



XXXIV Congresso – Il codice della crisi d'Impresa
27-28 Settembre 2024

Il risanamento nella composizione negoziata: una prospettiva
economico-aziendale

Cristian Carini

Professore Ordinario di Economia Aziendale

L'emersione anticipata

L'istituto

Art. 12 c. 1 ... quando si trova in condizioni di **sbilanciamento patrimoniale o economico-finanziario** che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza e risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa

Cogliere l'effetto

Capire le cause

Ruolo del modello di
business

Shock (multipli), Crisi (al plurale), Cambio di paradigma?

Contesto storico

Anni 2020 – 2022

- Covid
- Miglioramento del conto economico (generalmente più a valore che a quantità)
- Sostenibilità dell'indebitamento: in miglioramento (con quei risultati; significativi investimenti a debito (aiuti di stato)
- Dinamiche prezzi, costo energia e inflazione

2023

- Crescita tassi di interesse
- Inflazione

Contesto attuale

BCE e politica monetaria

Crisi settori sistemici: acciaio, automotive, edilizia (?)

Noli e costi spedizione

Dinamiche prezzi e variabile energia

Politiche protezionistiche

Debito pubblico nazionale: 2.948,5 mld euro (137,8% Pil) e impatto sugli incentivi ai settori in difficoltà

Cassa Integrazione

Sfide

Intelligenza artificiale e digitalizzazione

Innovazione

Profilo ambientale e temi ESG (compreso pressione per una revisione delle normative green)

I numeri della composizione negoziata

Data provider: sistema camerale
Attenzione alle date

Procedure	2021(*)	%	2022	%	2023	%	I° semestre 2024	%	Totale	%
Composizione negoziata	39	0,4%	499	5,7%	594	6,2%	476	8,6%	1.608	4,7%
Concordato semplificato	-	0,0%	25	0,3%	69	0,7%	71	1,3%	165	0,5%
Accordi di ristrutturazione	307	2,9%	339	3,8%	335	3,5%	163	2,9%	1.144	3,3%
Concordato preventivo	1.067	10,2%	870	9,9%	678	7,1%	490	8,9%	3.105	9,0%
Liquidazione giudiziale	8.720	83,0%	6.888	78,0%	7.685	80,2%	4.222	76,3%	27.515	79,9%
Liquidazione coatta	372	3,5%	207	2,3%	222	2,3%	111	2,0%	912	2,6%
Totale	10.505	100,0%	8.828	100,0%	9.583	100,0%	5.533	100,0%	34.449	100,0%

Fonte: dati Osservatorio Crisi d'Impresa, Unioncamere-Infocamere, 02 settembre 2024

(*) dal 15.11.2021

Variatione CN 22/23: + 19%
Variatione CN I°sem. 23/I° sem. 2024: + 53%

Misure protettive: 76%
Misure sospensive: 49%
Test pratico: 35%

Fonte: Osservatorio semestrale Unioncamere. Informazioni al 15.05.2024

DI BRESCIA

Tasso di successo: 18,3% (n. 167)
di cui al nord 22,8%

Soluzioni positive	%
Accordo ex art. 23 c. 1 l. c)	42%
Contratto con uno o più creditori ex art. 23 c. 1 l. a)	28%
Accordo di ristrutturazione debiti	14%
Altri strumenti di regolazione della crisi	12%
Piano attestato ex art. 56	4%

Fonte: Osservatorio semestrale Unioncamere. Informazioni al 15.05.2024

I numeri della composizione negoziata

Data provider: sistema camerale
Attenzione alle date

Area geografica

Periodo	N. procedure Nazionale	N. Procedure Lombardia (*)	% Lombardia	N. Misure protettive Lombardia (*)	N. Procedure Brescia (**)	N. Misure protettive Brescia (**)	Rinunciate Brescia (**)	Mancato accordo Brescia (**)	Accodo Brescia (**)	Concluse Brescia (**)
2021	39	6	15,4%	75	2	1	0	2	0	2
2022	499	108	21,6%		4	1	1	1	2	4
2023	594	138	23,2%	102	11	9	1	3	1	5
I° semestre 2024	476	118	24,8%	n.d.	14	10	0	5	0	5
Totale	1.608	370	23,0%	n.d.	31	21	2	11	3	16

(*) Fonte: Camera Arbitrale di Milano. Anni 2021 e 2002 analizzati congiuntamente

(**) Fonte: CCIAA di Brescia. Informazioni al 01.07.2024

Settori (nazionale)

Fonte: dati Osservatorio Crisi d'Impresa cit.
(*) Su informazione dichiarata

Settori	2021	2022	2023	I° semestre 2024	Totale	% (*)
C - Manifatturiero	9	103	140	116	368	23,2%
G - Commercio	4	98	120	111	333	21,0%
F- Costruzioni	6	63	75	57	201	12,7%
L - Immobiliare	4	41	49	34	128	8,1%
I - Alloggio e Ristorazione	5	37	42	38	122	7,7%
A - Agricoltura	3	25	38	29	95	6,0%
M - Attività professionali	1	22	24	19	66	4,2%
J - ICT	0	22	22	17	61	3,8%
H - Trasporto e Magazzinaggio	1	20	10	16	47	3,0%
N - Noleggio, viaggio e servizi alle imprese	1	19	13	9	42	2,6%
Altri settori	4	40	51	27	122	7,7%
Totale dichiarato	38	490	584	473	1.585	100%
Informazione n.d.	1	9	10	3	23	5

I numeri della composizione negoziata

Data provider: sistema camerale
Attenzione alle date

**Addetti
(nazionale)**

**69%: meno di 20
15%: più di 50**

**Valore produzione
(nazionale)**

73%: meno di 5.000

Classe addetti	2021	2022	2023	I° semestre 2024	Totale	% (*)
0 - 1	3	56	55	43	157	13,0%
2 - 5	6	105	107	100	318	26,3%
6 - 9	3	41	63	49	156	12,9%
10 - 19	5	63	72	64	204	16,9%
20 - 49	6	55	77	51	189	15,6%
50 - 99	3	17	38	29	87	7,2%
100 - 249	1	21	20	26	68	5,6%
250 - 499	0	3	7	7	17	1,4%
> 450	1	2	6	5	14	1,2%
Totale dichiarato	28	363	445	374	1.210	
N.d.	11	136	149	102	398	

Valore della produzione	2021	2022	2023	I° semestre 2024	Totale	% (*)
0 - 0,250	10	82	82	43	217	19,3%
0,250 - 0,500	3	32	42	20	97	8,6%
0,500-1.000	4	50	43	42	139	12,4%
1.000 - 2.500	5	56	68	67	196	17,4%
2.500 - 5.000	2	44	69	54	169	15,0%
5.000 - 10.000	4	32	34	39	109	9,7%
10.000 - 25.000	1	16	39	41	97	8,6%
25.000 - 50.000	0	13	20	17	50	4,4%
> 50.000	1	10	14	26	51	4,5%
Totale dichiarato	30	335	411	349	1.125	
N.d.	9	164	183	127	483	

Fonte: dati Osservatorio Crisi d'Impresa cit.
(*) Su informazione dichiarata

Dati euro migliaia
Fonte: dati Osservatorio Crisi d'Impresa cit.

**Mancanza di dati su
correlazione e esito
positivo**

In generale, la CN si conclude positivamente per le imprese più grandi (media dipendenti 55 e media totale attivo 28 mln/€). Osservatorio semestrale Unioncamere (15.05.2024).

Probabilità di successo aumenta al ridursi degli anni in «perdita contabile» e in assenza di segnalazione per sofferenze bancarie Osservatorio semestrale Unioncamere (15.05.2024).

Il piano di risanamento e il modello di business

Il piano di risanamento

Art. 17 c. 3 lett. b) ... un progetto di piano di risanamento redatto secondo le indicazioni della lista di controllo di cui all'articolo 13, comma 2, e una relazione chiara e sintetica sull'**attività in concreto esercitata** recante un piano finanziario per i successivi sei mesi e le iniziative che intende adottare

L'attività in concreto esercitata: il modello di business

Logiche con le quali un'impresa crea valore e acquisisce vantaggio competitivo

Principali elementi:

- Analisi processi produttivi e condizioni produttive (es. impianti, magazzini, stagionalità, evoluzione tecnologica, normativa, principali clienti/fornitori, ecc.)
- Analisi prodotto/servizio (es. caratteristiche, vantaggio competitivo, funzionalità/sostituibilità, ciclo di vita, innovazioni)
- Analisi settore/mercato (es. caratteristiche mercato, posizionamento, SWOT, percezione clienti, canali distributivi)
- Organizzazione aziendale (es. persone chiave, management, know-how, procedure)
- Cicli economico-monetario
- Tecnologia e intangibili
- Asset separabili (es. immobili, partecipazioni)

Modello di business ed esito della procedura?

Il modello di business e l'advisor

Il modello di business nella check list

Non se ne parla direttamente ma ci sono alcuni riferimenti indiretti:

1.3. L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?

1.4. L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?

Dal modello di business le strategie di intervento

Check list:

3.1. e 3.2 Cause della crisi o dello squilibrio

3.4 Quali sono le strategie di intervento e quali le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?

Modello di business:
utili riferimenti «principi per la redazione del piano di risanamento» CNDCEC – Cap. 4

Risanamento per linee interne: è fattibile incidere sul business model?

Opzioni strategiche

Risanamento per linee esterne: quali elementi aziendali attirano un «investitore»?

Il modello di business e l'esperto

Dovere in capo all'**imprenditore** di rappresentare in modo completo e trasparente la propria situazione all'esperto, ai creditori e agli altri soggetti interessati

Potere/dovere dell'**esperto** di acquisire informazioni dall'imprenditore e anche dagli organi di controllo per valutare l'esistenza di una concreta prospettiva di risanamento, anche alla luce delle informazioni assunte dall'organo di controllo e dal revisore legale, ove incarica

**Durata relativamente
«rapida» della procedura:
media 250 giorni (357 giorni per
successo; 227 per quelle archiviate)**

Fonte: Osservatorio semestrale Unioncamere. Informazioni al 15.05.2024

Continuità d'impresa: principio aziendale

- Adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili: **strumenti ordinari per la gestione d'impresa**, necessariamente prima dell'insorgere dello squilibrio/crisi
- **Tempestività** con cui i segnali dello squilibrio/crisi vengono intercettati e fronteggiati
- **Dimensione** (complessità) aziendale: supportare continuità d'impresa (anche implementando gli adeguati assetti) non è un costo ma un **investimento**

Cultura aziendale

**Evoluzione della
normativa come pivot**

**Ruolo dei professionisti
e/o dell'organo di
controllo**

**Formazione continua,
non solo dei
professionisti ma anche
degli imprenditori**