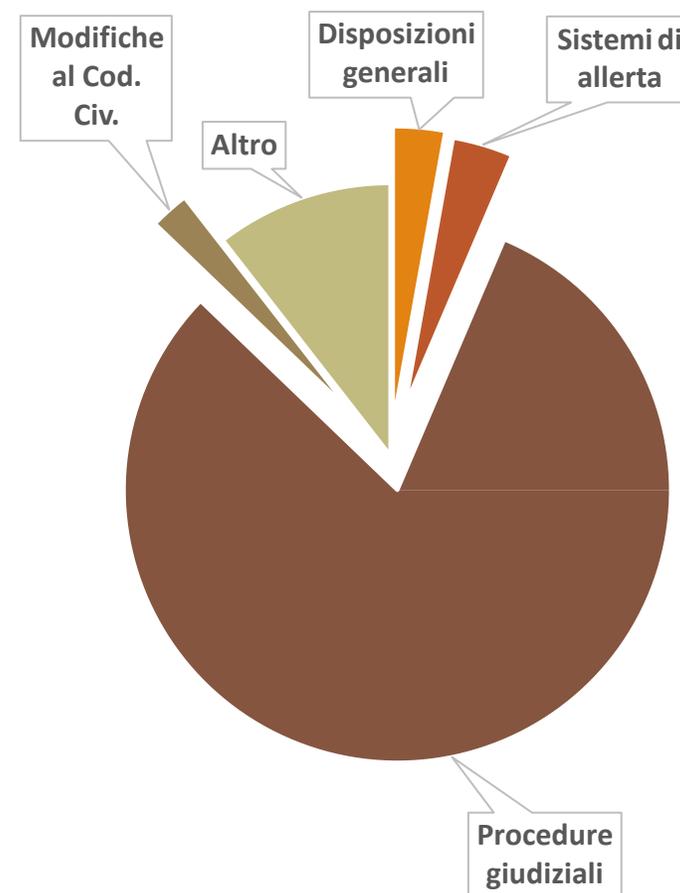
- Orizzonte temporale  
Da consuntivo  
A prospettico
- Documenti  
Dal bilancio  
Al *Business plan*
- Procedure interne Dalla  
rilevazione *ex post* Al  
monitoraggio continuo

# D.LGS. 12.1.2019, N. 14

## IN ATTUAZIONE LEGGEDELEGA AL GOVERNO N.155/2017

### Codice della crisi e dell'insolvenza (391 articoli)

in sostituzione del R.D. 267/1942 (c.d. *Legge Fallimentare*) e della disciplina sulla composizione della crisi da sovraindebitamento (L. 3/2012), apportando modifiche al Codice Civile.



# ART. 1 - AMBITO DI APPLICAZIONE

---

“Il codice disciplina le situazioni di crisi o insolvenza del debitore, sia esso

**consumatore, professionista o imprenditore,**

che eserciti, anche non ai fini di lucro,

**un'attività commerciale, industriale, artigiana o agricola,**

operando quale

**persona fisica, persona giuridica o altro ente collettivo, gruppo di imprese o società pubblica,**

con esclusione dello Stato e degli enti qualificati pubblici dalla legge”.

## GIÀ IN VIGORE DAL 16 MARZO 2019:

---

- A. Assetti organizzativi dell'impresa (375) e societari (377);
- B. Responsabilità degli amministratori (378);
- C. Nomina degli organi di controllo delle s.r.l. (379).



A.

---

## ASSETTI ORGANIZZATIVI DELL'IMPRESA E SOCIETARI

## PER LE SOCIETÀ

Art. 2086 Cod.Civ., comma 2.

*L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di 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 della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.*

## PER LE IMPRESE INDIVIDUALI

Art. 3 Codice della crisi.

*L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e le assumere senza indugio iniziative necessarie a farvi fronte.*

## ART. 2 - LA DEFINIZIONE DI «CRISI»

---

Ai fini del codice si intende per «crisi»:

*lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come **inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate.***



### **FOCUS**

Sostenibilità del rapporto tra entrate e uscite future di denaro

# ART. 13 - GLI INDICATORI DELLA CRISI

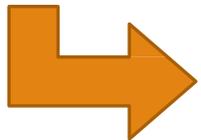
---

Devono dare evidenza della capacità di:

- **Far fronte ai debiti** per almeno **6 mesi**;
- Dell'esistenza di prospettive di **continuità aziendale per l'esercizio in corso**. Misurando:
  - la **sostenibilità** degli **oneri assunti con i flussi di cassa** che l'impresa è in grado di generare;
  - l'**adeguatezza** dei **mezzi finanziari propri** rispetto a quelli **terzi**;
  - **ritardi nei pagamenti** reiterati e significativi.

*È attualmente in corso il processo di definizione degli indicatori «minimi» per Legge da parte del C.N.D.C.E.C. i quali, però, difficilmente potranno applicarsi a ciascuna realtà aziendale*

...



**È opportuno ragionare fin da subito per costituire internamente un sistema di indici idoneo alla propria impresa**

# Pronti i sette indici di allerta per l'emersione della crisi

## IMPRESI IN DIFFICOLTÀ

Dai commercialisti la bozza con i parametri anti-insolvenza

Primo alert se il patrimonio netto diventa negativo per le perdite di esercizio

Giovanni Negri

Pronti gli indici dell'allerta. Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ha messo a punto la bozza di parametri che possono condurre allo stato di crisi e innescare quindi la procedura di allerta, cardine della riforma della Legge fallimentare, tesa a evitare che la crisi sfoci nell'insolvenza. Con un'avvertenza metodologica: il compito che il Codice della crisi e dell'insolvenza affida ai professionisti è di definire ogni tre anni un pacchetto di indici che permettono una «ragionevole presunzione dello stato di crisi»; altro sono invece gli indicatori, sempre previsti dal Codice, di portata più ampia e alla base di obbligo di segnalazione da parte di sindaci e revisori (assenza della sostenibilità del debito nel successivi sei mesi, pregiudizio per la continuità aziendale nell'esercizio in corso o almeno per sei mesi, ritardi ripetuti e significativi nei pagamenti).

Gli indici contenuti nella bozza sono costituiti da grandezze di natura quantitativa o da confronti tra di loro, tenendo presente che la scelta fatta nell'elaborazione del modello è stata quella di minimizzare il numero di falsi positivi, ammettendo la possibilità di un maggior numero di falsi negativi. Dove per falsi positivi devono essere intesi i rischi di rendere oggetto di segnalazione imprese di cui è prevista un'insolvenza che poi non si verificherà, mentre per falsi negativi i rischi sono quelli di imprese di cui non è diagnosticata la crisi ma che invece diventeranno insolventi.

Il meccanismo messo a punto prevede allora una sequenza gerarchica che vede 7 parametri da considerare. La crisi è innanzitutto ipotizzabile quando il patrimonio netto diventa negativo per effetto di perdite di

esercizio, anche cumulate e rappresentata causa di scioglimento della società di capitali. Independentemente dalla situazione finanziaria, questa circostanza rappresenta un pregiudizio alla continuità aziendale, fino a quando le perdite non sono state ripianate e il capitale sociale riportato almeno al limite legale. Il fatto che il patrimonio netto sia diventato negativo è superabile con una ricapitalizzazione; è quindi ammessa la prova contraria dell'assunzione di provvedimenti di ricostituzione del patrimonio al minimo legale.

A fronte di un patrimonio netto positivo è però indice di crisi che trova applicazione per tutte le imprese la presenza di un Dscr (*Debt service coverage ratio*) a 6 mesi inferiore a 1. Il Dscr è calcolato come rapporto tra i flussi di cassa liberi previsti nei 6 mesi successivi che sono disponibili per il rimborso dei debiti previsti nello stesso arco temporale. Valori di questo indice superiori a 1, rendono evidente la capacità prospettica di sostenibilità dei debiti su un orizzonte di 6 mesi, valori inferiori a 1 la relativa incapacità.

Se il patrimonio netto è positivo e se il Dscr non è disponibile oppure è ritenuto non sufficiente qualità dei dati prognostici, proseguono i dottori commercialisti, si adottano 5 indici, con soglie diverse a seconda del settore di attività:

1. indice di sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato;
2. indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
3. indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo;
4. indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;
5. indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

L'avvertenza è però quella di considerare significativo il superamento di tutti e cinque gli indici. La considerazione di uno solo infatti permetterebbe una visione assolutamente parziale e fuorviante.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## I punti chiave

### 1

#### GLI INDICI

In vigore nell'agosto 2020 il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ha messo a punto la bozza con gli indici di allerta previsti dal Codice della crisi che entrerà in vigore il 30 agosto 2020. Gli indici presentano comunemente elementi diversi dagli indicatori che fanno scattare un obbligo di segnalazione da parte degli organi di controllo interno delle società di capitali. Il testo punta a evitare il rischio di fare entrare nel circuito delle (possibili) segnalazioni, innescando davanti agli organismi di composizione della crisi, imprese destinate poi a non presentare rischi effettivi di insolvenza

### 2

#### PATRIMONIO E DSCR

Valori soglia per settore Sono stati elaborati 7 indici che possono fare ragionevolmente prevedere il manifestarsi di uno stato di crisi dell'impresa. Alcuni degli indici presentano valori soglia diversi a seconda dei settori economici. Vanno poi applicati in sequenza. Il primo a dovere essere preso in considerazione è il patrimonio netto: la sua negatività o diminuzione al di sotto dei valori di legge è segnale di allarme. In caso di patrimonio positivo o nei limiti di legge deve essere preso in esame il Dscr (*Debt service coverage ratio*), da conteggiare come rapporto tra i flussi di cassa previsti nei 6 mesi successivi disponibili per il pagamento dei debiti

### 3

#### I PARAMETRI PER IMPRESA

Con Dscr indisponibile Infine possono essere adottati 5 indici da considerare insieme: 1) sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato; 2) adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali; 3) ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo; 4) liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine; 5) indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo

## I valori-soglia di allerta

SETTORE	ONERI FINANZIARI / RICAVI	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI	ATTIVITÀ A BREVE / PASSIVITÀ BREVE	CASH FLOW / ATTIVO	INDEBITAM. PREV. E TRIB. / ATTIVO
(A) Agricoltura silvicoltura e pesca	2,8%	9,4%	92,1%	0,3%	5,6%
(B) Estrazione; (C) Manifattura; (D) Produzione energia/gas	3,0%	7,6%	93,7%	0,5%	4,9%
(E) Fornitura acqua reti fognarie rifiuti; (D) Trasmissione energia/gas	2,6%	6,7%	84,2%	1,9%	6,5%
(F43) Costruzione di edifici	3,8%	4,9%	108,0%	0,4%	3,8%
(F42) Ingegneria civile; (F43) Costruzioni specializzate	2,8%	5,3%	101,1%	1,4%	5,3%
(G45) Commercio autoveicoli; (G46) Comm. ingrosso; (D) Distr. energia/gas	2,1%	6,3%	101,4%	0,6%	2,9%
(G47) Commercio 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%

## Indici di allerta: prime indicazioni da parte del CNDCEC pubblicate sul Sole 24 Ore

- Patrimonio netto contabile;



se positivo

- Dscr (*Debt service coverage ratio*) copertura dei debiti a scadenza coi flussi di cassa liberi a 6 mesi;



se superiore ad 1

- Altri indici di allerta con valori soglia diversificati per settore di attività

- 1) Oneri finanziari / Ricavi
- 2) Patrimonio Netto / Passività totali
- 3) Cash flow / Attività totali
- 4) Attività a BT / Passività a BT
- 5) Debiti verso Erario ed Enti / Attività totali

# ASSETTI ORGANIZZATIVI ADEGUATI

---

Pertanto il codice della crisi introduce l'obbligo civilistico dell'imprenditore (e degli organi sociali) di

*adottare una configurazione gestionale  
(costruita in base alla realtà della propria impresa)  
capace di rilevare tempestivamente  
prossime situazioni di squilibrio finanziario, per mezzo di indici*

Dovere specifico  
dell'imprenditore di monitorare  
la sussistenza dei presupposti  
per la continuità aziendale



Specifiche responsabilità  
gestionali punibili per Legge

# ASSETTI ORGANIZZATIVI ADEGUATI DAL PUNTO DI VISTA OPERATIVO *(un accenno)*

---

- definizione e quantificazione di **obiettivi di impresa**, sottoforma di *budget* e livelli standard di prestazione;
- istituzionalizzazione di un **processo di comunicazione interna**;
- definizione di un processo di quantificazione e **analisi degli scostamenti** (rispetto agli obiettivi);
- aggiornamento e verifica periodica delle **procedure interne di controllo**.

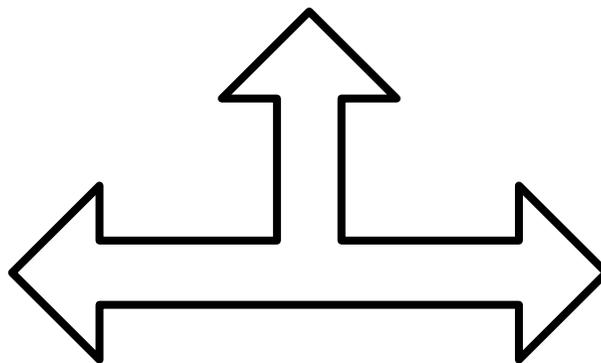
# ASSETTI ORGANIZZATIVI ADEGUATI DAL PUNTO DI VISTA OPERATIVO

*(un accenno)*

## FORMALIZZAZIONE ORGANIZZATIVA

Per assetto organizzativo deve intendersi l'insieme delle regole edelle  
procedure finalizzate a garantire la corretta **attribuzione del potere decisionale**  
in relazione alle **capacità e responsabilità** dei singoli soggetti

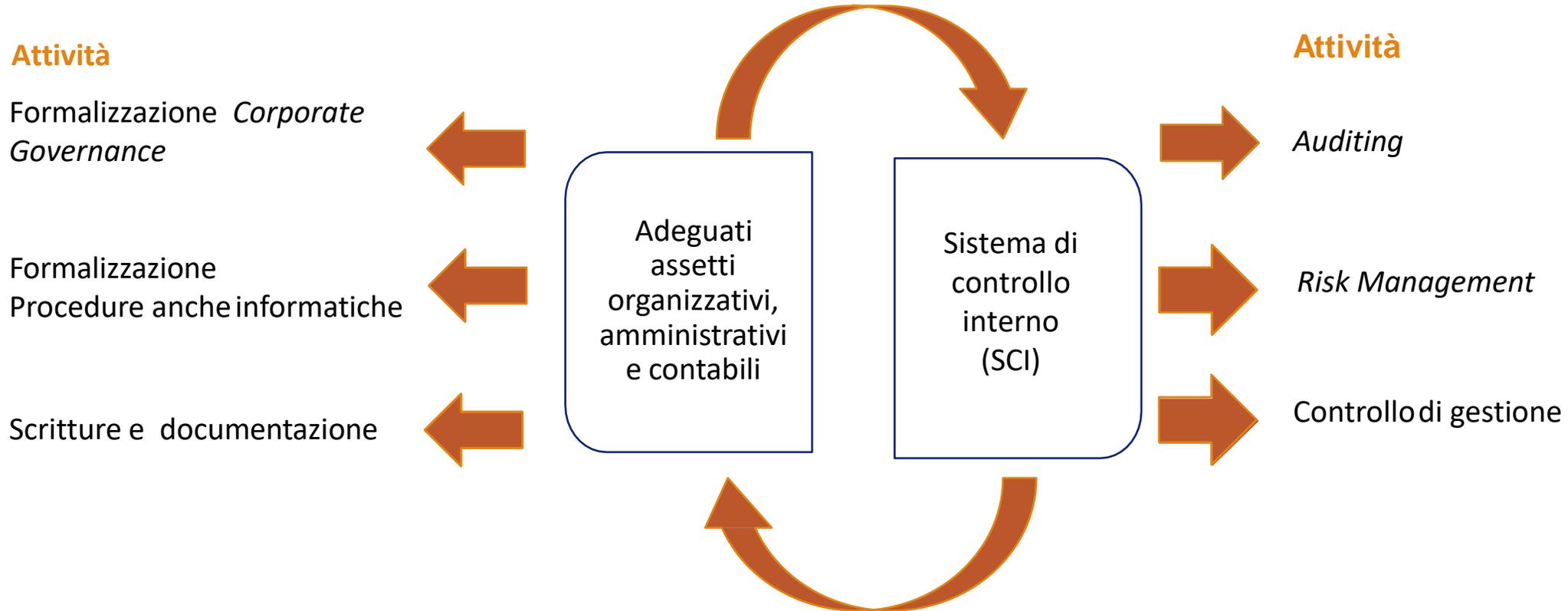
ORGANIGRAMMA



MANSIONARIO

# ASSETTI ORGANIZZATIVI ADEGUATI DAL PUNTO DI VISTA OPERATIVO

*(un accenno)*



# ASSETTI ORGANIZZATIVI ADEGUATI DAL PUNTO DI VISTA OPERATIVO

*(un accenno)*

---

Per **adeguato assetto amministrativo-contabile** deve intendersi:

- Rilevazione contabile **completa, tempestiva e attendibile**
- Produzione di informazioni **valide e utili** per le **scelte di gestione** e la
- **Salvaguardia del patrimonio aziendale**
- Produzione di **dati attendibili** per la formazione del bilancio



# B.

---

## LA RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI

# NUOVE DISPOSIZIONI DEL CODICE CIVILE

---

## Art.2476

Estensione agli amministratori di S.r.l. dell'art. 2394 (già per S.p.A.) in tema di responsabilità stringenti verso i creditorisociali per inosservanza obblighi di conservazione del patrimonio a soddisfazione creditori terzi.

## Art.2477

Estensione a S.r.l. dell'art. 2409 (già per S.p.A.) in tema di denuncia al Tribunale da parte dei soci (anche di minoranza)perfondato sospetto di gravi irregolarità commessedagli amministratori.

## Art.2486

Istituzione di un criterio per la quantificazione del danno risarcibile, in caso di violazione dell'obbligo conservazioneepatrimonio sociale sesi verifica una causascioglimento società.

Obbligo stringente nei confronti dei terzi di conservazione del patrimonio sociale  
e criterio di liquidazione del danno più rigoroso

# AZIONE E QUANTIFICAZIONE DEL DANNO

---

Quando il patrimonio sociale è inadeguato a ripagare i debiti d'impresa, il creditore insoddisfatto può promuovere azione di responsabilità nei confronti dell'organo amministrativo.

Fatta salva la prova in Giudizio di un diverso ammontare, per gli atti di *mala gestio* effettuati dall'organo amministrativo, è prevista una quantificazione del danno personalmente risarcibile pari alla differenza tra:

Patrimonio netto  
*alla data del verificarsi  
della causa di  
scioglimento della Società*



Patrimonio netto  
*alla data di cessazione  
dalla carica  
(o apertura di procedura  
concorsuale)*



C.

---

## INDICATORI DELLA CRISI

# INDICATORI DELLA CRISI: L. 155/2017

---



## DLgs 12/1/2019 – Art 13 comma 1

Costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa, [...] rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza di sostenibilità dei debiti nei sei mesi successivi.

# INDICATORI DELLA CRISI: L. 155/2017

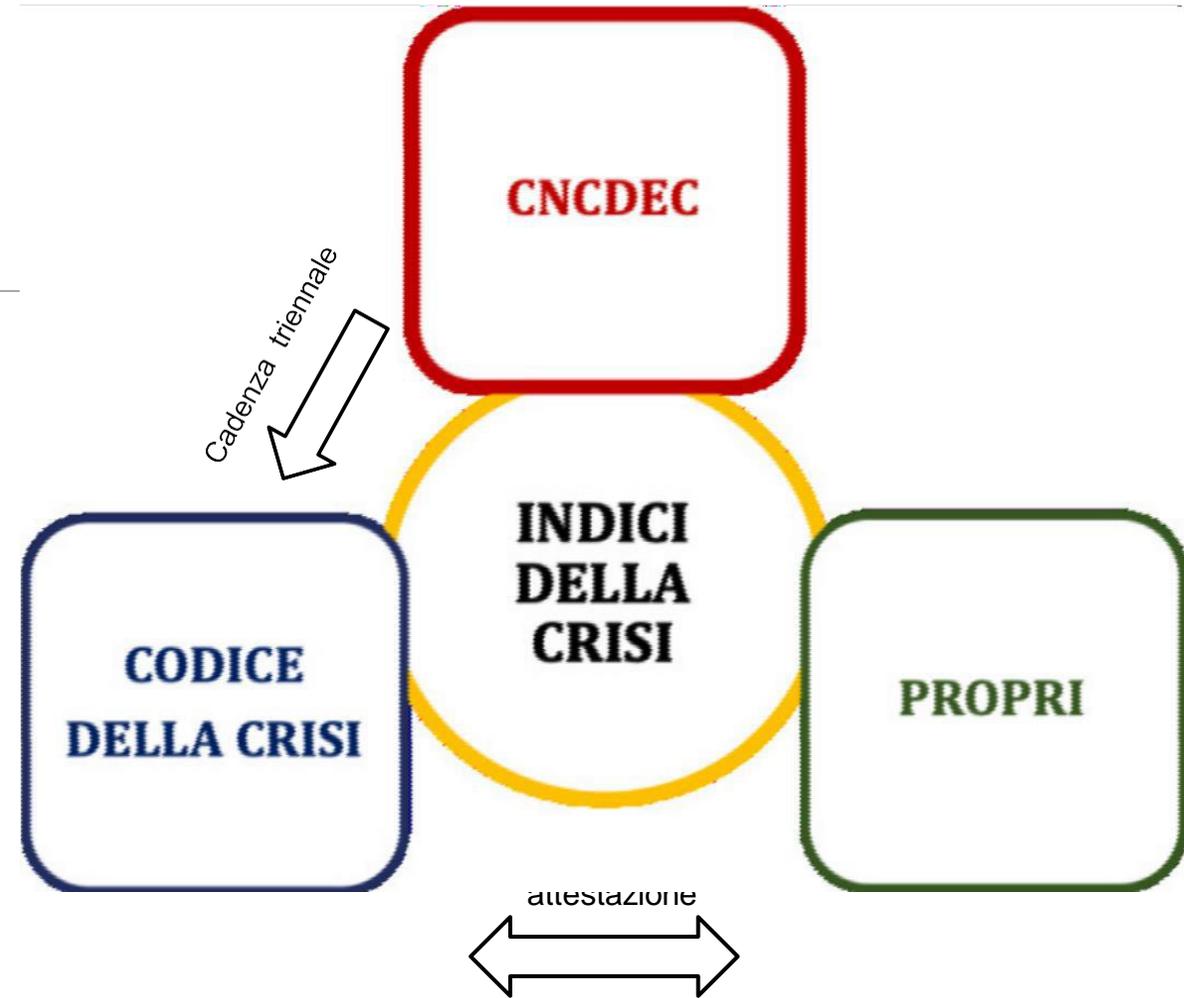
---

Il requisito della **tempestività** sarà ritenuto soddisfatto esclusivamente qualora il debitore abbia depositato una delle suddette domande entro 6 mesi dal verificarsi di **specifici parametri di natura finanziaria**, da individuare considerando, in particolare:

- il rapporto tra i mezzi propri e quelli di terzi;
- i tempi di incasso dei crediti;
- la rotazione del magazzino;
- l'indice di liquidità.

**Nessun riferimento**, invece, ad **indicatori tipici** della verifica della **continuità aziendale** (margine di struttura) e della **sostenibilità del debito** (rapporto tra PFN e MOL).

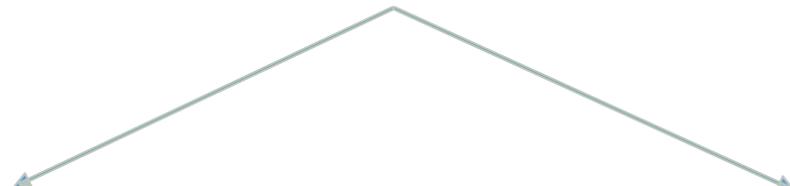
# GLI INDICATORI



# GLI INDICATORI

---

## INDICATORI DELLA CRISI (art.13, c. 1)



**SQUILIBRI** di carattere  
reddituale, patrimoniale o  
finanziario

**RITARDI** nei pagamenti reiterati e  
significativi, anche sulla base  
dell'articolo 24 comma 1

### CODICE DELLA CRISI

DSCRratio art13  
MP/MT art 13  
DEBITart.24

# GLI INDICATORI

---

## INDICI DI SQUILIBRIO

Art. 13, comma 1, C.C.I.

**CODICE  
DELLA CRISI**  
DSCRratio art 13  
MP/MT art 13  
DEBITIart. 24

***NON sostenibilità dei DEBITI per almeno i SEI MESI successivi***

***MANCATE prospettive di CONTINUITA' 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***

# GLI INDICATORI

---

## Art. 13, co. 2, del D.Lgs. 14/2019

Il CNDCEC elabora con cadenza almeno triennale, **in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T.**, gli indici di cui al co. 1 che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa.

Il CNDCEC elabora **indici specifici** con riferimento alle:

- **start-up innovative;**
- PMI innovative;
- società in liquidazione;
- **imprese costituite da meno di due anni.**

### CNDCEC

Almeno ogni 3  
anni Indicatori  
specifici per  
tipologia di attività  
(classificazioni  
ISTAT)

# GLI INDICATORI

---

## Art. 13, co. 3, del D.Lgs. 14/2019

L'impresa che **non ritenga adeguati**, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del co. 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.

Un **professionista indipendente attesta l'adeguatezza** di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione è **allegata alla nota integrativa** al bilancio di esercizio e ne costituisce parte integrante. La dichiarazione, attestata in conformità al secondo periodo, produce **effetti per l'esercizio successivo**.

### PROPRI

Motivare  
Attestare  
Allegare

# GLI INDICATORI

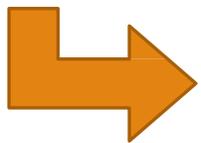
---

Devonodare evidenza della capacità di:

- **Far fronte ai debiti** per almeno **6 mesi**;
- Dell'esistenza di prospettive di **continuità aziendale per l'esercizio in corso**.

Misurando:

- la **sostenibilità** degli oneri assunti con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare;
- l'**adeguatezza** dei mezzi finanziari propri rispetto a quelli terzi;
- **ritardi nei pagamenti** reiterati e significativi.



***E' attualmente in corso il processo di definizione degli indicatori «minimi» per Legge da parte del C.N.D.C.E.C. i quali, però, difficilmente potranno applicarsi a ciascuna realtà aziendale***

...

***E' opportuno ragionare fin da subito per costituire internamente un sistema di indici idoneo alla propria impresa***

# Pronti i sette indici di allerta per l'emersione della crisi

## IMPRESA IN DIFFICOLTÀ

Dai commercialisti la bozza con i parametri anti-insolvenza

Primo alert se il patrimonio netto diventa negativo per le perdite di esercizio

Giovanni Negri

Pronti gli indici dell'allerta. Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ha messo a punto la bozza di parametri che possono condurre allo stato di crisi e innescare quindi la procedura di allerta, cardine della riforma della Legge fallimentare, tesa a evitare che la crisi sfoci nell'insolvenza. Con un'avvertenza metodologica: il compito che il Codice della crisi e dell'insolvenza affida ai professionisti è di definire ogni tre anni un pacchetto di indici che permettono una «ragionevole presunzione dello stato di crisi»; altro sono invece gli indicatori, sempre previsti dal Codice, di portata più ampia e alla base di obbligo di segnalazione da parte di sindaci e revisori (assenza della sostenibilità del debito nei successivi sei mesi, pregiudizio per la continuità aziendale nell'esercizio in corso o almeno per sei mesi, ritardi ripetuti e significativi nei pagamenti).

Gli indici contenuti nella bozza sono costituiti da grandezze di natura quantitativa o da confronti tra di loro, tenendo presente che la scelta fatta nell'elaborazione del modello è stata quella di minimizzare il numero di falsi positivi, ammettendo la possibilità di un maggior numero di falsi negativi. Dove per falsi positivi devono essere intesi i rischi di rendere oggetto di segnalazione imprese di cui è prevista un'insolvenza che poi non si verificherà, mentre per falsi negativi i rischi sono quelli di imprese di cui non è diagnosticata la crisi ma che invece diventeranno insolventi.

Il meccanismo messo a punto prevede allora una sequenza gerarchica che vede 7 parametri da considerare. La crisi è innanzitutto ipotizzabile quando il patrimonio netto diventa negativo per effetto di perdite di

esercizio, anche cumulate e rappresentate causa di scioglimento della società di capitali. Independentemente dalla situazione finanziaria, questa circostanza rappresenta un pregiudizio alla continuità aziendale, fino a quando le perdite non sono state ripianate e il capitale sociale riportato almeno al limite legale. Il fatto che il patrimonio netto sia diventato negativo è superabile con una ricapitalizzazione; è quindi ammessa la prova contraria dell'assunzione di provvedimenti di ricostituzione del patrimonio al minimo legale.

A fronte di un patrimonio netto positivo è però indice di crisi che trova applicazione per tutte le imprese la presenza di un Dscr (*Debt service coverage ratio*) a 6 mesi inferiore a 1. Il Dscr è calcolato come rapporto tra i flussi di cassa liberi previsti nei 6 mesi successivi che sono disponibili per il rimborso dei debiti previsti nello stesso arco temporale. Valori di questo indice superiori a 1, rendono evidente la capacità prospettica di sostenibilità dei debiti su un orizzonte di 6 mesi, valori inferiori a 1 la relativa incapacità.

Se il patrimonio netto è positivo e se il Dscr non è disponibile oppure è ritenuto non sufficiente qualità dei dati prognostici, proseguono i dottori commercialisti, si adottano 5 indici, con soglie diverse a seconda del settore di attività:

1. indice di sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato;
2. indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
3. indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo;
4. indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;
5. indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

L'avvertenza è però quella di considerare significativo il superamento di tutti e cinque gli indici. La considerazione di uno solo infatti permetterebbe una visione assolutamente parziale e fuorviante.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## I punti chiave

### 1

#### GLI INDICI

In vigore nell'agosto 2020 il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ha messo a punto la bozza con gli indici di allerta previsti dal Codice della crisi che entrerà in vigore il 30 agosto 2020. Gli indici presentano comunque elementi diversi dagli indicatori che fanno scattare un obbligo di segnalazione da parte degli organi di controllo interno delle società a evitare il rischio di fare entrare nel circuito delle (possibili) segnalazioni, innescando davanti agli organi smi di composizione della crisi, imprese destinate poi a non presentare rischi effettivi di insolvenza

### 2

#### PATRIMONIO E DSCR

Valori soglia per settore Sono stati elaborati 7 indici che possono fare ragionevolmente prevedere il manifestarsi di uno stato di crisi dell'impresa. Alcuni degli indici presentano valori soglia diversi a seconda dei settori economici. Vanno poi applicati in sequenza. Il primo a dovere essere preso in considerazione è il patrimonio netto: la sua negatività o diminuzione al di sotto dei valori di legge è segnale di allarme. In caso di patrimonio positivo o nei limiti di legge deve essere preso in esame il Dscr (*Debt service coverage ratio*), da conteggiare come rapporto tra i flussi di cassa previsti nei 6 mesi successivi disponibili per il pagamento dei debiti

### 3

#### I PARAMETRI PER IMPRESA

Con Dscr indisponibile Infine possono essere adottati 5 indici da considerare insieme: 1) sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato; 2) adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali; 3) ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo; 4) liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine; 5) indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo

## I valori-soglia di allerta

SETTORE	ONERI FINANZIARI / RICAVI	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI	ATTIVITÀ A BREVE / PASSIVITÀ BREVE	CASH FLOW / ATTIVO	INDEBITAM. PREV. E TRIB. / ATTIVO
(A) Agricoltura silvicoltura e pesca	2,8%	9,4%	92,1%	0,3%	5,6%
(B) Estrazione; (C) Manifattura; (D) Produzione energia/gas	3,0%	7,6%	93,7%	0,5%	4,9%
(E) Fornitura acqua reti fognarie rifiuti; (D) Trasmissione energia/gas	2,6%	6,7%	84,2%	1,9%	6,5%
(F43) Costruzione di edifici	3,8%	4,9%	108,0%	0,4%	3,8%
(F42) Ingegneria civile; (F43) Costruzioni specializzate	2,8%	5,3%	101,1%	1,4%	5,3%
(G45) Commercio autoveicoli; (G46) Comm. ingrosso; (D) Distr. energia/gas	2,1%	6,3%	101,4%	0,6%	2,9%
(G47) Commercio 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%

## Indici di allerta: prime indicazioni da parte del CNDCEC pubblicate sul Sole 24 Ore

- Patrimonio netto contabile;



se positivo

- Dscr (*Debt service coverage ratio*) copertura dei debiti a scadenza coi flussi di cassa liberi a 6 mesi;



se superiore ad 1

- Altri indici di allerta con valori soglia diversificati per settore di attività

- 1) Oneri finanziari / Ricavi
- 2) Patrimonio Netto / Passività totali
- 3) Cash flow / Attività totali
- 4) Attività a BT / Passività a BT
- 5) Debiti verso Erario ed Enti / Attività totali

# DSCR

Il DSCR è un indicatore idoneo a misurare la condizione enunciata al comma 1 dell'art. 13 del Codice della Crisi ovvero la **“sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare”**.

## COSA SIGNIFICA?

Valori in migliaia di Euro	
4	SINTESI - CONTO ECONOMICO (% su Ricavi Netti)
Coefficiente di attualizzazione	
4.1	MOL
4.2	+ Saldo ricavi/oneri diversi
4.3	AFN (Autofinanziamento lordo)
4.4	- $\Delta$ capitale circolante
4.5	Flusso di cassa operativo
4.6	- impegni finanziari
4.7	Margine di sicurezza

# DSCR – INDICAZIONI CNDCEC

---

- Necessità di **DATI PROSPETTICI** (ad almeno 6 mesi) in quanto l'indice intende misurare la performance finanziaria dell'impresa intesa come capacità di sostenere i flussi di uscita legati al suo indebitamento finanziario (ossia, la capacità di pagare capitale e interessi per le rate in scadenza nei 6 mesi seguenti)
- **se l'impresa non è in grado di produrre dati prospettici affidabili, allora il DSCR non è utilizzabile.** Responsabilità del calcolo del dato all'organo amministrativo; giudizio di affidabilità del DSCR all'organo di controllo (e/o al revisore) ove presente
- con DSCR a 6 mesi è disponibile e la base dati affidabile, il Cndcec fornisce il benchmark di confronto: **se l'indice è superiore a 1**, ciò è sintomo di sostenibilità dei debiti finanziari nei 6 mesi successivi; **se l'indice è inferiore a 1**, ciò è sintomo di incapacità di sostenimento delle obbligazioni rivenienti a 6 mesi dal debito finanziario.  
**Si configura un fondato indizio di crisi che deve essere attentamente valutato.**

# DSCR – INDICAZIONI CNDCEC

---

*Per calcolare il DSCR l'impresa deve essere in grado di produrre un **budget di tesoreria affidabile** (l'orizzonte temporale di 6 mesi può essere ampliato se ciò rende più agevole e affidabile il calcolo).*

*Partendo dal Budget di tesoreria, il Cndcec individua **DUE modalità di calcolo del DSCR***

# DSCR – INDICAZIONI CNDCEC

---

## METODO 1:

Denominatore = tutte le uscite previste per il rimborso delle quote capitale dei debiti finanziari (incluse le quote capitale dei leasing finanziari),

Numeratore: tutte le risorse disponibili per pagare i debiti finanziari ossia liquidità iniziali più tutte le entrate finanziarie dei 6 mesi, meno tutte le uscite finanziarie dei 6 mesi (a sola esclusione delle uscite relative al rimborso dei debiti finanziari posti al denominatore del rapporto).

Fra le **uscite** finanziarie, occorre tener conto anche della **gestione degli investimenti**; fra le **entrate** finanziarie si tiene conto delle **linee di credito accordate e non utilizzate disponibili nei 6 mesi** (ad esempio, per le linee autoliquidanti si dovrebbero assumere quelle riferibili ai crediti commerciali anticipabili).

# DSCR – INDICAZIONI CNDCEC

---

## METODO 2:

Denominatore: il **debito “non operativo”** da rimborsare nei 6 mesi composto da:

1. pagamento di capitale e interessi su debiti finanziari;
2. debiti tributari e contributivi (inclusivi di sanzioni e interessi) non correnti, ossia per i quali non sono rispettate le scadenze di legge;
3. debiti commerciali e diversi scaduti oltre i limiti fisiologici;

Numeratore: i **flussi di cassa al servizio dei debiti**, ossia:

1. i flussi di cassa gestione operativa più quelli del ciclo degli investimenti;
2. le liquidità iniziali;
3. le linee di credito accordate e non utilizzate, disponibili nei 6 mesi.

# DSCR – CNDCEC

---

## **QUALE METODO USARE?**

DIPENDE DALLA «QUALITA'» DEI DATI DISPONIBILI

## **IMPRESE MINORI O IN CONTABILITA' SEMPLIFICATA?**

SONO NECESSARIE SEMPLIFICAZIONI (DI PRASSI) O ASSUNZIONI MA  
TENDENZIALMENTE DSCR RISULTERA' DI DIFFICILE O IMPOSSIBILE APPLICABILITA'

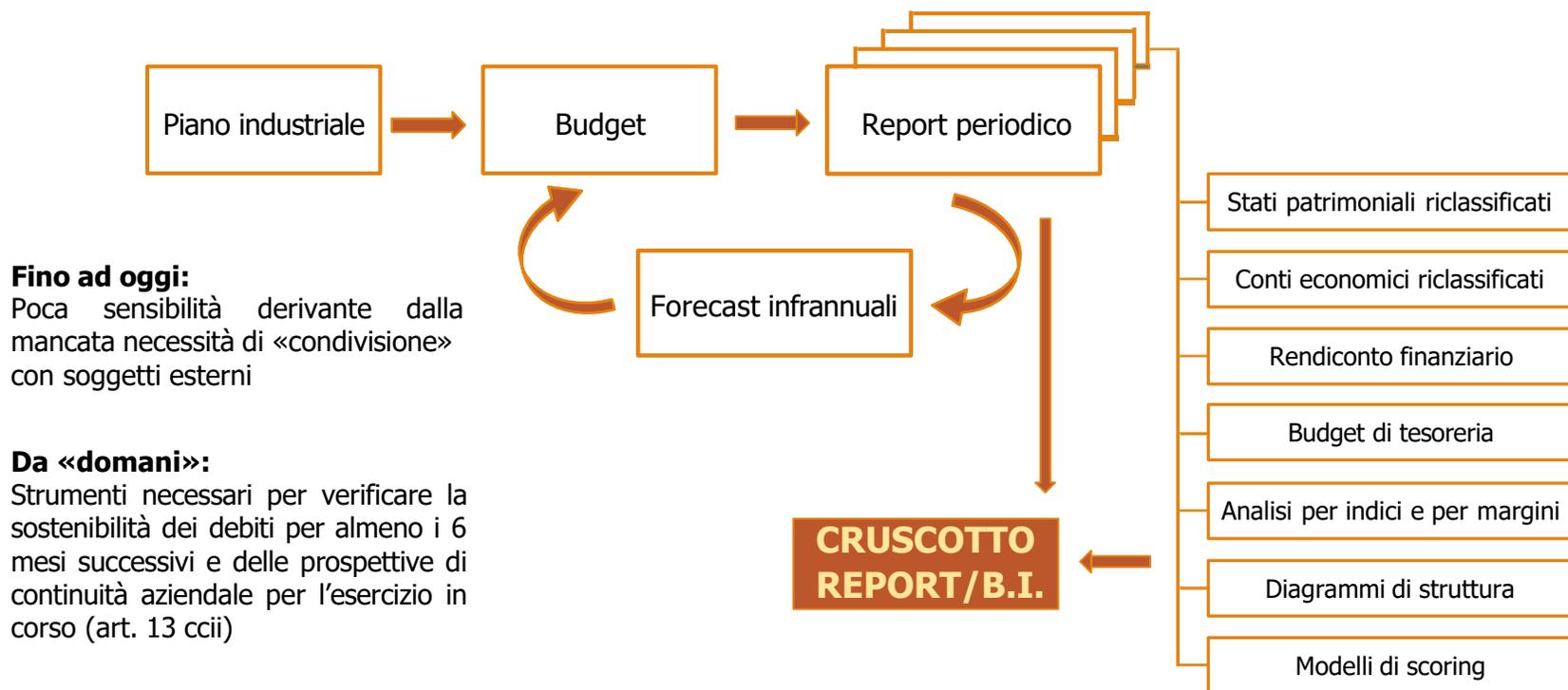


# D.

---

L'ATTIVITÀ DI  
PROGRAMMAZIONE E  
CONTROLLO: STRUMENTO  
FONDAMENTALE PER DSCR ED  
ALTRI INDICATORI DI CRISI

# STRUMENTI A SUPPORTO DELLA CONTINUITÀ



# STRUMENTI A SUPPORTO DELLA CONTINUITÀ

	FINO AD OGGI	DA "DOMANI"
Dati	CONSUNTIVI	CONSUNTIVI e PROSPETTICI
Contabilità generale	Chiusure contabili soltanto al 31/12	Rilevazioni periodiche delle scritture di assestamento e chiusura periodica infrannuale
BILANCI	1 volta all'ANNO	INFRANNUALI (trimestrali o quadrimestrali) + ANNO
SISTEMA PREVISIONALE (Budgeting)	Non obbligatorio	INFRANNUALE (trimestrali o quadrimestrali) + ANNO

# CRUSCOTTO/REPORT DIREZIONALE

---

- È il risultato di una serie di analisi volte a monitorare l'**equilibrio sistemico** delle dimensioni economico-reddituale, patrimoniale e finanziaria aziendale
- È un insieme di indicatori che consente di monitorare in maniera **tempestiva** e **sintetica** lo stato di salute dell'azienda ed il grado di realizzazione degli obiettivi strategici
- Non esiste un cruscotto ideale che risponda a qualsiasi tipo di esigenza informativa (scopo)
- Va strutturato in maniera **sartoriale** per ogni singola azienda



# CRUSCOTTO/REPORT DIREZIONALE

---

## A cosa serve?

- Ad aiutare l'imprenditore a gestire l'azienda e a prevedere e monitorare gli effetti delle decisioni aziendali
- A costruire un rapporto più trasparente e strutturato con gli istituti finanziari
- A rispondere alle esigenze informative richieste dalla nuova normativa

# CRUSCOTTO/REPORT DIREZIONALE

---

A cosa serve?

**Con riferimento all'informativa richiesta dal Codice della Crisi:**

- 1) Assetti organizzativi
- 2) Continuità aziendale
- 3) Indicatori di cui all'art. 13:
  - ✓ Evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i 6 mesi successivi
  - ✓ Adeguatezza dei mezzi propri rispetto ai mezzi di terzi,
  - ✓ Ritardi nei pagamenti reiterati e significativi (fornitori e dipendenti)
- 4) Debiti nei confronti dei creditori pubblici qualificati e debiti che potrebbero confluire nelle segnalazioni automatiche

# CRUSCOTTO/REPORT DIREZIONALE

A cosa serve?



# CRUSCOTTO/REPORT DIREZIONALE

---

Come impostare il report direzionale?

1. Definire lo scopo
2. Scegliere i KPI (Key Performance Indicator)
3. Procedere alla costruzione di una suite e di un report aziendale
4. Monitorare ed analizzare gli indicatori individuati
5. Decidere le azioni da intraprendere => cambio rotta?

# CRUSCOTTO/REPORT DIREZIONALE

---

## Come strutturare il report direzionale?

- Dai dati **ECONOMICI STORICI** ai dati **FINANZIARI PREVISIONALI**
- Dati sia consuntivi che previsionali, quali?
  - ✓ Bilanci d'esercizio ultimi tre anni (fotografia)
  - ✓ Bilanci infrannuali (periodicità quadrimestrale / trimestrale)
  - ✓ Assumptions per modello previsionale (incremento vendite, variazione marginalità, investimenti previsti, modifiche alla struttura aziendale, etc...)
- Formalizzare in un report strutturato informazioni già presenti in azienda e/o a disposizione dell'imprenditore

# CRUSCOTTO/REPORT DIREZIONALE

## Come strutturare il report direzionale?

**La tempistica:** fondamentale attrezzare l'azienda di strumenti e processi operativi che la rendano capace di predisporre bilanci gestionali trimestrali e i dati necessari all'aggiornamento del cruscotto...in tempi utili

gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno	luglio	agosto	settembre	ottobre	novembre	dicembre
1° trimestre			2° trimestre			3° trimestre			4° trimestre		
aggiornamento contabilità			aggiornamento contabilità			aggiornamento contabilità			aggiornamento contabilità		
redazione b.d.v. + assestamento			redazione b.d.v. + assestamento			redazione b.d.v. + assestamento			redazione b.d.v. + assestamento		
REPORT			REPORT			REPORT			REPORT		

# CRUSCOTTO/REPORT DIREZIONALE

---

Report direzionale



infrannuale

clusterizzato

consuntivo e prospettico

multidimensionale

strutturato per FASI

compliant alle procedure bancarie

compliant alla nuova normativa

# PERCHÉ INVESTIRE IN UN CONTROLLO DI GESTIONE 4.0?

---

**CONTROLLO DI GESTIONE 4.0**



**LA TEMPESTIVITÀ**

# PERCHÉ INVESTIRE IN UN CONTROLLO DI GESTIONE 4.0?

## PARALLELO INDUSTRIA 4.0 E CONTROLLO DI GESTIONE 4.0

	<u>INDUSTRIA</u>	<u>CONTROLLO DI GESTIONE</u>
<u>1^ FASE</u>	ENERGIA A VAPORE	RAGIONERIA INDUSTRIALE
<u>2^ FASE</u>	ENERGIA ELETTRICA	FINANCIAL CONTROL
<u>3^ FASE</u>	AUTOMAZIONE	ABC – ABM
<u>4^ FASE</u>	DIGITALIZZAZIONE (IOT) ANALYTICS	BUSINESS INTELLIGENCE BIG DATA

# DIGITAL TRANSFORMATION



## *Tempestività dell'informazione*

Processo di chiusura contabile e della produzione del reporting



**Fast Closing** ed automatizzazione della produzione del reporting gestionale e di chiusura



## *Accuratezza delle previsioni*

Informazioni separate su diversi silos e difficoltà nell'interpretare le correlazioni tra fenomeni eterogenei difficilmente confrontabili



**Data lake unico** dell'azienda con la possibilità di produrre analisi con dati eterogenei tra diversi business tramite tool **collaborativi**



## *Agilità dei processi e veloce adattamento ai cambiamenti*

Processi con approccio bottom-up che prevedono il coinvolgimento di più funzioni aziendali



**Near Real Time Monitoring** in modo da produrre rapidamente le analisi a supporto delle decisioni



## *Interpretazione dei cambiamenti e dei trend ambientali*

Elaborazione manuale di stime circa l'esposizione dell'azienda a cambiamenti ambientali



Con strumenti di **Predictive analytics e continuous forecast** è possibile aggiornare, anche con frequenza giornaliera, le previsioni in caso di shock ambientali

# GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Deborah Righetti – Commercialista,  
Vice Presidente UNGDCEC

Manuela Aloisi – Confimi Industria Lecce, Brindisi  
Taranto

---

3<sup>^</sup> APPUNTAMENTO –  
«DSCR» COS'È E COME FUNZIONA

