



# I sistemi di allerta e l'impatto sulle PMI

Guido Romano



# Agenda

- ▶ Le procedure di allerta in pillole
- ▶ Gli indicatori della crisi
- ▶ I costi per le imprese
- ▶ I potenziali benefici
- ▶ Conclusioni e spunti per la tavola rotonda

# Premessa



Limiti disciplina fallimentare del 1942



Un decennio di riforme con successi limitati



Riforma ampia e organica



Procedure di allerta e composizione delle crisi

# Le procedure di allerta in (estrema) sintesi



## Obblighi organizzativi

- Assetto organizzativo adeguato alla tempestiva rilevazione della crisi e della perdita di continuità
- Adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa



## Strumenti di allerta

- Segnalazione organi di controllo societari
- Segnalazione creditori pubblici qualificati (Ag. Entrate, Inps, Agenzia Riscossione)
- Indicatori della crisi



## OCRI e composizione della crisi

- Gli OCRI ricevono le segnalazioni di allerta, gestiscono la fase di allerta e la fase di composizione della crisi
- Istituite presso le CCIIA
- Accordo con stessi effetti dei piani di risanamento, accesso a una delle procedure o segnalazione al PM

# Gli organi di controllo e le procedure di allerta

## Ruolo più attivo agli organi di controllo



Misure premiali per l'imprenditore che attiva volontariamente le procedure di allerta



Rafforzamento attraverso un ruolo più ampio degli organi di controllo:

- ✓ Verificare adeguatezza dei sistemi organizzativi
- ✓ Monitoraggio dei 'fondati indizi della crisi'
- ✓ Segnalazione all'imprenditore
- ✓ Segnalazione a OCRI



Misure premiali per sindaci e revisori

## Ampliamento numero società con organo di controllo

1. Tenuta alla compilazione consolidato
2. Controllo una società obbligata a revisione
3. Superamento per due esercizi consecutivi di almeno uno dei seguenti limiti
  - a) Attivo > 4 € mln
  - b) Ricavi > 4 mln
  - c) Addetti > 20

**88** mila Srl con obbligo  
nomina sindaco/revisore

# Agenda

- ▶ Le procedure di allerta in pillole
- ▶ **Gli indicatori della crisi**
- ▶ I costi per le imprese
- ▶ I potenziali benefici
- ▶ Conclusioni e spunti per la tavola rotonda

# Gli indicatori della crisi



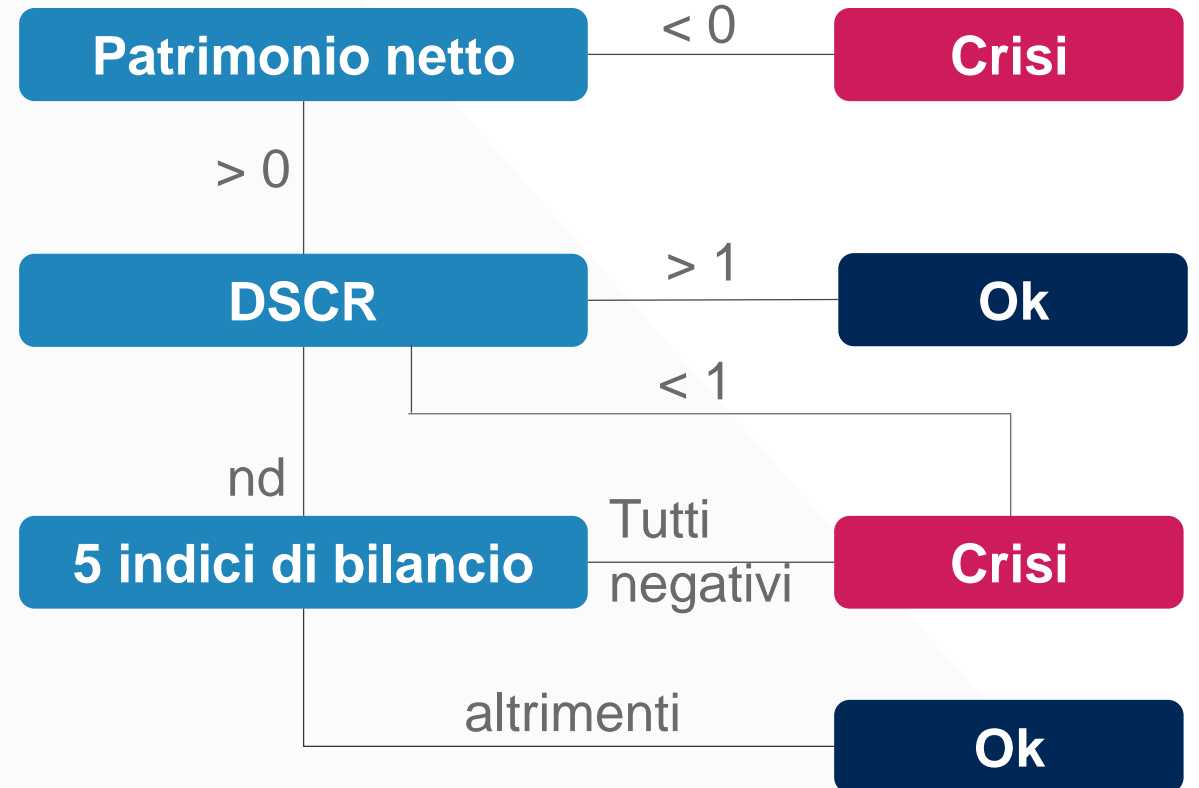
Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Ha il compito di elaborare con cadenza triennale indici che fanno ragionevolmente presumere lo stato di crisi dell'azienda



Approccio data-driven e partner scientifico per l'elaborazione degli indici

## Schema degli indicatori della crisi proposti dal CNDCEC al Mise



# Gli indici di allerta individuati dal CNDCEC con Cerved

- Vincoli dell'esercizio
  - No modelli di score/rating
  - Dati certi, ufficiali e disponibili
  - Concetto insolvenza e non di crisi
- Campione di 181 mila imprese 2010-2016, con 18 mila procedure concorsuali considerate
- Considerata una long list di indicatori riferiti a sei aree gestionali
- Attraverso analisi statistiche identificata una short list, anche considerando le combinazioni più efficienti
- Analisi qualitativa segnali più significativi con expertise professionisti

Individuati cinque indici con soglie specifiche per 10 settori di attività

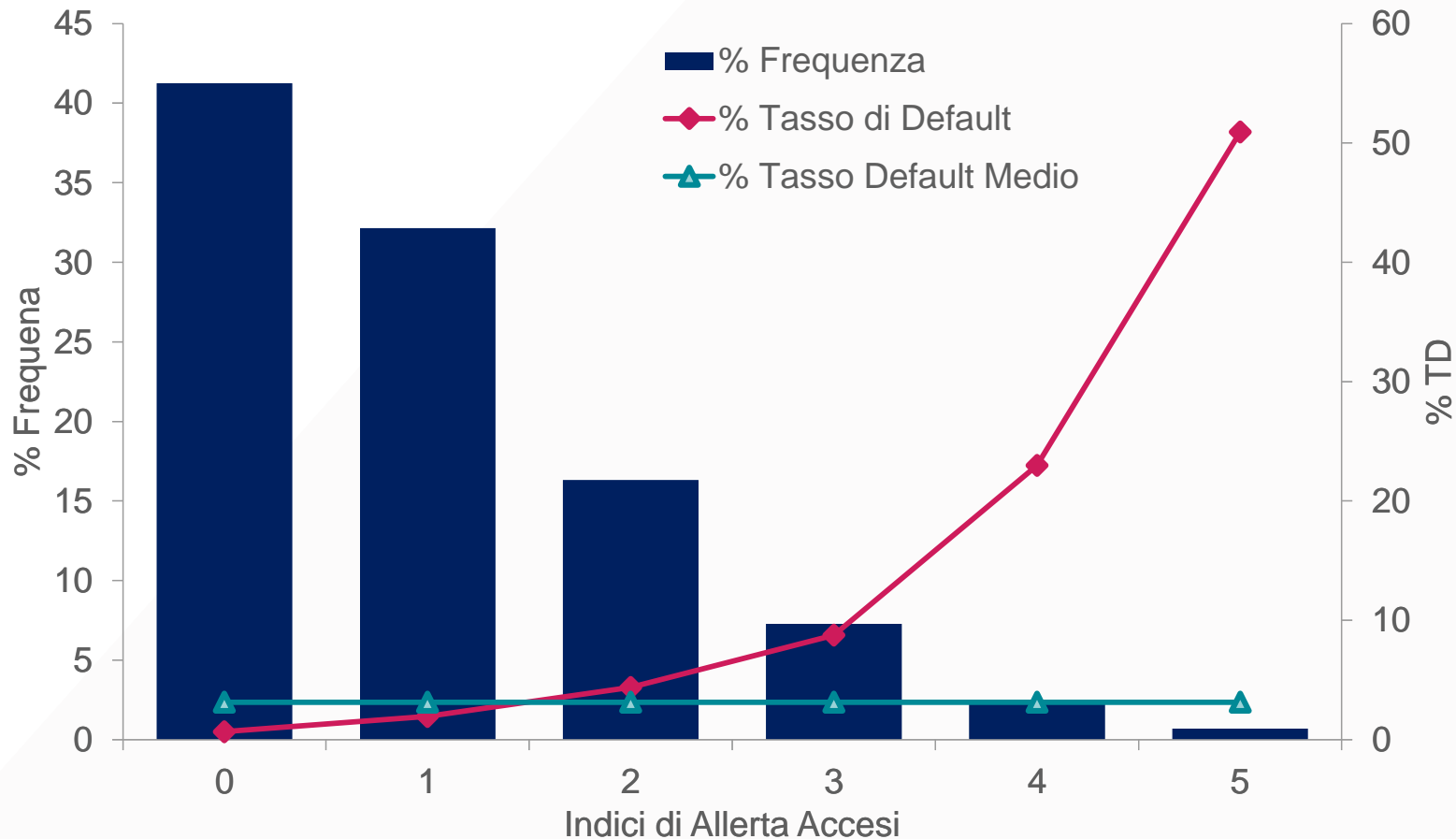
1. Oneri finanziari su fatturato
2. Patrimonio netto su debiti
3. Liquidità a breve termine
4. Cash flow su attivo
5. Indeb. prev. e trib. su attivo





# I cinque indici generano un numero ridotto di segnalazioni

## Impatto degli indici di allerta sul sistema di imprese



# Grande attenzione nell'esercizio al contenimento dei falsi positivi

Falsi positivi

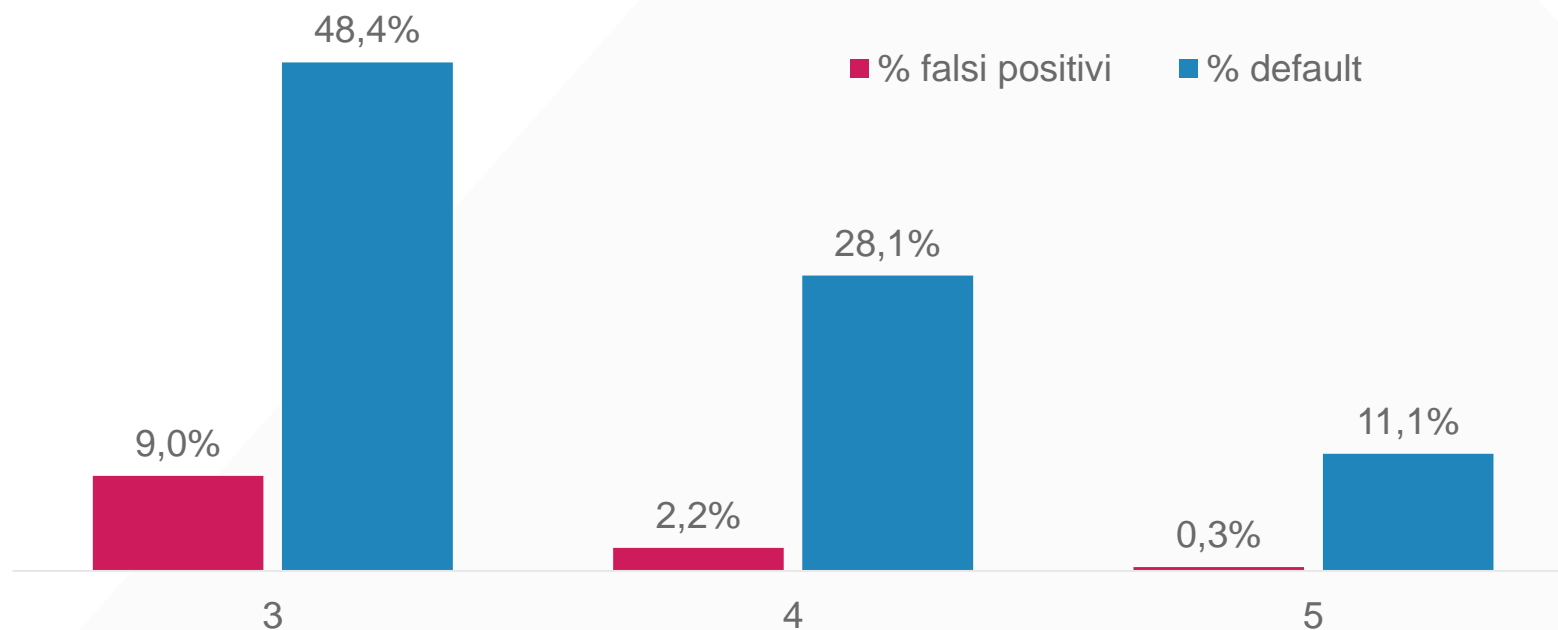


Falsi negativi



# Un alto numero di falsi positivi intaserebbe gli OCRI e genererebbe UTP sul sistema bancario

## Segnalazioni in base al numero di segnali accesi



**Falsi positivi** 149 € mld

13,3 € mld

1,5 € mld

**Default intercettati** 21,3 € mld

9,8 € mld

2,6 € mld

# Agenda

- ▶ Le procedure di allerta in pillole
- ▶ Gli indicatori della crisi
- ▶ **I costi per le imprese**
- ▶ I potenziali benefici
- ▶ Conclusioni e spunti per la tavola rotonda

# I costi per adeguarsi ai sistemi di allerta



Strumenti di *enterprise risk management*



Costi di formazione e per il personale



Costi per adeguare la *governance*

- Non esistono evidenze di mercato
- Interviste a panel di professionisti
  - Aspettative su costi dei servizi
  - Aspettative sui livelli di adozione varie soluzioni

# Gli strumenti per individuare i fondati indizi della crisi e garantire la continuità aziendale

## Adeguate verifica

- ✓ Verifica su anomalie rilevanti
- ✓ Da fonti interne (erario, dipendenti, ...)
- ✓ Da fonti esterne (Bankit, ...)
- ✓ Integrazione con gestionali per calcolo indici

## Sistemi tesoreria e calcolo DSCR

- ✓ Software che gestiscono scadenziari, controllo c/c, ecc
- ✓ Collegati con gestionali e *home banking*
- ✓ Budget a 6/12 mesi
- ✓ Flussi in uscita certi
- ✓ Flussi in entrata con stima probabilità incasso

## Cruscotti di risk management

- ✓ Diversi livelli di sofisticazione
- ✓ Questionari per monitorare spettro rischi aziendali
- ✓ Collegamento a gestionali e/o budget

## Sistemi di valutazione rischio a tre anni

- ✓ Semestrale o per operazioni straordinarie
- ✓ Collegamento a gestionale, budget e a piano industriale
- ✓ Proiezioni *forward looking* a tre anni
- ✓ Simulazioni tipo stress test

# Una stima dei costi per le imprese

Costi per adeguarsi ai sistemi di allerta: spesa media annuale per impresa

€

	Obbligo di nomina del revisore/sindaco			
	Micro (no revisore/ sindaco)	Piccole (20-50 addetti)	Medie (50-250 addetti)	Grandi (> 250 addetti)
Sistemi	3.044	8.867	17.958	55.375
Formazione e personale	1.965	4.600	7.000	27.750
Governance	-	5.341	16.553	54.002
<b>Totale</b>	<b>5.009</b>	<b>18.807</b>	<b>41.511</b>	<b>137.127</b>

*Nota: costi medi che si basano sui tassi di adozione previsti dal panel di professionisti, ma con l'ipotesi di totale diffusione di sistemi DSCR*

# Una stima dei costi per il sistema

## Costi per adeguarsi ai sistemi di allerta: spesa annua per il sistema di imprese

€ mln

### Obbligo di nomina del revisore/sindaco

	Micro (no revisore/ sindaco)	Piccole (20-50 addetti)	Medie (50-250 addetti)	Grandi (> 250 addetti)	Totale	Minima compliance	Totale compliance
Sistemi	608	570	464	390	2.032	1.231	3.329
Formazione e personale	127	125	92	119	463	113	1.411
Governance	-	440	484	390	1.314	1.314	1.314
<b>Totale</b>	<b>735</b>	<b>1.135</b>	<b>1.039</b>	<b>900</b>	<b>3.809</b>	<b>2.658</b>	<b>6.053</b>

Basato sui tassi di adozione attesi dal panel di professionisti

Nel caso di mancata adozione dei sistemi di tesoreria e delle relative spese per il personale

Nel caso di totale adozione dei sistemi di tesoreria e delle relative spese per il personale



# Agenda

- ▶ Le procedure di allerta in pillole
- ▶ Gli indicatori della crisi
- ▶ I costi per le imprese
- ▶ **I potenziali benefici**
- ▶ Conclusioni e spunti per la tavola rotonda

# I benefici delle procedure di allerta



Risanamento imprese in crisi



Liquidazione più efficiente attivi aziendali



Maggiore trasparenza imprese minori



Impatti sistemi ERM su redditività e valore aziende



Impatti sui tassi di recupero creditori (e costo credito)



Tasso di imprenditorialità e tasso di innovazione



Migliore allocazione delle risorse



Impatto sui tributi e finanza pubblica

# L'impatto su continuità aziendale e recupero cespiti aziendali



## Ristrutturazione di imprese in bonis

Imprese che grazie alle nuove norme si risanano e tornano sul mercato. Benefici in termini di valore aggiunto prodotto durante la vita utile.

- Utilizzo impianto simulazione fatta con CNDCEC
- Utilizzo dati su imprese di fonte Cerved
- Ipotesi su successo riforma, su tre scenari



## Riallocazione attivi imprese segnalate

Migliore riallocazione capitale imprese segnalate grazie a emersione precoce crisi: benefici in termini di rendimento del capitale e impatti sul valore aggiunto.



## Costi 'falsi positivi'

Costi per procedure di ristrutturazione per cd falsi positivi

	Minima compliance	Scenario intermedio	Best case
% imprese che tornano in bonis	5%	24%	47%
Tasso recupero pre-riforma	30%	30%	30%
Tasso recupero post-riforma	40%	45%	60%
% insolvenze intercettate	11%	30%	40%
% falsi positivi	0,4%	0,09%	0,06%

segnalazioni originate esclusivamente dagli indici di bilancio

Utilizzo parziale sistemi DSCR

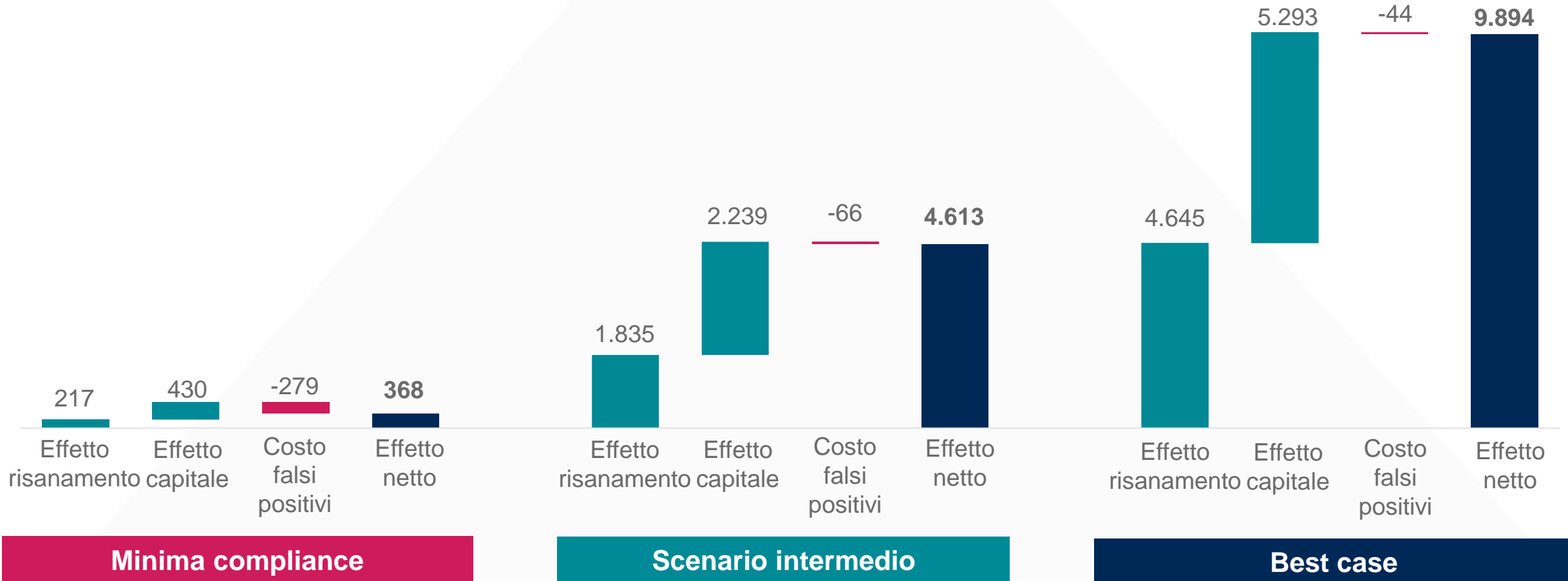
Utilizzo diffuso sistemi DSCR, performance OCRI in linea con chapter 11



# Una rapida emersione della crisi potrebbe valere fino a 10 miliardi di euro

## Benefici derivanti da ristrutturazione di aziende in crisi e da liquidazioni più efficienti degli attivi

In termini di valore aggiunto generato a regime all'anno, € mln

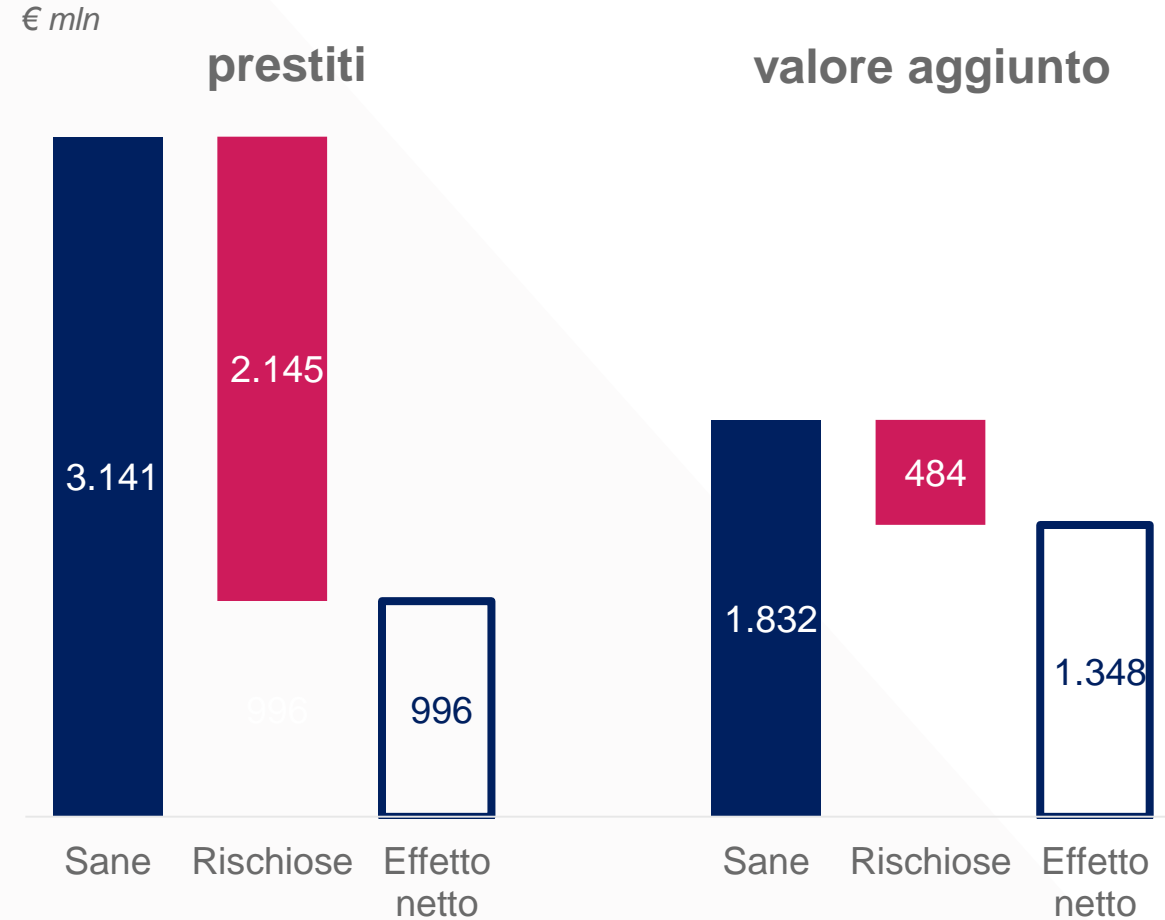


# L'effetto trasparenza

## Tassi di interesse a breve termine per dimensione e grado di rischio



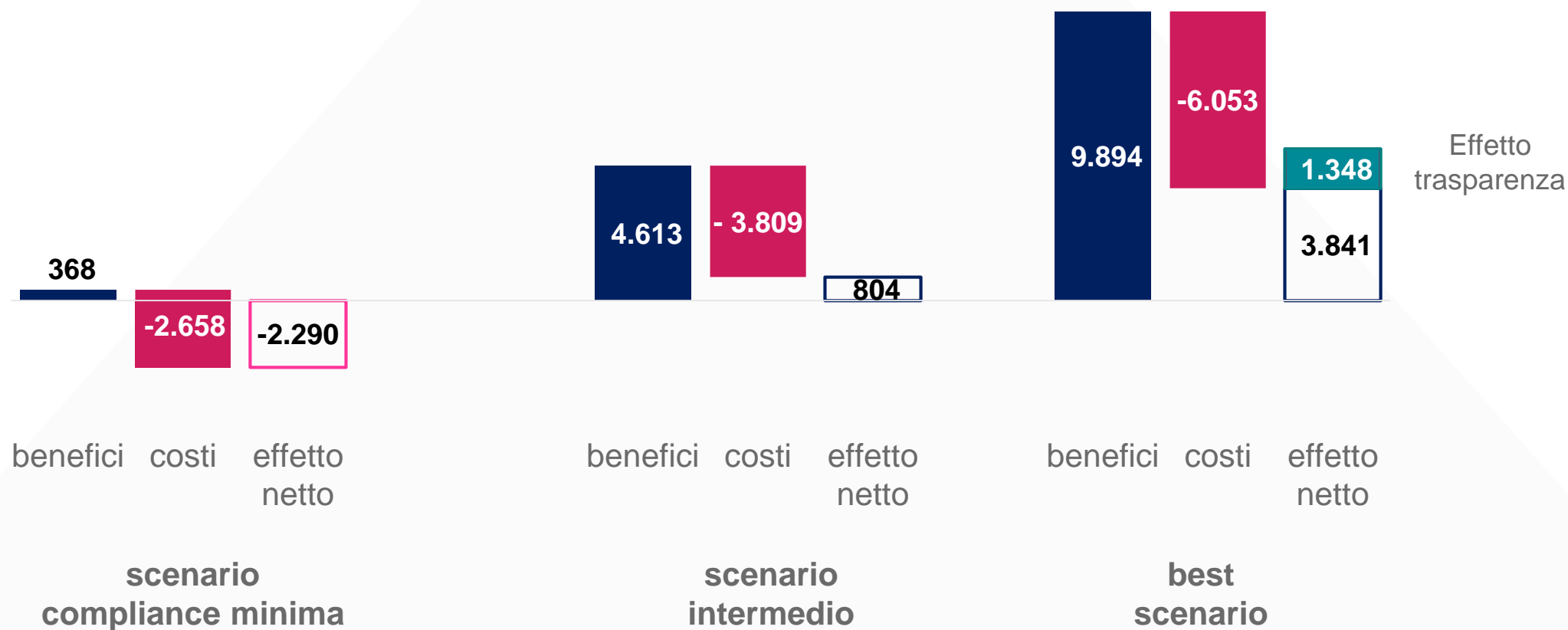
## Effetti sul volume di credito e sul valore aggiunto prodotto da piccole e microimprese



# In caso di adozione dei sistemi di tesoreria benefici ampiamente superiori ai costi

## Costi e benefici per il sistema dell'applicazione del nuovo Codice della Crisi

%



# Agenda

- ▶ Le procedure di allerta in pillole
- ▶ Gli indicatori della crisi
- ▶ I costi per le imprese
- ▶ I potenziali benefici
- ▶ Conclusioni e spunti per la tavola rotonda

# Conclusioni e spunti per la tavola rotonda

- Dibattito corrente su numero potenziale di segnalazione agli OCRI e possibile proroga applicazione delle norme a imprese minori
- Minore attenzione sugli obiettivi di fondo della riforma: come avere un sistema più efficiente nel gestire le crisi aziendali
- Il sistema degli indici di bilancio risponde bene all'obiettivo di minimizzare i falsi positivi ma non a quello di far emergere precocemente la crisi
- Perché questo avvenga è necessario che le PMI adeguino nei fatti e non solo formalmente le procedure di monitoraggio del rischio; fondamentale applicazione dei sistemi di tesoreria
- Le banche possono accompagnare le PMI in questo percorso e trarne benefici per i sistemi di *early warning*; la disponibilità di informazioni digitalizzate (fatturazione elettronica, PSD2) riduce i costi di questo passaggio



## Conclusioni e spunti per la tavola rotonda

- L'adozione di sistemi *forward looking* del rischio di impresa è una discontinuità piuttosto dirimpente per il nostro sistema di PMI, abituato a navigare a vista
- È un passaggio che ha il potenziale di rendere *tutte* le PMI più trasparenti e più consapevoli finanziariamente
- Fondamentale il ruolo dei professionisti, che devono acquisire competenze di *risk management* per individuare per tempo gli indizi della crisi e soprattutto per gestire le ristrutturazioni aziendali
- La formazione è un elemento fondamentale anche per gli imprenditori, che sembra non conoscano o non abbiano compreso la portata dei cambiamenti

# Be data-driven



[www.cerved.com](http://www.cerved.com) – [know.cerved.com](http://know.cerved.com)



Per un futuro sostenibile,  
in Cerved scegliamo l'ambiente, non la plastica

#ancheNO