



La composizione negoziata per la soluzione della crisi di impresa (di cui al Decreto Legge n. 118/2021 convertito in Legge 21/10/2021 n. 147)

10 gennaio 2022



La sostenibilità del debito ed il test pratico per la verifica della ragionevole percorribilità del risanamento

Le conseguenze della pandemia



D.L. n. 118/2021 Provvedimento «emergenziale»

Il D.L. 118/2021, da una parte si colloca a valle delle misure emergenziali varate negli ultimi anni introducendo **misure a supporto delle imprese** per consentire loro di **contenere e superare gli effetti negativi che la pandemia ha generato**; dall'altra anticipa l'entrata in vigore di alcuni istituti disciplinati nel Codice della crisi, già iniziato con le novelle di fine 2020.



D.L. n. 118/2021 Provvedimento «emergenziale»

Il D.L. 118/2021 innanzitutto:

- **rinvia** l'entrata in vigore del **Codice della Crisi d'Impresa e dell'insolvenza** di cui al d.lgs n. 14 del 2019 al 16 maggio 2022 (ad eccezione delle disposizioni di cui al Titolo II della parte I del Codice concernenti **le procedure di allerta** e la composizione assistita della crisi innanzi all'Organismo di composizione della crisi d'impresa (OCRI), **per le quali l'entrata in vigore è fissata al 31 dicembre 2023**);
- **introduce** e disciplina **la procedura di composizione negoziata della crisi, nuovo istituto volontario**, che offre all'imprenditore l'affiancamento di un esperto terzo e indipendente per agevolare, in maniera riservata, le trattative con i creditori.
- ed **introduce**, fra le altre, nel caso di mancata individuazione di una soluzione idonea al superamento della situazione di crisi, un nuovo strumento ovvero il **c.d. concordato semplificato** per la liquidazione del patrimonio (articoli 2 - 19)



D.L. n. 118/2021 Provvedimento «emergenziale»

Relazione illustrativa al D.L. 118/2021:

-Il Capo I del presente schema interviene **nella attuale situazione di generalizzata crisi economica causata dalla pandemia da SARS-CoV-2** per fornire alle imprese in difficoltà **nuovi strumenti per prevenire l'insorgenza di situazioni di crisi o per affrontare e risolvere** tutte quelle situazioni di **squilibrio economico-patrimoniale** che, pur rivelando l'esistenza di una **crisi o di uno stato di insolvenza**, appaiono **reversibili**.

Ed ancora:

- **Le difficoltà create alle imprese dall'emergenza sanitaria** iniziata nei primi mesi del 2020 sono state in gran parte mitigate dai **numerosi interventi di sostegno** tramite i quali lo Stato, mediante regole che hanno temporaneamente modificato **gli istituti del diritto societario e sostegni di tipo finanziario ed economico** riconosciuti alle imprese, ha ridotto il peso della crisi sulle attività produttive.



D.L. n. 118/2021 Provvedimento «emergenziale»

Relazione illustrativa al D.L. 118/2021:

... Molte delle imprese che **non saranno in grado di garantire la propria continuità aziendale una volta venute meno tali misure** non hanno, ad oggi, **idonei mezzi o strumenti per analizzare e comprendere la situazione in cui si trovano** né per evitare che la crisi degeneri in dissesto irreversibile.

Tale constatazione è particolarmente evidente per **le micro, piccole e medie imprese**, che rappresentano il substrato del sistema produttivo nazionale e che **possono essere efficacemente sostenute se le si accompagna in un processo di presa di coscienza della situazione aziendale esistente e delle soluzioni praticabili per prevenire la crisi o per raggiungere il risanamento aziendale in caso di crisi, o di insolvenza, già esistente.**



D.L. n. 118/2021 Provvedimento «emergenziale»

Relazione illustrativa al D.L. 118/2021:

Prosegue quindi, la relazione segnalando:

L'inadeguatezza del Codice della Crisi di Impresa e anche della Legge Fallimentare ad affrontare la particolare situazione emergenziale in cui versano le imprese italiane (specialmente quelle micro e medio piccole che *«rappresentano il substrato del sistema produttivo nazionale»*) ed evidenziando la **necessità** di intervenire, **con urgenza**, per accompagnare» le stesse imprese nel *«processo di presa di coscienza della situazione aziendale esistente e delle soluzioni praticabili per prevenire la crisi o per raggiungere il risanamento aziendale in caso di crisi, o di insolvenza, già esistente»*.

Il sistema di **allerta c.d. esterna** (da parte degli enti qualificati quali l'Agenzia delle Entrate, l'INPS, etc) nonché di **allerta c.d. interna** da parte dell'organo di controllo avrebbe dunque generato **un numero esponenziali di segnalazioni** di imprese in crisi provocata dalla pandemia.

Ed è per questo motivo che è stato rinviato il sistema di allerta previsto dal Codice della Crisi ed è stato introdotto il **procedimento «emergenziale» d'urgenza** previsto dal **D.L. 118/2021**.



Modifiche in materia di composizione negoziata della crisi DL 152/2021 conv. in L. 233/2021

Con riferimento agli indici di allerta, si segnala, che proprio di recente è stata apportata una modifica al D.L. 118/2021 che ha riguardato tra l'altro, **obblighi di segnalazione da parte dei creditori pubblici qualificati** (art. 30 sexies DL 152/2021 conv. in L. 233/2021)

Tra le principali modifiche si segnala che **i creditori pubblici qualificati** (INPS, Agenzia delle Entrate, Agente della Riscossione) **devono segnalare all'imprenditore** e, ove esistente, all'organo di controllo (in caso di collegio sindacale al presidente del collegio) **l'esposizione debitoria esistente nei loro confronti quando questa supera i limiti indicati nella medesima disposizione.**

La segnalazione deve:

- contenere l'invito a richiedere la composizione negoziata, purché ne ricorrano i presupposti;
- avvenire tramite PEC o, in mancanza, tramite raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria.



Modifiche in materia di composizione negoziata della crisi DL 152/2021 conv. in L. 233/2021

Oggetto della segnalazione **saranno i ritardi nei versamenti di contributi e imposte.**

L'organo di controllo dovrà valutare le informazioni e desumerne la capacità segnaletica della condizione di crisi.

Il ritardo di un modesto versamento Iva può essere dovuto a semplice dimenticanza, regolarizzabile facilmente.

L'omesso versamento di importi più significativi, **perdurante dopo 150 giorni indica, invece difficoltà maggiori che richiedono un'immediata investigazione.**

Di fronte alla segnalazione l'organo di controllo dovrà chiedere agli amministratori (articolo 15 del Dl 118), di riferire tempestivamente sulle iniziative intraprese per la soluzione del problema, piccolo o grande che sia.

All'esito dell'informativa, valuterà l'adeguatezza delle azioni proposte, anche alla luce dei dati consuntivi e prospettici che l'assetto amministrativo e contabile adottato dovrebbe rendere disponibili.



Modifiche in materia di composizione negoziata della crisi DL 152/2021 conv. in L. 233/2021

1. Segnalazione dell'INPS

In relazione ai debiti accertati a decorrere dal 1° gennaio 2022, l'INPS deve segnalare **il ritardo di oltre 90 giorni nel versamento di contributi previdenziali:**

- i - per le imprese **con lavoratori subordinati e parasubordinati: se l'ammontare è superiore al 30% di quelli dovuti nell'anno precedente e se supera i 15.000 euro;**
- ii - per le imprese **senza lavoratori subordinati e parasubordinati: se l'ammontare è superiore i 5.000 euro.**

L'INPS invia le segnalazioni entro 60 giorni decorrenti dal verificarsi delle condizioni o dal superamento degli importi sopra indicati.

2. Segnalazione dell'Agenzia delle Entrate

In relazione ai debiti risultanti dalle **comunicazioni periodiche** relative al **primo trimestre dell'anno 2022**, l'Agenzia delle Entrate deve segnalare **l'esistenza di un debito scaduto e non versato** relativo **all'imposta sul valore aggiunto**, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche (di cui all'art. 21-bis DL 78/2010 conv. in L. 122/2010) **superiore all'importo di 5.000 euro.**

L'Agenzia delle Entrate invia le segnalazioni entro 60 giorni dal termine di presentazione delle comunicazioni dei dati delle liquidazioni periodiche (di cui all'art. 21-bis DL 78/2010 conv. in L. 122/2010).



Modifiche in materia di composizione negoziata della crisi DL 152/2021 conv. in L. 233/2021

3. Segnalazione dell'Agente della Riscossione

In relazione ai **carichi affidati all'agente della riscossione a decorrere dal 1° luglio 2022**, l'Agente della Riscossione deve segnalare l'esistenza di **crediti affidati** per la riscossione, autodichiarati o definitivamente **accertati e scaduti da oltre 90 giorni**:

- per le imprese individuali: **superiori a 100.000 euro**;
- per le società di persone: **superiori a 200.000 euro**;
- per le altre società: **superiori a 500.000 euro**.

L'Agente della Riscossione invia le segnalazioni entro 60 giorni dal verificarsi delle condizioni o dal superamento degli importi sopra indicati.



Modifiche in materia di composizione negoziata della crisi DL 152/2021 conv. in L. 233/2021

Altre modifiche apportate dagli articoli da 30^{ter} a 30^{sexies}

1. Modifiche alla Piattaforma per la Composizione della crisi

L'articolo 30-ter, al comma 1, dispone **che la piattaforma per la composizione negoziata delle crisi d'impresa sia collegata alla centrale dei rischi della Banca d'Italia e alle banche dati dell'Agenzia delle entrate, dell'Istituto nazionale di previdenza sociale e dell'Agente della riscossione.**

In tal modo l'esperto indipendente, nominato dalla commissione presso la Camera di commercio e coadiutore dell'imprenditore nelle trattative con i creditori per la composizione della crisi, **accede**, per il tramite della piattaforma, **previo consenso prestato dall'imprenditore** acquisito mediante modalità telematiche dalla stessa piattaforma, **alle informazioni rese disponibili** dalle citate amministrazioni ed estrae la documentazione e le informazioni necessarie per l'avvio o la prosecuzione delle trattative con i creditori e le parti interessate.

2. Accesso dei creditori alla piattaforma per inserire le informazioni sulla propria posizione creditoria e quanto richiesto eventualmente dall'esperto

L'articolo 30-quater **disciplina lo scambio di informazioni**, inserite nella piattaforma, **tra imprenditore e creditori.**

I creditori accedono alla piattaforma e vi inseriscono le informazioni sulla propria posizione creditoria e i dati eventualmente richiesti dall'esperto. La documentazione e le informazioni inserite nella piattaforma sono accessibili **previo consenso prestato dall'imprenditore e dal singolo creditore**, ai sensi della disciplina sulla protezione dei dati personali.



Modifiche in materia di composizione negoziata della crisi DL 152/2021 conv. in L. 233/2021

Altre modifiche apportate dagli articoli da 30^{ter} a 30^{sexies}

3. Introduzione di un programma informatico gratuito che elabora i dati necessari per accertare la sostenibilità del debito esistente,

L'articolo 30-quinquies prevede, al comma 1, che **sulla piattaforma telematica nazionale sia reso disponibile un programma informatico gratuito** che elabora i **dati necessari per accertare la sostenibilità del debito esistente**, e che consente all'imprenditore di condurre il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento.

Ai sensi del comma 2, **se l'indebitamento complessivo dell'imprenditore non supera i 30.000 euro** e, all'esito dell'elaborazione condotta dal programma, **tale debito risulta sostenibile, il programma elabora un piano di rateizzazione.**

Il piano **viene comunicato dall'imprenditore ai creditori con l'avvertimento che, se questi non manifestano dissenso entro trenta giorni dalla comunicazione, il piano si intende approvato ed è esecutivo.** Vengono fatte salve le disposizioni in materia di riscossione di crediti fiscali e previdenziali e di crediti di lavoro.

Rimangono inoltre ferme le responsabilità per l'inserimento nel programma di informazioni e dati non veritieri.



D.L. n. 118/2021 Provvedimento «emergenziale»

Relazione illustrativa al D.L. 118/2021 (considerazioni finali):

«Il nuovo strumento è denominato “composizione negoziata della crisi”. Si tratta di un percorso più strutturato rispetto a quello previsto dal Codice della crisi d’impresa, adeguato alle mutate esigenze di cui si è detto e meno oneroso, con il quale

si intende agevolare il risanamento di quelle imprese che, pur trovandosi in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico -finanziario tali da rendere probabile la crisi o l’insolvenza, hanno le potenzialità necessarie per restare sul mercato, anche mediante la cessione dell’azienda o di un ramo di essa.»

Pertanto è fondamentale che la crisi o la pre-crisi, ovvero addirittura l’insolvenza, **che si manifesti attraverso una «situazione di squilibrio patrimoniale o economico- finanziario»** sia **«reversibile»**



D.L. n. 118/2021 Provvedimento «emergenziale»

La valutazione degli effetti della pandemia sulle dinamiche aziendali è, quindi, fondamentale anche ai fini della corretta costruzione del test pratico per la verifica della ragionevole percorribilità del risanamento ampiamente descritto nel precedente intervento di questo corso.

Di questo si parlerà, a breve, nelle prossime slide.



D.L. n. 118/2021 Provvedimento «emergenziale»

IN DEFINITIVA

La pandemia, quindi:

- per un verso, è **la ragione** per la quale è stata introdotta la **disciplina emergenziale** disciplinata dal D.L. n. 118/2021
- dall'altro è **un elemento del quale non si può prescindere allorquando andrà verificata**, da parte anche dell'esperto, **la congruità e la coerenza dei dati inseriti nel test pratico** preventivo per la verifica della ragionevole percorribilità del risanamento e disciplinato dall'art. 3, comma 2, DL 118/2021 come convertito in Legge n. 147 del 21 ottobre 2021.

La valutazione degli effetti della pandemia sulle dinamiche aziendali è **fondamentale ai fini della conduzione del test** illustrato analiticamente nel precedente intervento.



Emergenza sanitaria Covid-19 e incertezza straordinaria nella formulazione delle previsioni

La pandemia indotta dal Covid-19 ha inciso in modo rilevante sull'economia e **rende molto difficile per le aziende formulare previsioni attendibili**. E di questo si dovrà tener conto anche nella valutazione dei dati forniti dall'imprenditore ai fini del test pratico sulla sostenibilità del debito.

Gli effetti appaiono di particolare rilievo sui costumi dei consumatori con un **rilevante impatto sulla struttura e livello della domanda**, quanto meno nel breve-medio termine. In molti settori di attività le imprese dovranno anche **adattare i cicli produttivi e i modelli di *business***.

Allo stato non è ancora possibile comprendere l'intensità, l'ampiezza e la durata dei fenomeni, al punto che le stime più autorevoli presentano rilevanti discordanze sulla dinamica futura, nonché sui tempi e sui livelli di normalizzazione della domanda.

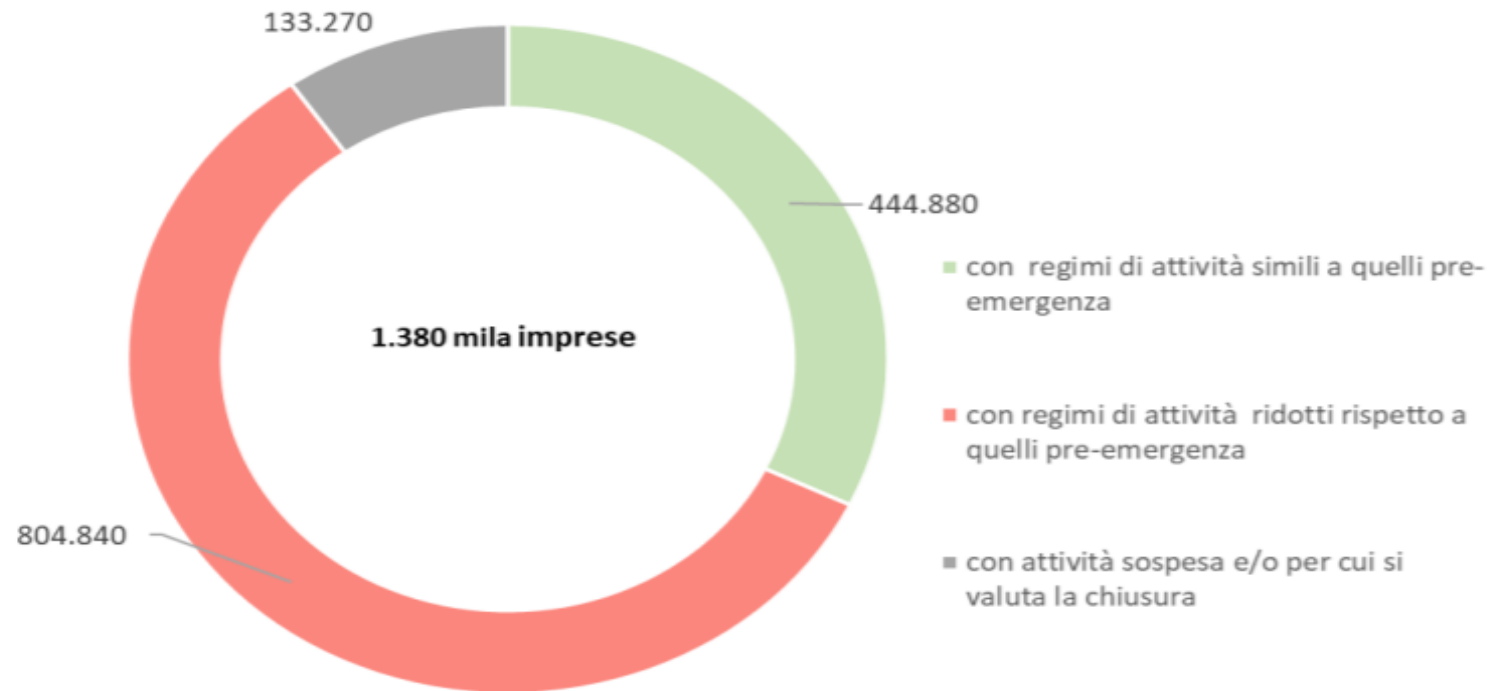
L'impossibilità di riferirsi ad analoghi *shock* del passato, unitamente alle massicce iniziative in atto e preannunciate rende vano trarre indicazioni dal passato. In ogni caso la ricaduta delle previsioni macroeconomiche sui singoli settori di attività comporta ulteriori incertezze* .

E di questo si dovrà tener conto nella valutazione della congruità dei dati esposti dall'imprenditore ai fini della elaborazione del test pratico



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

Situazione delle imprese a seguito dell'emergenza Covid-19* (distribuzione %)



Fonte: Unioncamere – ANPAL, Sistema Informativo Excelsior, 2020



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

Secondo i risultati delle indagini su “Situazioni e prospettive delle imprese nell’emergenza sanitaria COVID-19”, (FONTE ISTAT):

- a fine 2020 **oltre due terzi delle imprese** registrava **cali di fatturato** rispetto al 2019;
- il **62 %** prevedeva **ricavi in diminuzione anche nei primi sei mesi del 2021**;
- il **32 %** riteneva **compromesse** le proprie possibilità di **sopravvivenza**;
- **meno di una su cinque** ha segnalato **di essere stata sostanzialmente risparmiata dalla crisi**;
- la crisi ha colpito soprattutto le **imprese di minore dimensione**.
- **Illiquidità e caduta della domanda interna** risaltano come **principali effetti** dell’improvvisa recessione, rispettivamente per il 58,1 e il 34,1 per cento delle imprese;
- la capacità di esportare si riflette in una maggiore capacità di tenuta, soprattutto negli ultimi mesi del 2020. Forme di internazionalizzazione avanzate (esportazione su scala globale, appartenenza a gruppi multinazionali) si associano, sebbene in una generalizzata flessione dei ricavi, a minori rischi di chiusura, problemi di liquidità, di domanda o di approvvigionamento. In tale contesto risalta la tenuta decisamente maggiore delle imprese appartenenti a gruppi multinazionali.



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

Secondo i risultati delle indagini su “Situazioni e prospettive delle imprese nell’emergenza sanitaria COVID-19”, (FONTE ISTAT):

- Circa il **30 % delle unità** (quasi 300mila), in prevalenza microimprese industriali e dei servizi alla persona, **è stata “spiazzata” dall’emergenza sanitaria**: pur avendo risentito fortemente della caduta dell’attività, a fine 2020 non aveva ancora attuato concrete strategie di difesa.
- Il **25,8 %** (circa 260mila unità) **ha invece diversificato i canali di vendita e di fornitura** (anche attraverso il passaggio a servizi on line e e-commerce), intensificato le relazioni produttive con altre imprese;
- il **20,9 %** (circa 213mila unità) **ha riorganizzato processi** e spazi di lavoro, accelerato la transizione digitale, **adottato nuovi modelli di business**;
- il **16 %** (oltre 160mila unità) ha ridotto i fattori produttivi o differito i piani di investimento.



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

Secondo i risultati delle indagini su “Situazioni e prospettive delle imprese nell’emergenza sanitaria COVID-19”, (FONTE ISTAT):

L’evoluzione della crisi ha determinato un’accelerazione nella **trasformazione digitale**, favorendo

- la diffusione di **investimenti in server cloud** e **postazioni di lavoro virtuali** (più che raddoppiata tra marzo e novembre, fino a coinvolgere il 27 per cento delle imprese)
- **software per la gestione condivisa di progetti** (la cui diffusione è triplicata fino a riguardare il 19 per cento delle unità)
- **servizi digitali complementari all’attività** e, dal lato della vendita, il **raddoppio del numero di imprese che ricorrono all’e-commerce** (17,4 per cento del totale).



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

Una “mappa del rischio strutturale” delle imprese, elaborata a partire dagli effetti della crisi, permette di classificare le imprese italiane con almeno 3 addetti in quattro classi di rischio: **“Solide”**, **“Resistenti”**, **“Fragili”**, **“A rischio”**. (Classificate sulla base di un indice che tiene conto delle dimensioni economiche, della competitività, della qualità del mercato di lavoro interno, della dimensione relazionale - numero di relazioni con altre imprese, livello di internazionalizzazione, etc – e sulla base della tecnologia e della digitalizzazione)

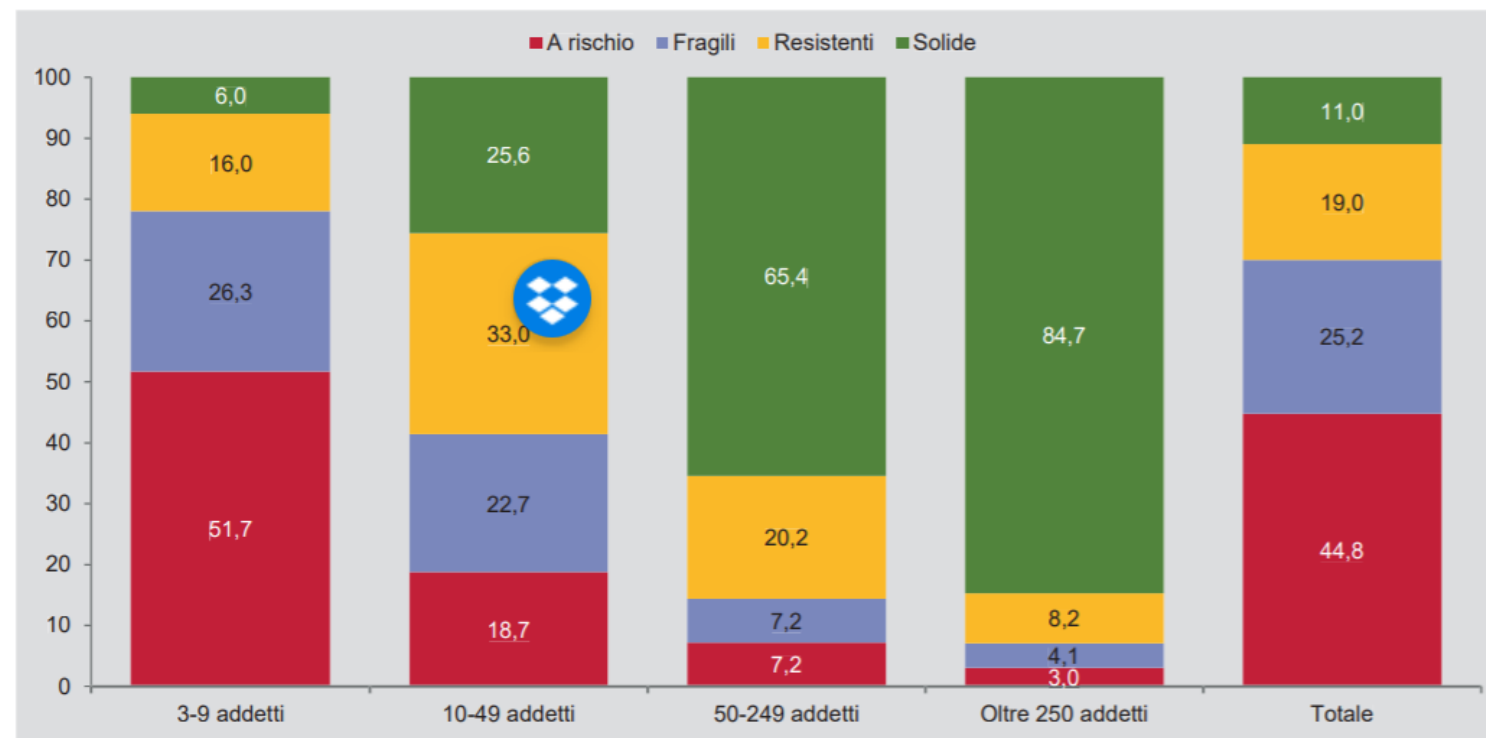
- **Solide** – unità produttive che appaiono in grado di reagire in maniera strutturata e la cui operatività risulterebbe influenzata solo in maniera marginale.
- **Resistenti** – imprese che mostrano elementi di vulnerabilità ma sarebbero in grado di reagire limitando la propria esposizione alla crisi;
- **Fragili** – unità produttive che nelle stesse condizioni, pur non evidenziando un rischio operativo immediato, risulterebbero particolarmente colpite dalla crisi;
- **A rischio strutturale** – imprese che, esposte ad una crisi esogena, subirebbero conseguenze tali da metterne a repentaglio l’operatività;



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

- Solo l'**11 per cento** delle unità è **solido** (ma genera il 46,3 per cento dell'occupazione e il 68,8 per cento del valore aggiunto complessivi);
- il **19%** è **resistente**;
- circa il **25%** è **fragile**;
- e il **45%** (cui afferiscono il 20,6 per cento di addetti e il 6,9 per cento del valore aggiunto totali) è **a rischio**;

Figura 3.5 - Imprese per grado di solidità strutturale e classe di addetti (a) (valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni su dati Istat

(a) La classificazione di solidità strutturale è basata sulle caratteristiche al 2018 delle imprese ancora attive nel 2020.



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

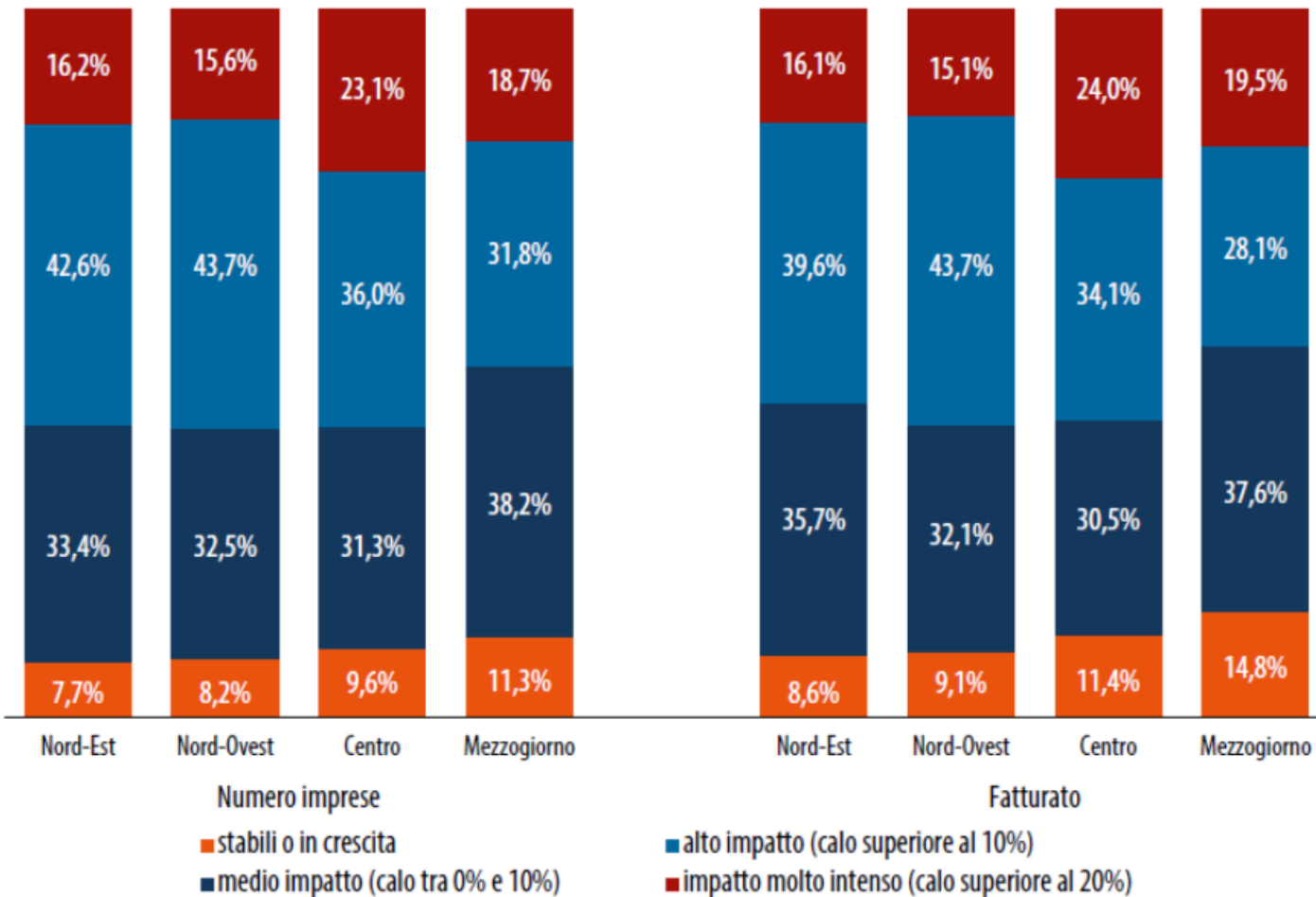


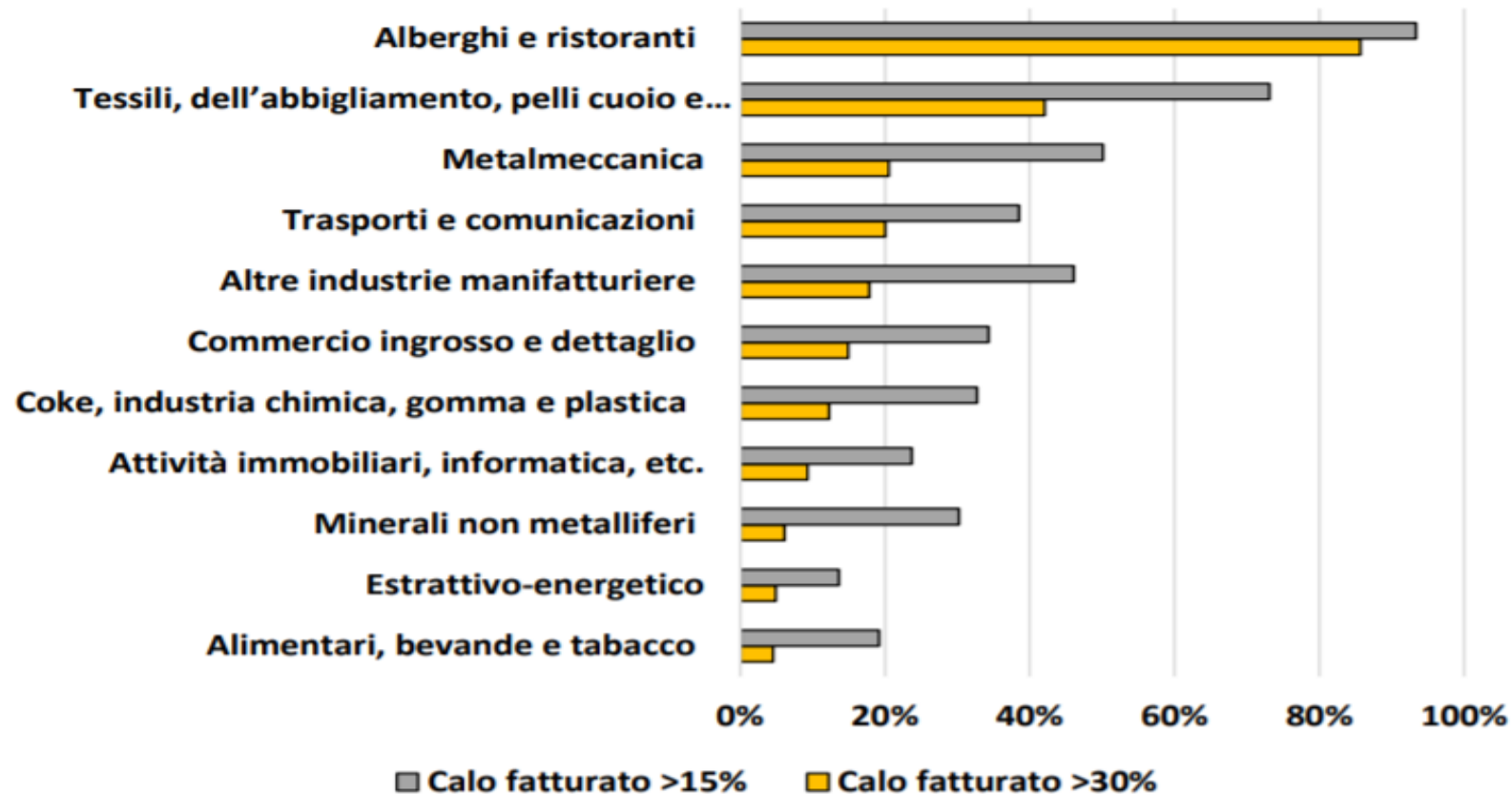
Grafico E
Distribuzione delle PMI
per classe di impatto Covid
% sul numero e sul fatturato complessivo
per macroarea

Il Covid-19 ha determinato una crisi senza precedenti per l'economia italiana, non solo in termini di entità, ma anche per la sua natura particolarmente asimmetrica. L'emergenza sanitaria ha avuto infatti **conseguenze fortemente diversificate**, colpendo in misura particolare i settori più colpiti dai lockdown ed esposti alle misure di contenimento (come, ad esempio, la ristorazione, il turismo, gli alberghi, i trasporti, l'ingrosso e il dettaglio non alimentare, il sistema moda), incidendo in misura meno significativa o addirittura stimolando positivamente altri comparti (filiera farmaceutica, commercio online, industria agroalimentare). FONTE CERVED



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

Quota di imprese che riportano un calo del fatturato
maggiore superiore al 15 ed al 30%



-L'impatto diversificato per tipologie di attività è ben rappresentato dal grafico elaborato dalla Banca d'Italia dove è evidente che il calo di fatturato ha interessato **più** alcune attività quali quelle **turistiche, tessili e metalmeccaniche** e **meno** quelle **alimentari, estrattive energetiche**.

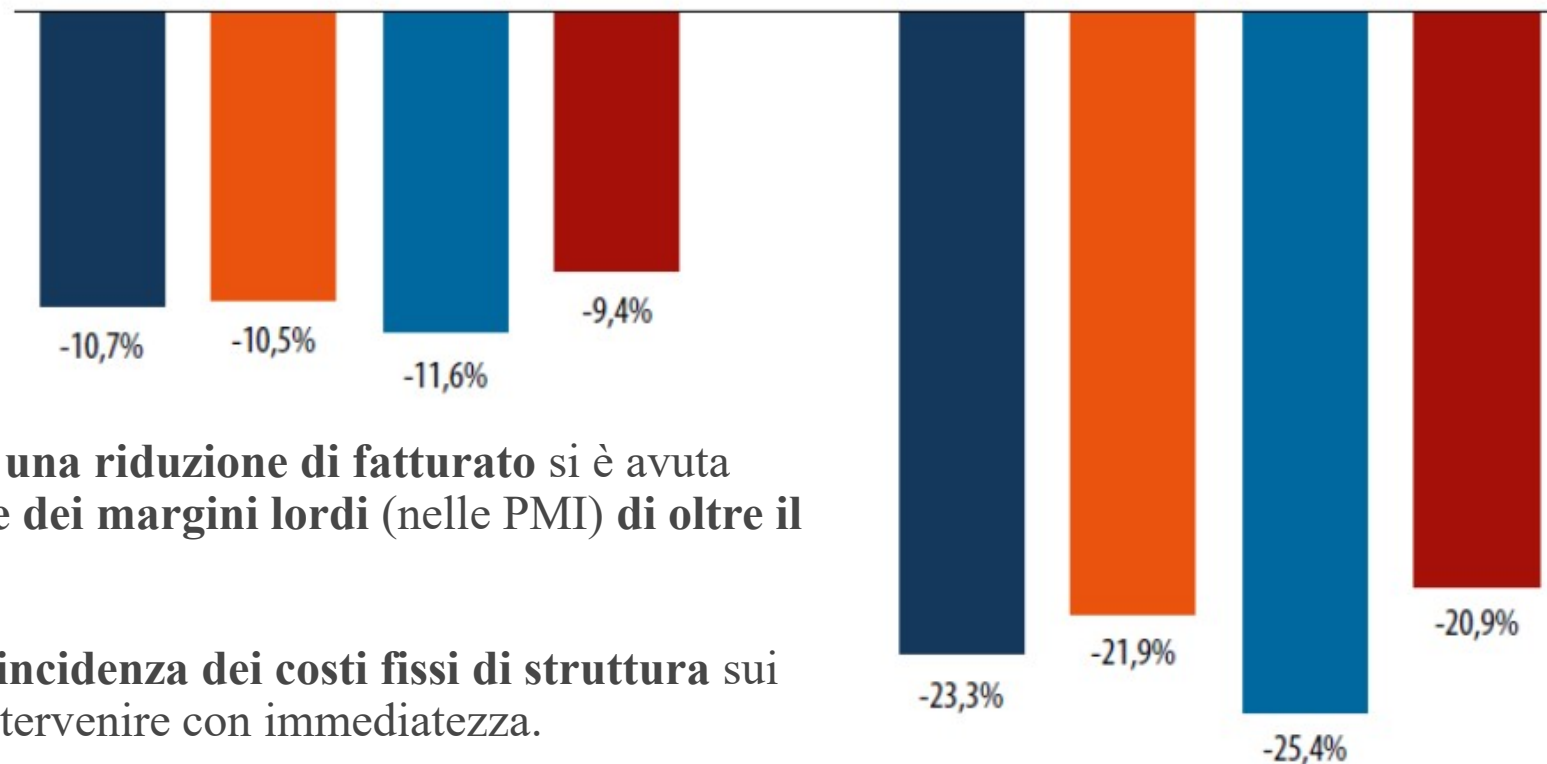
Nel grafico sono riportate le percentuali delle aziende per ciascun settore che hanno registrato una riduzione del fatturato del 15% ■ e del 30% ■

Fonte: elaborazioni su dati del Sondaggio congiunturale sulle imprese industriali e dei servizi condotto dalla Banca d'Italia.



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

Grafico F
L'impatto del Covid su ricavi
e margini lordi delle PMI
Tassi di variazione 2020/2019



Un'evidenza interessante è che **a fronte di una riduzione di fatturato** si è avuta nella maggior parte dei casi, **una riduzione dei margini lordi (nelle PMI) di oltre il doppio.**

La circostanza è dovuta probabilmente **all'incidenza dei costi fissi di struttura** sui quali molte imprese non sono riuscite ad intervenire con immediatezza.

I dati rappresentati sono molto utili ai fini delle valutazioni che interessano perché è proprio su questi valori (in particolare sul MOL) che, secondo quanto previsto nel DL 118 e dal suo decreto attuativo, occorrerà ragionare al fine di valutare la possibilità di ripresa dalla crisi delle società.

Nei casi in cui la riduzione dei ricavi o la riduzione del MOL si ritenga sia solo di natura temporanea e non abbia modificato radicalmente la domanda nel settore di appartenenza, si tratterà di stimare i dati economici che si ritiene possano «recuperarsi» nel futuro ai fini della valutazione della sostenibilità del debito.



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

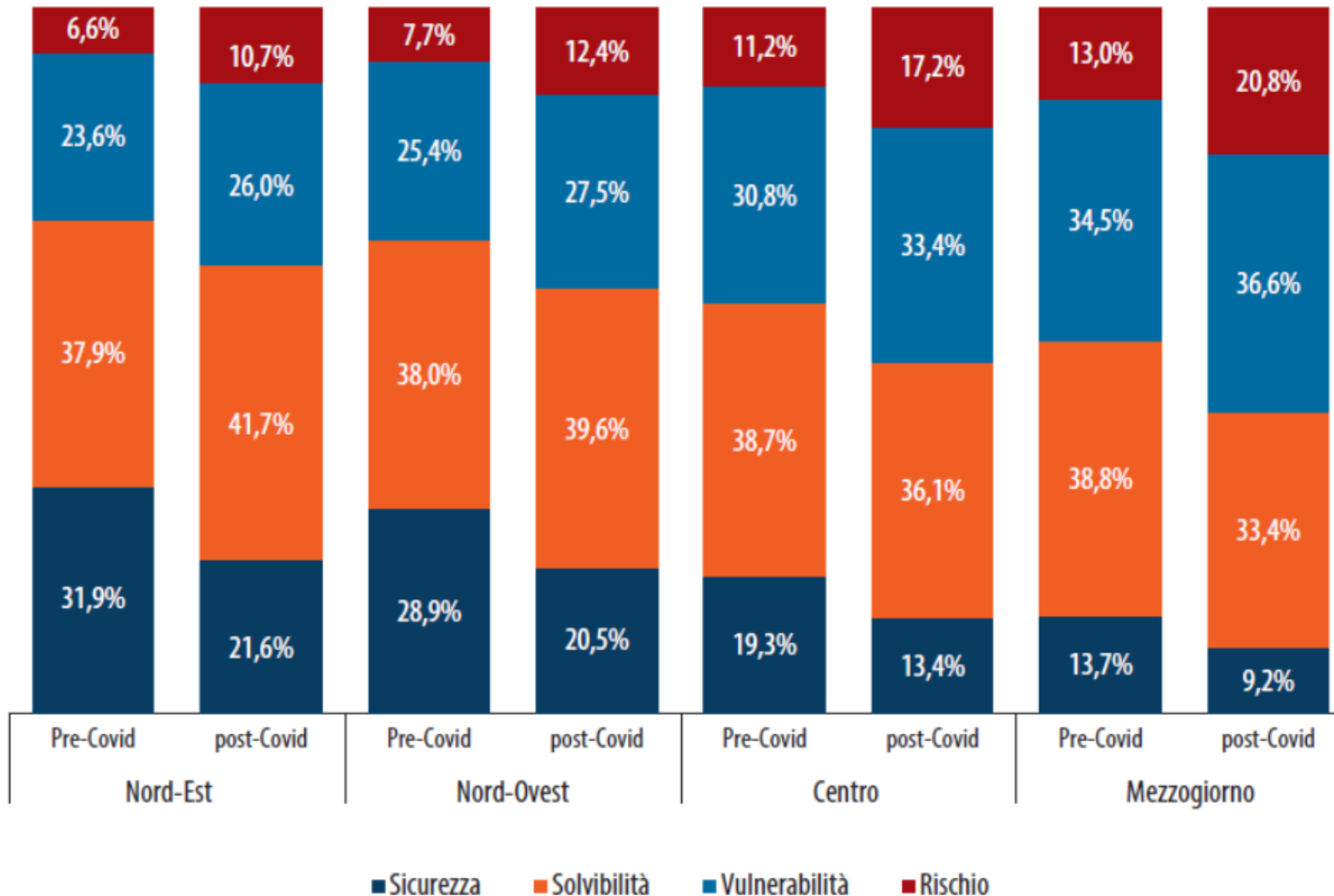


Grafico L
Impatti del Covid sul rischio di default delle PMI
In base al Cerved Group Score

In base al Cerved Group Score, un indicatore di rischio creditizio ampiamente usato dalle banche, la quota di PMI rischiose (con un'alta probabilità di default a dodici mesi) è prevista in aumento dal 9,2% al 14,7%.

Nel Mezzogiorno questa percentuale sale al 20,8% (dal 13% pre-Covid), nel Centro al 17,2% (11,2%), nel Nord-Ovest al 12,4% (7,7%), nel Nord-Est al 10,7% (6,6%).



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

Per una valutazione della capacità di ripresa del sistema produttivo, tuttavia, è opportuno tenere conto che **una parte non trascurabile di imprese che presentavano caratteristiche di fragilità stanno attivamente reagendo alla crisi attraverso una riorganizzazione dei processi**, degli spazi, e dell'input di lavoro:

- nella manifattura, accade in misura maggiore nei comparti della stampa ed editoria (circa il 21 per cento delle imprese), della carta (17,4 per cento), dell'elettronica (17,8 per cento), delle apparecchiature elettriche (16,2 per cento); nel terziario, nei comparti di servizi postali e corriere (28,8 per cento delle imprese), attività culturali (24,5 per cento), pubblicità e ricerche di mercato (17,4 per cento).

D'altra parte, **elementi di preoccupazione** sono associati a **quella quota di unità che, pur risultando "resistenti" sul piano strutturale,**

a) non riescono a elaborare strategie di reazione alla crisi ("spiazzate") o

b) vanno orientandosi verso una contrazione dell'attività.

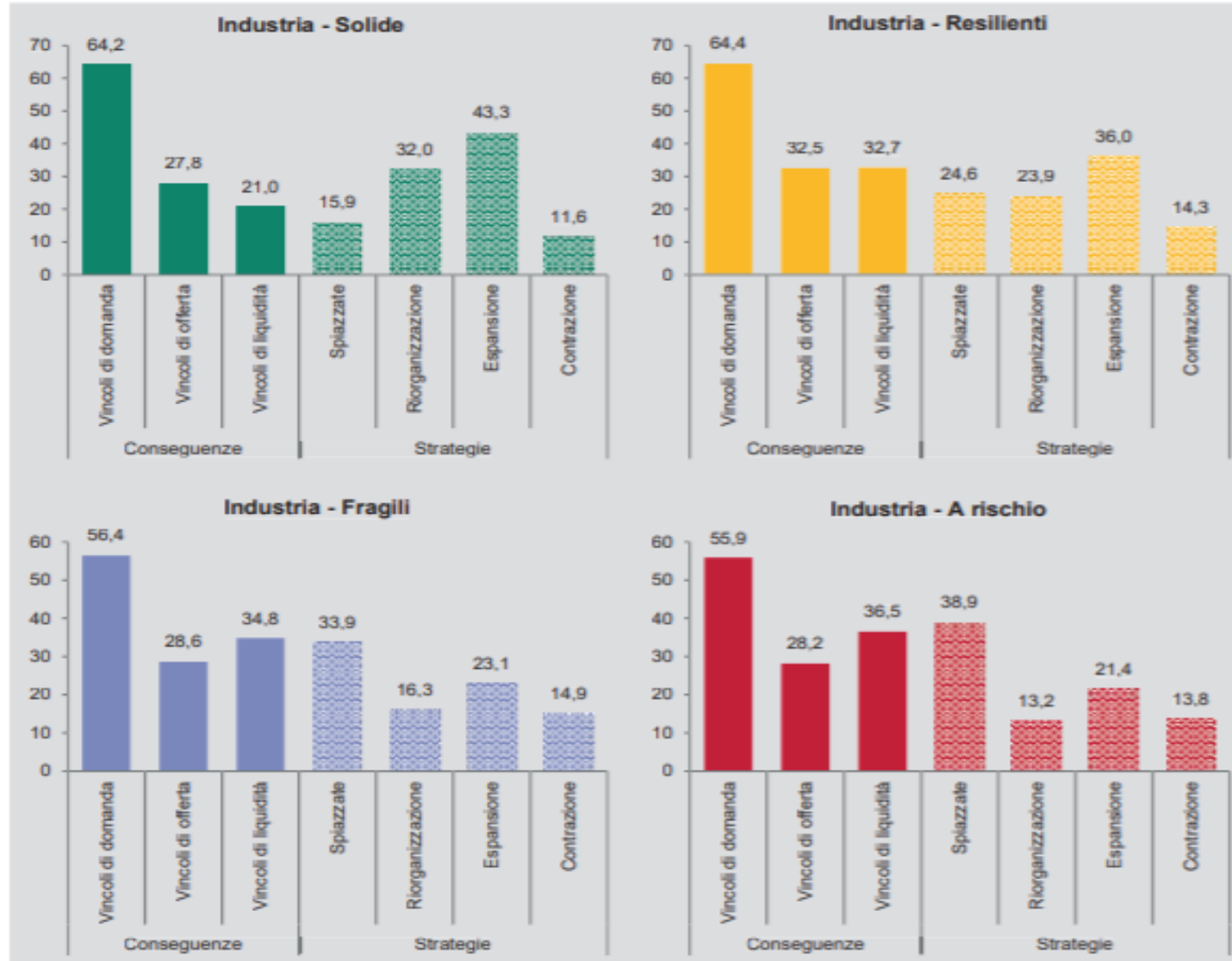
Nella manifattura tali realtà tendono a prevalere nei comparti dei prodotti in metallo (14,7 per cento delle imprese), nelle pelli (12,3 per cento) e, anche in questo caso, nella carta (13,2 per cento). Nel terziario, si segnalano le attività legali e contabili (18,4 per cento delle imprese), agenzie di viaggio (13,8 per cento), noleggino e leasing (13,2 per cento).



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

INDUSTRIA

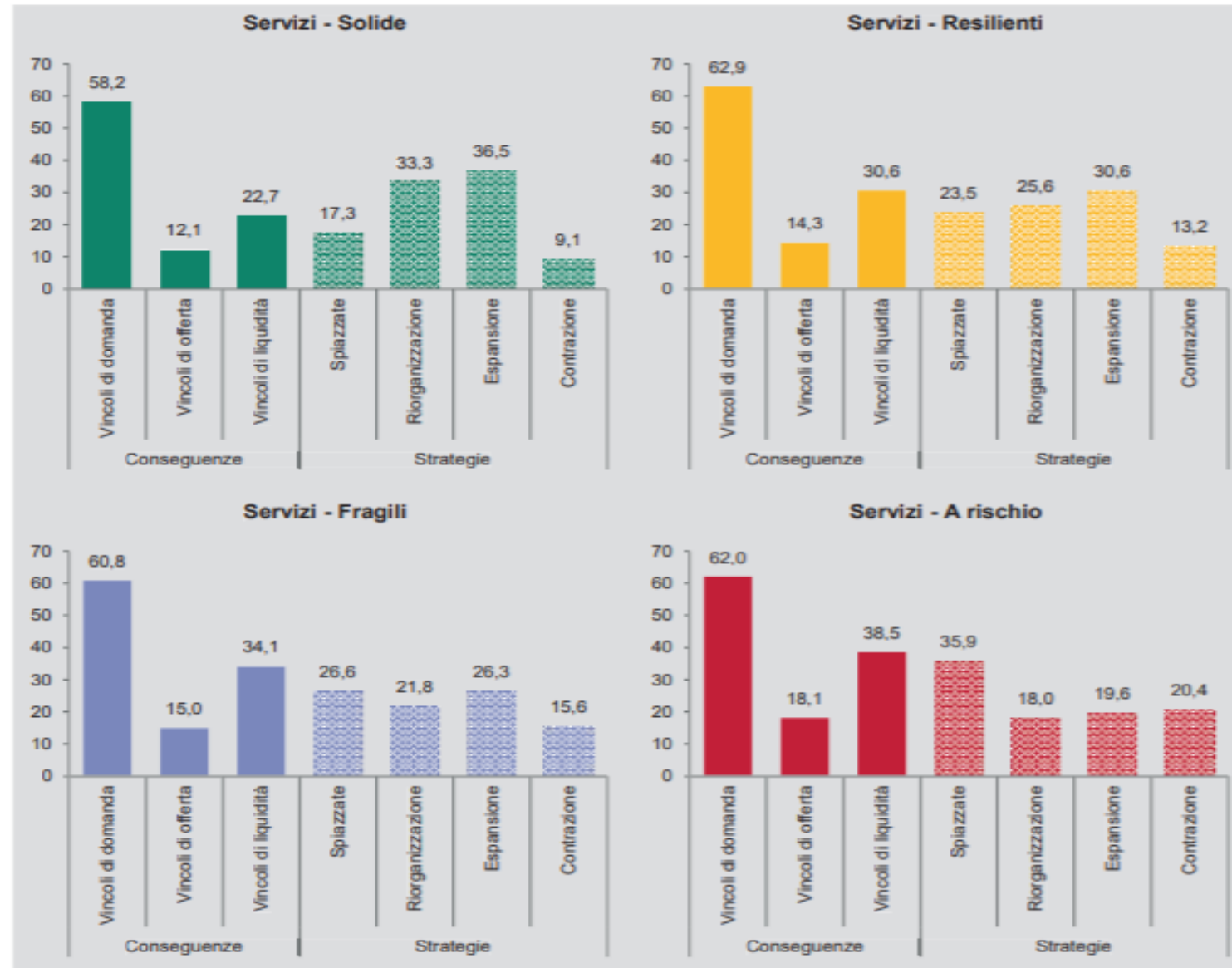
Figura 3.8 - Criticità e strategie delle imprese per grado di solidità strutturale. Industria. Anno 2020 (valori percentuali)



Fonte: elaborazioni su dati Istat



Figura 3.9 - Criticità e strategie delle imprese per grado di solidità strutturale. Servizi. Anno 2020 (valori percentuali)



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

SERVIZI

Fonte: elaborazioni su dati Istat



Effetti della Pandemia sulle imprese italiane

In sintesi, l'elaborazione di una mappa della solidità strutturale del sistema produttivo italiano **mostra una distribuzione piuttosto eterogenea delle condizioni di rischio e fragilità, così come di resilienza e solidità.**

La maggioranza delle imprese appare in condizioni di fragilità; sia nell'industria sia nei servizi questa situazione riguarda per lo più imprese di piccola e piccolissima dimensione.

Tuttavia, se da un lato la composizione delle categorie per settore rispecchia le conseguenze economiche asimmetriche della pandemia, dall'altro sussistono, anche nei segmenti particolarmente colpiti, insiemi non trascurabili di unità resistenti e solide, e anche negli strati meno influenzati dalle conseguenze dell'epidemia si riscontrano sacche di rischio e fragilità altrettanto importanti. (sempre FONTE ISTAT)



Tavola 3.2 - Caratteristiche delle imprese per profili di reazione alla crisi sanitaria. Anno 2020 (a)

	Imprese		Addetti			Valore aggiunto		Produttività		Export		Propensione all'export %	Settori a maggiore incidenza
	Numero	%	Numero	%	Media	Milioni €	%	(Media; €)	(Milioni, €)	%	%		
Statiche in crisi	291.805	28,6	1.884.826	15,2	6,5	62.603	8,5	33.214	7.548	1,8	3,4	Alloggio; Ristorazione; Sport, intratt.; Legno;	
Statiche resilienti	362.052	35,5	2.988.898	24,0	8,3	145.984	19,9	48.842	41.680	9,9	6,7	Serv. Energ.; Immobiliari; Att. Legali; Ass. soc. resid.	
Proattive in sofferenza	109.437	10,7	1.225.686	9,9	11,2	51.903	7,1	42.346	19.438	4,6	10,5	Ag. Di viaggio; Serv. Veter.; Trasp. Maritt.; Poste/corriere RR&S; Farmaceutica; Finanza&ass.; Consul. Inf.; Tlc	
Proattive in espansione	197.683	19,4	3.819.159	30,7	19,3	291.126	39,6	76.228	191.190	45,5	13,6	Trasp. Aereo; Editoria; Bevande; Chimica	
Proattive avanzate	58.809	5,8	2.510.837	20,2	42,7	183.236	24,9	72.978	160.018	38,1	19,1		
Totale	1.019.786	100,0	12.429.406	100,0	12,2	734.852	100,0	59.122	419.873	100,0	12,8	-	

Fonte: Istat (2021) ed elaborazioni su dati Istat. Rilevazione su situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19. Seconda edizione. Dicembre 2020
(a) I dati sulle caratteristiche delle imprese si riferiscono all'anno 2018.

- **Statiche in crisi** – imprese che hanno subito l'impatto dell'emergenza sanitaria e non hanno adottato concrete strategie di reazione;
- **Statiche resilienti** – unità che non hanno messo in atto strategie di reazione perché non hanno subito effetti negativi rilevanti;
- **Proattive in sofferenza** – unità duramente colpite dalla crisi ma che hanno intrapreso strategie strutturate di reazione;
- **Proattive in espansione** – imprese colpite lievemente che non hanno alterato il proprio sentiero di sviluppo precedente;
- **Proattive avanzate** – imprese colpite in misura differenziata dalle conseguenze della crisi, ma che nel corso del 2020 hanno aumentato gli investimenti rispetto al 2019.



IMPATTO DELLE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA AI FINI DELLA COSTRUZIONE DEL TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERCORRIBILITA' DEL RISANAMENTO

Come visto nell'intervento che mi ha preceduto, il test pratico per la verifica della ragionevole percorribilità del risanamento prevede l'individuazione di due misure:

L'entità del debito che deve essere ristrutturato [A]

I flussi annui al servizio del debito [B]

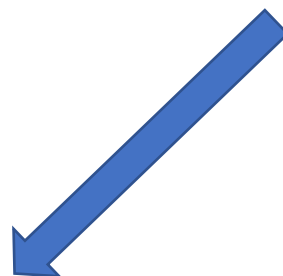


IMPATTO DELLE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA AI FINI DELLA COSTRUZIONE DEL TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERCORRIBILITA' DEL RISANAMENTO

Entrambe le entità (lo stock del debito/fabbisogno e dall'altro, i flussi annui al servizio del debito) richiedono la stima del MOL per così dire «rettificato» come previsto nel modello (e come più dettagliatamente illustrato nella precedente relazione):

L'entità del debito che deve essere ristrutturato		
debito scaduto	1,00 €	+
<i>(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)</i>	1,00 €	
debito riscadenziato o oggetto di moratorie	1,00 €	+
linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	1,00 €	+
rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni <i>(per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni)</i>	1,00 €	+
investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	1,00 €	+
ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	1,00 €	-
nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	1,00 €	-
stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	-1,00 €	-
TOTALE A	4,00 €	

- Lo stock del debito richiede la stima dell'eventuale **margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti** che vanno portati ad incremento del fabbisogno (*«entità del debito che deve essere ristrutturato»*) da soddisfare con la composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa. Ciò in quanto trattasi effettivamente di ulteriore fabbisogno





IMPATTO DELLE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA AI FINI DELLA COSTRUZIONE DEL TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERCORRIBILITA' DEL RISANAMENTO

Come detto, entrambe le entità (lo stock del debito/fabbisogno e i flussi annui al servizio del debito) richiedono la stima del MOL per così dire «rettificato» come previsto nel modello (e come più dettagliatamente illustrato nella precedente relazione):

I flussi annui al servizio del debito		
stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime	1,00 €	
investimenti di mantenimento annui a regime	1,00 €	-
imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	1,00 €	-
TOTALE B	-1,00 €	

← - I flussi a servizio del debito richiedono la «**normalizzazione**» del M.O.L. con elisione delle **componenti straordinarie e non ricorrenti e non ripetibili (e, quindi delle componenti derivanti dal Covid)**



IMPATTO DELLE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA AI FINI DELLA COSTRUZIONE DEL TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERCORRIBILITA' DEL RISANAMENTO

Pertanto:

- 1. nella prima stima, ovvero per la quantificazione dello stock del debito, occorre tenere conto di tutte le componenti straordinarie anche eventualmente non ripetibili** ai fini dell'individuazione dell'eventuale fabbisogno correlato ad un eventuale MOL negativo ovvero anche tutti quei proventi (o minori oneri) conseguenti alle misure emergenziali messe in campo dal governo per fronteggiare la pandemia quali ad esempio:
 - Contributi a fondo perduto (contributo sostegni, contributo sostegni bis, contributo perequativo);
 - Credito di imposta sulle locazioni,
 - Esenzioni dell'IMU per le attività alberghiere e di ristorazione ubicate nelle zone rosse,
 - Cassa integrazione, etc.
- 2. nella seconda stima, ovvero per la determinazione dei flussi finanziari a regime, dovranno essere elise tutte le componenti straordinarie anche eventualmente non ripetibili come le componenti conseguenti alle misure emergenziali come sopra esemplificate.**



NORMALIZZAZIONE DEI FLUSSI PER EFFETTO DEL VENIRE MENO «A REGIME» DEGLI AIUTI DI STATO

Gli «**Aiuti di Stato**» varati dal Governo, o in ogni caso, le «**Agevolazioni**» anche di natura privatistica (pattuizioni in deroga dei contratti ad esempio per le locazioni) hanno avuto impatto sia sui Conti Economici che sulle Situazioni Patrimoniali delle aziende.

L'effetto degli Aiuti è rinvenibile nel **Conto Economico**

- sia tra i **Ricavi** (per i diversi contributi ricevuti sia a fondo perduto che per crediti di imposta)
- sia sui **Costi dell'impresa** (per i minori costi dovuti a eventuali **riduzioni di canone di affitto**, a **minori costi variabili** non sostenuti per effetto ad esempio delle chiusure, ai **minori costi del lavoro sostenuti** nel periodo di Pandemia in relazione agli interventi di Cassa Integrazione, al minore impatto degli ammortamenti laddove si sia aderito alla **sospensione degli ammortamenti**, etc.)

La normalizzazione dei Ricavi e dei Costi, ai fini della stima dei flussi annui stimati «a Regime» deve, quindi tenere conto dell'assenza degli Aiuti in quanto componenti non più «ripetibili» e, quindi, impatta ovviamente sul Margine Operativo Lordo «rettificato» come determinato nel test pratico per la verifica della sostenibilità del debito di cui al D.L. 118/2021.

Gli effetti degli «Aiuti» hanno avuto impatto anche sulle **Situazioni Patrimoniali** in quanto molte imprese in «tensione finanziaria» dovuta alla Pandemia hanno aderito alle agevolazioni concesse sui finanziamenti mediante accesso al nuovo credito bancario con garanzia Pubblica (MCC) e tassi agevolati.

Tali «Aiuti» impattano sullo stock di debito delle imprese e, quindi sul fabbisogno di risorse evidenziato al Numeratore del test pratico per la verifica della sostenibilità.



NORMALIZZAZIONE DEI FLUSSI PER EFFETTO DEL VENIRE MENO «A REGIME» DEGLI AIUTI DI STATO

Tralasciando per ora l'impatto degli «Aiuti» sullo «stock di debito» e sul fabbisogno per il biennio di cui al «Numeratore» dell'indice elaborato dal Test pratico, riprendendo l'esempio del precedente intervento potremmo avere la seguente situazione, ipotizzando un margine operativo positivo per il primo anno e, quindi, l'assenza di fabbisogno per la copertura del «deficit» del primo anno potremmo avere:

Al numeratore:

Passività	31/12/21	di cui:				Totale debito da considerare per test
		Debito scaduto	Debito riscadenziato o oggetto di moratorie	Linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	Rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni	
Debiti commerciali	2.518					0
<i>di cui eccedenti l'attivo circolante</i>	1.968	1.968				1.968
<i>di cui a loro volta forse falcidiabili o dilazionabili oltre il biennio</i>	1.181					0
Debiti verso banche a breve per anticipazioni	156			30		30
Quota a breve mutui Bancari	300				300	300
Debiti verso dipendenti a breve	0					0
Altre passività correnti	200	50				50
<i>di cui iscrizione ruolo</i>	150		150			150
<i>di cui a loro volta, forse riducibili e riscadenziabili oltre il biennio considerato dal test (misure premiali ex art. 14)</i>	90					0
Totale passività correnti	3.174					0
Current ratio A.C./P.C	17,33%					0
Fondi TFR	60					0
Mutui bancari a lungo	4.176					0
<i>di cui quota scadente nel biennio considerato dal test</i>	300				300	300
<i>di cui quota rinegoziabile per contestazioni sulle condizioni economiche</i>	105					0
Finanziamenti soci postergati	867					0
Totale Passività ML termine	5.103					0
Passività da considerare nel test		2.018	150	30	600	2.798



NORMALIZZAZIONE DEI FLUSSI PER EFFETTO DEL VENIRE MENO «A REGIME» DEGLI AIUTI DI STATO

Formulando un esempio e Rettificando il valore dei Flussi annui a servizio del debito per tenere conto dei valori «a Regime» e, quindi, normalizzando ulteriormente tutti quei valori che sono stati interessati dagli effetti del Covid quali ad esempio; **minori ricavi per l'assenza in futuro di contributi a fondo perduto o crediti di imposta per locazione, maggiori costi per il venir meno delle deroghe «pattizie» sui contatti in essere, aumento dei costi variabili non sostenuti nel periodo di chiusura, assenza della Cassa Integrazione, ripresa degli ammortamenti eventualmente sospesi nel periodo di Pandemia, etc..**

Al denominatore:

Conto economico riclassificato a valore aggiunto	31/12/21	31/12/22	Normalizzato da componenti straordinari e non più ripetibili	Normalizzazione per Effetto "Covid"	Note	Normalizzato o con effetto Covid
(+) Ricavi delle vendite e prestaz.	1.801	1.994	2.084			2.084
(+/-) Variazione rimanenze prod. finiti	0	0	0	0		0
(+) Altri ricavi e proventi	35	35	10	(10)	Ulteriori contributi occasionali COVID	0
Valore della produzione	1.836	2.029	2.094			2.084
(-) Costi per acquisti	(302)	(308)	(314)			(314)
(-) Costi per servizi	(369)	(376)	(384)		Aumento costi (non sostenuti nel periodo Covid per chiusure): es . Energia	(484)
(-) Costi per godimento dei beni di terzi	(318)	(324)	(331)		(350) Riduzione temporanea concesse dai locatori	(681)
(-/+) Variazione rimanenze materi prime e semil.	0	0	0	0		0
(-) Oneri diversi di gestione	(178)	(182)	(185)	(189)		(374)
Valore aggiunto	669	839	880			231
(-) Costi per il personale	(34)	(34)	(35)	(80)	Rientro personale da cassa integrazione	(115)
Margine Operativo Loro - MOL	635	805	845			116
(-) Ammortamenti imm.ni immateriali	(82)	(38)	(38)			(38)
(-) Ammortamenti imm.ni materiali	(273)	(272)	(272)		(200) ripresa ammortamenti in parte sospesi per il Covid	(472)
(-) Accantonamenti e altre svalutazioni	0	0	0	0		0
EBIT	280	495	535			(394)
(+/-) Proventi e (Oneri) straordinari	(200)	0	0	0		0
(+/-) Proventi e (Oneri) finanziari	(44)	(38)	(38)	(38)		(76)
Reddito ante imposte	36	457	497			(470)
(+/-) Imposte (correnti), anticipate (differite)	0	(137)	(149)		riduzione per imposte anticipate probabilmente non recuperabili	0
Reddito netto	36	320	348			(470)



NORMALIZZAZIONE DEI FLUSSI PER EFFETTO DEL VENIRE MENO «A REGIME» DEGLI AIUTI DI STATO

Comparando i dati ottenuti dalla «Normalizzazione» per tenere conto dei componenti straordinari o non più ripetibili e dalla **ulteriore «Normalizzazione»** effettuata **per tenere conto del venir meno degli effetti del Covid-19** si ha la seguente situazione.

Al numeratore nulla cambia (ipotizzando che il venir meno degli «Aiuti Covid» non determini un M.O.L. negativo per il primo anno e, quindi, un ulteriore fabbisogno):

TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

L'entità del debito che deve essere ristrutturato	senza normalizzazione Covid	con normalizzazione Covid	
debito scaduto	2.018,00 €	2.018,00 €	+
<i>(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)</i>	150,00 €	150,00 €	
debito riscadenziato o oggetto di moratorie	150,00 €	150,00 €	+
linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	30,00 €	30,00 €	+
rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni <i>(per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni)</i>	600,00 €	600,00 €	+
investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	0,00 €	0,00 €	+
ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	0,00 €	0,00 €	-
nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	0,00 €	0,00 €	-
stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	-0,00 €	-0,00 €	-
TOTALE A	2.798,00 €	2.798,00 €	



NORMALIZZAZIONE DEI FLUSSI PER EFFETTO DEL VENIRE MENO «A REGIME» DEGLI AIUTI DI STATO

Tuttavia, comparando i dati ottenuti dalla «Normalizzazione» per tenere conto dei componenti straordinari o non più ripetibili e quelle in questa seconda ipotesi formulata, ottenuti con **ulteriore «Normalizzazione»** effettuata **per tenere conto del venire meno degli effetti del Covid-19** si ha la seguente situazione

Al denominatore:

TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

I flussi annui al servizio del debito			
	senza normalizzazione Covid	con normalizzazione Covid	
stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime	869,84 €	115,84 €	
investimenti di mantenimento annui a regime	0,00 €	0,00 €	-
imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	156,57 €	0,00 €	-
TOTALE B	713,27 €	115,84 €	



NORMALIZZAZIONE DEI FLUSSI PER EFFETTO DEL VENIRE MENO «A REGIME» DEGLI AIUTI DI STATO

<p>Grado di difficoltà del risanamento (1) "non normalizzato per effetti del COVID"</p>	<p>4,02</p>	<p>la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.</p>
<p>Grado di difficoltà del risanamento (1) "Normalizzato per effetti del COVID"</p>	<p>24,15</p>	<p>l'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime, si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese).</p>

(1) Se l'impresa è prospetticamente in equilibrio economico e cioè presenta, a decorrere almeno dal secondo anno, flussi annui di cui a [B], superiori a zero e destinati a replicarsi nel tempo, il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal risultato del rapporto tra il debito che deve essere ristrutturato [A] e l'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito [B]

In sintesi, comparando i risultati dal Test si avrebbero risultati diametralmente opposti. Tanto per far comprendere come possa essere importante che **nella costruzione del test occorra effettuare molta attenzione ai dati inseriti e verificare che gli stessi non contengano componenti «occasional» non ripetibili derivanti dagli «aiuti» COVID** o che i costi e i ricavi a regime siano quelli effettivamente **stimati al netto degli effetti del Covid**



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA

Più nello specifico, ai fini della valutazione della sostenibilità del debito e dei risultati che emergono dal test pratico per la verifica della ragionevole percorribilità del risanamento occorrerà valutare le conseguenze che la pandemia ha avuto sulla singola impresa avendo riguardo

- sia alla **struttura dei costi e ricavi dell'impresa**,
- all'impatto complessivo della pandemia rispetto alla singola azienda e **al settore di appartenenza**,
- sia rispetto alle attività e alle strategie di breve **e/o medio lungo termine** (quale riassetto organizzativo, rideterminazione del business,) etc. posto in essere dall'azienda in esame distinguendo quindi nello specifiche gli effetti della pandemia in:
 - Conseguenze **reversibili**;
 - Conseguenze che comportano un cambiamento della domanda;
 - Conseguenze che determinano un cambiamento del modello di business



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA - **Conseguenze reversibili**

Tra le **conseguenze «reversibili»** della pandemia possiamo annoverare:

- a) **Riduzione temporanea ricavi (contrazione domanda** – intesa come riduzione dei consumi rispetto allo specifico prodotto e/o servizio dell'impresa - e vincoli di offerta – limitazione nell'offerta quale *lockdown*, chiusura dei locali al pubblico, etc.) per impossibilità di vendita;
- b) **Perdita di marginalità** conseguente alla maggior incidenza dei **incidenza dei costi fissi** (effetto sulla leva operativa)
- c) **Tensione finanziaria** derivante dalla **difficoltà di incasso** in assenza di riscadenzamento debiti (occorrerà distinguere tra illiquidità temporanea e/o incapacità strutturale a far fronte all'ingente indebitamento – quali ad esempio eccessivo ricorso all'indebitamento «tributario», etc.)

Rispetto a questo tipo di conseguenze, sono intervenuti in maniera **massiccia i decreti emergenziali** mediante

- a) **un sostegno dei ricavi** con il riconoscimento di **contributi a fondo perduto** per le imprese che hanno registrato un significativo calo del fatturato (e/o del reddito per quanto attiene il contributo perequativo);
- b) **un sostegno economico** a fronte della maggiore incidenza dei **costi fissi** - quali ad esempio costo del lavoro e canoni di locazione - con strumenti diversi quale la Cassa Integrazione Guadagni e il credito di imposta per le locazioni)
- c) **Agevolazioni**, in termini di **accesso al credito bancario** sia sotto il profilo dei tassi di interessi che delle garanzie concesse per l'ottenimento di finanziamenti bancari a tassi agevolati con garanzia pubblica (MCC); o anche moratorie con riguardo ai finanziamenti e ai debiti tributari con particolare riguardo ai debiti affidati all'Agente della Riscossione



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA - **Conseguenze reversibili**

In termini di valutazione della ripresa del normale svolgimento dell'attività e del recupero di marginalità sono proprio questi gli esempi tipici di **CONSEGUENZE REVERSIBILI**

- a) **riduzione dei ricavi**
- b) **perdita di marginalità** (maggiore incidenza dei costi fissi di struttura) e
- c) **tensione finanziaria** per difficoltà di incasso

Tutti profili che proprio **per loro natura dovrebbero essere di natura «temporanea»**.

Ed in particolare, con riferimento al **test pratico**, è questo il caso in cui potremmo avere, quindi:

- un **fabbisogno per il primo anno** (MOL rettificato **negativo**) che si aggiunge al debito da ristrutturare che potrà, invece,
- divenire **flusso annuo positivo a servizio del debito** laddove esaminato in termini prospettici, proprio in virtù della ripresa dei ricavi della minore incidenza dei costi «fissi» di struttura sui ricavi e della conseguente ripresa degli incassi, e quindi, dei pagamenti ai fornitori,



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA - Conseguenze reversibili

In questo caso alcuni autori hanno ritenuto di poter attribuire alle **conseguenze reversibili una natura «esogena»**.
Gli stessi autori hanno evidenziato che l'insolvenza dell'impresa debitrice, **affinché possa definirsi reversibile, debba essere ricondotta** dunque a*:

- cause esterne, incontrollabili, temporanee (pandemia);
- persistenza temporanea di condizioni recessive (crisi di domanda) afferenti imprese con **business ancora sani** ma con ristretti limiti temporali di solvibilità;
- cause esterne parzialmente controllabili in presenza di rischi potenzialmente stimabili (ritardi o insolvenze clienti);
- cause esterne subite per vincoli e restrizioni organizzativi o societari da parte di società capogruppo

*Si veda sul punto «prime considerazioni aziendalistiche sulla composizione negoziata della crisi», in «Ristrutturazioni aziendali», Prof. Paolo Bastia, pubblicato il 4.11.2021



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA - Cambiamento strutturale domanda

In alcuni casi le **modificazioni alla composizione della domanda** sono destinate ad essere **permanenti**.

In questi casi andrà valutata, ai fini della valutazione della sostenibilità del debito e, quindi, della reversibilità della crisi, **la modalità con cui l'impresa ha reagito e/o intende reagire alla modifica «strutturale» e non temporanea della domanda**, andranno analizzati **i piani industriali** che l'impresa intende porre in essere le «strategie» di lungo periodo e **l'impatto di queste sui flussi annui destinati al servizio del debito** (e la consistenza degli stessi) e le aspettative in termini di riduzione dello stock di debito.

Ovvero andrà valutata la capacità di adattamento e/o ancor meglio di reazione della specifica impresa.

Andranno valutate le strategie di breve e, in presenza di modifiche permanenti, **anche le strategie di lungo periodo che l'impresa intende adottare per recuperare margini di redditività** attraverso l'intervento sui principali fattori che incidono sul vantaggio competitivo dell'azienda e **consentono di ripristinare l'equilibrio economico fondamentale per rendere reversibile la crisi e consentire la sostenibilità del debito**.

In altri casi invece le variazioni saranno temporanee o non saranno così persistenti nel tempo e, quindi, **riconducibile** ai casi già visti di conseguenze reversibili in cui sono importanti le previsioni di recupero di ricavi e di marginalità nel breve periodo.



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA – Modifica o ridefinizione del modello di *business*

E' evidente che **un'impresa con squilibrio economico «strutturale» ovvero che non ha aspettative di miglioramento e che pur intervenendo sui fattori chiave del proprio business - attraverso una ridefinizione complessiva del proprio modello di business – e che non ha possibilità di riequilibrio «economico» - e, quindi, di realizzazione di MOL positivo –si trova probabilmente in una situazione di crisi non reversibile** quantomeno non perseguibile attraverso l'ipotesi della continuità diretta e dovrà valutare ove possibile soluzioni in discontinuità (ad esempio mediante cessione a terzi dell'azienda o di ramo di essa).

Questa situazione **può essere conseguenza della pandemia** o in alcuni casi **poteva essere già presente in periodo pre-Covid** in cui l'azienda **già presentava una situazione di squilibrio economico non «sanabile»** nemmeno attraverso una ridefinizione del proprio business

Ciò accade spesso quando **la situazione debitoria è di assoluta rilevanza e consistenza** e rispetto alla quale **anche i flussi positivi non sono in grado di ripianarla in tempi ragionevoli** e, quindi, l'impresa non è in gradi di superare la situazione di crisi e/o insolvenza. In tali casi dovrà verificarsi se una soluzione in discontinuità possa /quale la cessione a terzi e la continuità indiretta possa genare flussi sufficienti a far fronte alla complessiva situazione debitoria (eventualmente anche ristrutturata). Si pensi ad un'azienda fortemente indebitata anche con MOL positivo.



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA – Esempi concreti (aziende che hanno superato periodi di crisi modificando il proprio business)

La crisi, talvolta, può essere il propulsore per nuove idee.

C'è una frase che è stata usata da Rahm Emanuel, al capo dello staff di Barack Obama, durante la crisi del 2008, che dice “non vorrei mai sprecare un periodo di crisi. È una opportunità per fare cose che mai avresti pensato di fare prima”.



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA – Esempi concreti (aziende che hanno superato periodi di crisi modificando il proprio business)

Esempio di aziende che hanno superato i periodi di crisi modificando il proprio business

Netflix, 1997

Netflix, il servizio di streaming di cui nessuno sembra poter fare a meno ai nostri giorni, è stato fondato nel 1997 come servizio di video DVD a noleggio per posta. L'azienda veniva lanciata **qualche anno prima della bolla delle dot-com**¹, ed infatti negli anni 2000 Netflix attraversò un periodo di crisi. Blockbuster si offrì di acquistarla per 50 milioni di dollari ma l'offerta venne rifiutata. **L'azienda riuscì a superare non solo quel periodo di crisi, ma anche il crollo dell'intero settore di noleggio dei Dvd**: Netflix a partire dal 2010 si è concentrata nel settore dei media, diventando pioniera dei servizi di streaming on demand che oggi ne fanno il successo.

Airbnb, 2008

Airbnb è stata probabilmente l'idea giusta nel momento giusto. **Lanciata l'anno della grande crisi immobiliare che ha messo in ginocchio gli Usa**, la startup di Brian Chesky e Joe Gebbia offriva una piattaforma per collegare chi poteva offrire un appartamento, una stanza, o anche solo un letto, a chi lo cercava. Airbnb ha inventato **il mercato degli affitti a breve termine**, permettendo a tutti quei posti o quartieri che restavano esclusi dal servizio delle strutture alberghiere di diventare luoghi adibiti all'accoglienza. **Nel 2009 la startup ha chiuso il suo primo round di investimento ed è letteralmente esplosa.**

Walt Disney, 1929

La crisi economica del 1929, che sarebbe durata quattro anni, è coincisa con il lancio di Disney, l'azienda che ha cambiato il settore dell'animazione. In un periodo così buio, i due fratelli Walt e Roy Disney puntarono tutto sul sorriso, sull'evasione, sulla costruzione di storie rigorosamente a lieto fine. Alla fine della crisi, infatti, Disney raccolse il lavoro fatto in quegli anni e lanciò un film destinato a diventare famoso, in quanto primo lungometraggio animato della storia: Biancaneve e i sette nani.

(1) dot-com si definiscono tutte quelle società di servizi che sviluppano la maggior parte del proprio business attraverso un sito web e Internet.



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA – Esempi concreti

Numerose aziende hanno riconvertito le loro produzioni per produrre dispositivi di sicurezza (igieneizzanti, mascherine, camici monouso) o attrezzature mediche (ventilatori per la rianimazione). Alcune anche solo per dare un contributo alla battaglia contro la Pandemia

Armani ha convertito i suoi stabilimenti produttivi italiani nella produzione **di camici monouso destinati alla protezione individuale** degli operatori sanitari che stanno affrontando la battaglia contro il Coronavirus.

Prada, su richiesta della Regione Toscana, ha avviato nello stabilimento di Montone, in provincia di Perugia, la produzione di **80mila camici e 110mila mascherine** da destinare al personale sanitario della Regione.

Modaimpresa, che conta 35 dipendenti in provincia di Isernia, ha convertito la sua produzione ordinaria dedicata ai capi di abbigliamento per produrre **10mila mascherine protettive con filtro al giorno**.

Apulia stretch, azienda della provincia di Bari che generalmente produce tessuti per la copertura di materassi, ha sviluppato un prototipo di **tessuto idrorepellente all'esterno e idrofobico all'interno**, che da distribuire alle sartorie per ricavarne mascherine.

Bulgari, ha destinato i suoi laboratori cosmetici per la produzione di 6mila flaconi di disinfettanti per le mani al giorno.

Grappa Nardini, ora utilizzano i macchinari per fare igienizzanti e disinfettanti.

La storica **Tessitura Monti** ha convertito il proprio impianto industriale per realizzare a regime trentamila metri di tessuto immettendo sul mercato un milione di mascherine al mese.



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA – Esempi attuali concreti

GDA Officina Tessile, azienda leader nel settore della moda di lusso ha convertito la propria produzione fabbricando mascherine in TNT;

Ramazzotti, nota per la produzione liquoristica italiana, ha deciso di reinventarsi per aiutare la società a superare la pandemia; infatti, alcune sedi di lavoro della Ramazzotti si sono dedicate alla **produzione di gel disinfettante**. Il gel disinfettante viene imbottigliato a mano, **con l'aggiunta di una piccola quantità di scorza d'arancia**, al fine di rendere aromatizzato il disinfettante con la fragranza tipica della Ramazzotti;

Job è un'azienda leader nel settore car pooling aziendale. Job ha deciso di creare una piattaforma in grado di quantificare per ambiente, economia e socialità **gli effetti positivi dello Smart Working**. **#ColleghiAmoIlLavoro**, una piattaforma aperta a tutti, che consente ad ogni dipendente **di registrare le proprie ore di lavoro a distanza ogni giorno**. Questo tool è in grado di calcolare precisamente **quanto tempo, denaro ed emissioni di CO2 vengono risparmiati** non percorrendo quotidianamente la tratta casa-lavoro;

Ergotech, ha riconvertito la propria produzione industriale per contribuire alla lotta contro il Covid-19. Ergotech specializzata in **costruzione e stampaggio di pezzi tecnici in materiale termoplastico destinati al settore automotive**. Grazie all'invenzione di una Startup italiana, si è scoperto che **le mascherine da snorkeling della Decathlon**, grazie ad una particolare valvola in aggiunta (valvola Charlotte), **possano trasformarsi in maschere per terapie sub-intensive per i pazienti Covid**. È così che l'azienda Ergotech ha iniziato a lavorare allo stampo per realizzare le valvole in grado di convertire le mascherine in strumenti respiratori..

FCA e Ferrari hanno deciso di mettere a disposizione le proprie risorse per contribuire alla lotta contro il Coronavirus. I reparti di **terapia intensiva necessitano di un numero sempre maggiore di ventilatori polmonari**, necessari per garantire cure sicure ai pazienti con insufficienze respiratorie. Proprio per questo, i colossi FCA e Ferrari hanno deciso di mettere le loro forze produttive a disposizione di Siare Engineering (azienda bolognese leader nella produzione di ventilatori polmonari in Italia): si sono occupate dell'assemblaggio dei ventilatori e dell'approvvigionamento dei materiali necessari alla produzione



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA – Esempi concreti

Altre imprese, invece, **piccole e medie, specialmente operanti nel settore tessile** (ma non solo – anche imprese che hanno riconvertito alcuni dei loro macchinari), **hanno modificato il loro business, nel periodo della pandemia**, ed in particolare nel periodo in cui i DCPM avevano imposto il *lockdown*, per produrre dispositivi di protezione (DPI) e attrezzature sanitarie, **attenuando la riduzione dei ricavi derivanti dal loro business principale attraverso la realizzazione di ricavi nel business alternativo individuato proprio nella produzione di dispositivi medici e attrezzature sanitarie** (o parti di esse).

La PMI **Jeanologia**, con sede a Valencia, offre trattamenti di rifinitura ecologici per indumenti. Durante la crisi, si occupa di **sterilizzare e disinfettare mascherine facciali protettive** per gli ospedali, trattando circa 15 000 mascherine al giorno. Il fondatore riferisce che l'azienda sta già pianificando la propria strategia per il post Covid-19, **quando la domanda per la sterilizzazione degli indumenti sarà elevata e sarà fondamentale una produzione sostenibile e rispettosa dell'ambiente**.

Dydu, un'impresa francese specializzata in software per chatbot, **offre chatbot personalizzate** dotate di una serie di domande frequenti per aiutare **i servizi di risorse umane nel sostegno ai propri dipendenti**. Benché la chatbot in sé sia gratuita, Dydu **sta creando una base clienti più ampia per il futuro**, aiutando al contempo altre imprese ad affrontare la crisi.

Veoleo Press, una piccola casa editrice di libri educativi in lingua spagnola per bambini, ha subito individuato la necessità di sostenere **l'apprendimento da casa durante la chiusura delle scuole**. Ha collaborato con artisti per produrre pagine da colorare, dietro libero contributo, per aiutare i genitori a proseguire l'insegnamento dello spagnolo a casa. Come parte della propria ampia **risposta alla crisi**, Veoleo **offre video didattici e nuovi contenuti online**.



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA – Esempi concreti

10-Vins è una start-up francese che produce macchinari specializzati per regolare temperatura e aerazione al fine di rendere ottimale la degustazione del vino. Prima della crisi vendeva principalmente a imprese con sommelier professionali. Tuttavia, 10-Vins **ora punta ai clienti privati dopo la chiusura di bar e ristoranti**, dando la priorità alle vendite ad amanti del vino che desiderano gustarsi un vino pregiato a casa durante il periodo di lockdown. **Ha inoltre creato due corsi di formazione online per persone interessate alla produzione del vino.**

Analogamente, **58-Gin** ha perso la propria base di clientela, ovvero **bar e pub**, a causa del *lockdown*. Ha preso la difficile **decisione di cessare la propria produzione di gin artigianale**, ma **ha identificato la necessità** di un altro prodotto a base alcolica per contribuire alla lotta contro la Covid-19: **gli igienizzanti per le mani**. Questa impresa ha saputo adattarsi rapidamente, in quanto i processi di produzione del gin e dell'ingrediente di base, l'alcool, sono uguali.

Oura Health è una start-up finlandese produttrice di anelli che misurano il battito cardiaco, la frequenza respiratoria e la temperatura corporea. Oura Health ha capito, dopo essere stata contattata da uno dei propri clienti che era risultato positivo al virus, **che la propria tecnologia poteva rilevare i primi sintomi della Covid-19**. La start-up ha poi collaborato a uno studio con l'Università di California di San Francisco, mettendo a disposizione di 2 000 infermieri con i propri anelli di rilevazione e ha ricevuto richieste simili in tutto il mondo.

Per Oura Health, come per molti altri di questi esempi, **i benefici non sono solo finanziari**. Queste imprese offrono soluzioni ai problemi causati dal virus, **diversificando al contempo la propria attività e costruendo una solida reputazione per il futuro per ottenere margini di profitto significativi futuri**.



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA – Conclusioni

Come si è visto nelle analisi effettuate dai principali istituti di ricerca gli effetti della pandemia hanno interessato la maggior parte delle imprese italiane (solo un'impresa su cinque ha riferito di non essere stata interessata dagli effetti negativi del Covid sul proprio business) ed in special modo le imprese di **micro, piccole e medie dimensioni** che rappresentano il maggior numero delle imprese italiane, (con esclusione ovviamente dei settori nei quali il Covid è stata un'opportunità - prima tra tutti il settore farmaceutico).

Le conseguenze della pandemia hanno interessato, quindi, la maggior parte delle imprese italiane.

Le imprese, come visto, **hanno reagito in maniera diversa** ed in particolare, la maggior parte delle imprese di piccole e medie dimensioni sono state «**spiazzate dal Covid**». Molte però di esse hanno, comunque, **resistito**.

Per alcune di esse **gli effetti della pandemia possono definirsi «temporanei»** ed è quindi per esse **si prevede un recupero dell'equilibrio economico nel breve periodo senza la necessità di un cambiamento strutturale** dei processi produttivi e senza necessità di una ridefinizione del modello di business.

E tra esse rientrano anche quelle imprese che hanno registrato **una modifica nella domanda di natura non strutturale ma «temporanea»**. Per esse lo squilibrio economico e finanziario può ritenersi temporaneo e la crisi risolvibile nel breve periodo senza particolari accorgimenti. **Per verificare che la crisi sia solo congiunturale occorrerà comparare, tuttavia, l'impatto che la pandemia ha avuto sulla singola azienda rispetto all'impatto registrato nell'intero settore di appartenenza** per vedere se l'andamento dell'impresa è in linea con quello del settore.



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA – Conclusioni

Per altre, invece la **pandemia ha determinato una modifica strutturale della domanda** e ha richiesto **un intervento e una riorganizzazione dei processi aziendali** (si veda ad esempio le aziende che hanno sviluppato l'*e-commerce* affianco al loro tradizionale canale di vendita).

Queste aziende hanno dovuto investire risorse in tecnologia per la realizzazione delle piattaforme e instaurare nuove relazioni con i loro partner (si pensi allo sviluppo di tutta la rete di magazzinaggio e logistica).

Altre ancora, invece **hanno registrato effetti ben più significativi** con conseguente necessità di **una riorganizzazione e talvolta di una ridefinizione del business**. Anche per queste aziende che hanno saputo reagire ridefinendo il proprio business si può ritenere che gli effetti della pandemia, sebbene più consistenti, **siano comunque reversibili** con possibilità di risoluzione della crisi.

Vi sono poi le imprese che **pur ridefinendo il proprio business non riescono a far fronte all'elevato indebitamento** in tempi congrui rispetto alle quali la soluzione non può che essere di discontinuità e di cessione dell'azienda e/o di rami di essa per far fronte con flussi finanziari più consistenti all'elevato indebitamento.

In tali casi è salvaguardata, **la preminente continuità aziendale** che il DL tende a tutelare come valore primario, benché attraverso la cessione a terzi dell'azienda. Occorrerà in tali casi verificare che i flussi derivanti dalla cessione, unitamente agli ulteriori flussi (eventualmente affitto di azienda nel medio tempore fino alla cessione) siano sufficienti a far fronte la complessiva situazione debitoria (anche eventualmente ristrutturata).



LE CONSEGUENZE DELLA PANDEMIA – Conclusioni

Infine, vi sono le aziende che seppur attraverso una ridefinizione del business **non riescono a ristabilire l'equilibrio economico essenziale la sostenibilità del debito.**

Per esse **può ritenersi che le conseguenze del Covid siano irreversibili** e, pertanto dovranno accedere **alle diverse forme di risoluzione della crisi messe a disposizione dalla normativa** ivi compreso il **concordato semplificato**, ove percorribile, previsto dal D.L. 118/2021.

Per molte di esse probabilmente la crisi era già presente nel periodo pre-Covid e la pandemia ha solo finito di amplificarne gli effetti.



GRAZIE