

Corso di laurea magistrale in Economia, Finanza e Impresa
Corso di laurea magistrale in Gestione strategica e marketing digitale

Crisi e ristrutturazione di impresa

Allerta e rilevazione della crisi – Seconda parte

Prof. Anna Lucia Muserra

Anno Accademico 2024-2025

Gli indicatori della crisi individuati dal CNDEC

Nella sua versione definitiva il CCII (D.LGS N14/2019), entrato definitivamente in vigore il 15 Luglio 2022, ha subito diverse modifiche (apportate dal D. Lgs. n. 83/2022) prime fra tutte quelle che hanno introdotto l'istituto della **composizione negoziata della crisi** in sostituzione della precedente procedura (**composizione assistita della crisi**).

L'art.13 del D.Lgs 14/2009 prevedeva nella sua originaria versione che per il completamento del sistema di allerta, gli indicatori finalizzati alla rilevazione degli squilibri che le imprese avrebbero dovuto costantemente monitorare, avrebbero dovuto essere individuati con il supporto del GRUPPO DI LAVORO DEL CNDEC.

Gli indicatori della crisi individuati dal CNDEC (2)

Art.13 Dlgs.14/2019



❖ Squilibri di natura patrimoniale finanziaria e reddituale



Indicatori CNDEC a cadenza trimestrale

❖ Sostenibilità dei debiti per i 12 mesi successivi



Da sei a dodici mesi

❖ Segnali di crisi ex comma 4 art.3



Significativi e reiterati ritardi di pagamento

❖ Perdita della continuità aziendale

Gli indicatori della crisi individuati dal CNDEC (3)

- Il CNDEC ha sottoscritto un protocollo d'intesa con Cerved Group SPA per l'elaborazione degli indicatori della crisi d'impresa.
- Il Cerved ha dapprima prodotto uno studio commissionato dal Ministero di Grazia e Giustizia selezionando l'intera base di imprese presenti nei propri database negli anni 2011-2016, per coprire un arco temporale sufficientemente ampio ed ottenere evidenze strutturali e non influenzate dalla congiuntura economica.
- Sono state selezionate le società di capitali con bilanci che hanno manifestato situazioni di insolvenza nel periodo considerato ed è stato costruito un campione rappresentativo dell'economia italiana, abbinando ad ogni impresa insolvente una gemella in normali condizioni operative (campione bilanciato).
- La ricerca si è basata sull'analisi di indici ritenuti predittivi, semplici da calcolare e da interpretare.

Gli indicatori della crisi individuati dal CNDEC (4)

Il Gruppo di Lavoro del CNDEC attraverso questo rigoroso processo statistico, è giunto in un documento pubblicato il 26 Ottobre 2019 a selezionare una serie di KPI, ovvero di indici di allerta, che possono ragionevolmente identificare ed individuare uno stato di crisi d'impresa, prevedendo al contempo soglie di allerta diverse per cluster settoriale.

Le raccomandazioni erano per una valutazione d'insieme degli indici, prevedendo la ragionevole presunzione dello stato di crisi solo in caso di superamento contemporaneo di tutte le soglie fissate per gli stessi.

Gli indicatori della crisi individuati dal CNDEC (5)

L'allerta intercetta la metà delle insolvenze

CRISI DI IMPRESA

Provata su 568mila bilanci l'efficacia degli indicatori messi a punto dal Cndcec

L'allarme è scattato nel 50% dei casi in cui l'insolvenza si è verificata davvero

Giovanni Negri

Test di efficacia per gli indici di fallibilità. Che, secondo l'analisi su dati Cerved sono in grado di intercettare circa il 50% di imprese destinate all'insolvenza rispetto al totale di quelle oggetto di segnalazione. Le simulazioni elaborate dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti in tandem con Cerved costituiscono la densa appendice metodologica che accompagna il documento con il quale sono stati messi a punto gli indici di allerta affidati alla redazione dei professionisti, con cadenza triennale, da parte del Codice della crisi desti-

nato a entrare in vigore a metà agosto del prossimo anno.

A innervare le simulazioni sono soprattutto i cinque indici individuati come elementi di intervento ulteriori quando il patrimonio netto è positivo e il capitale sociale è al di sopra del limite di legge e il Dscr (rapporto tra il flusso di cassa disponibile nella prospettiva di sei mesi e i debiti da rimborsare nel medesimo arco temporale) è, per qualche ragione, inaffidabile. Il riferimento è allora a cinque parametri costituiti dal rapporto fra oneri finanziari e ricavi, fra patrimonio netto e debiti totali, fra liquidità a breve termine e passività a breve, fra cash flow e attivo e, infine, tra indebitamento previdenziale e tributario e attivo.

Detto che i cinque indici hanno poi soglie di rilevanza diverse quanto a innescio della segnalazione a seconda dell'area produttiva di riferimento (si veda la tabella pubblicata sul Sole 24 Ore di ieri) e che il modello di allerta prevede che vengano segnalate solo le imprese che sfiorano la soglia critica per tutti gli indici di bilancio selezionati, l'"esperi-

mento" si è concentrato su un campione di circa 568mila bilanci relativi al periodo 2010-2015 alla luce di oltre 18.000 eventi di insolvenza osservati nel periodo 2011-2018.

Sono state classificate come insolventi le imprese interessate almeno da un evento (fallimento, concordato preventivo, accordo di ristrutturazione dei debiti, liquidazione coatta amministrativa, amministrazione straordinaria) nei successivi 36 mesi.

E allora, l'esito finale è quello di un cluster circoscritto di situazioni a rischio di insolvenza, per le quali

si accendo tutti e cinque gli alert, pari allo 0,69% delle osservazioni (3.900). Poco più del 50%, poi, delle imprese segnalate sono entrate in uno stato di insolvenza nei tre anni successivi. Enorme la differenza che si constata nel confronto tra i diversi tassi di default: se quello del campione complessivo, i 568mila bilanci, è del 3,1%, quello del più circoscritto cluster delle aziende segnalate sfonda il 50 per cento. In altre parole, i casi segnalati mostrano una rischiosità di oltre 16 volte più elevata rispetto a quella osservata sui non segnalati e in questo senso,

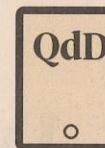
a volere ricordare che obiettivo delle misure di allerta è proprio quello di scongiurare il più possibile il fallimento con relativa distruzione di ricchezza, gli indici sembrano dare una buona prova di efficacia.

Inoltre, i segnali riescono a intercettare l'11,1% del totale delle insolvenze, a fronte di una quota molto ridotta di imprese in bonis erroneamente segnalate come a rischio; è il caso dei falsi positivi, il cui rischio, però, i dottori commercialisti hanno inteso soprattutto evitare (magari correndo consapevolmente il pericolo di qualche falso negativo in più). In ogni caso, il 44% dei casi di falsi positivi non è più risultato attivo entro pochi anni, contro un percentuale fisiologica di non più attivi del 12,4% della parte rimanente del campione non segnalato.

Infine, quanto alla dimensione delle imprese segnalate, i dati mettendo in evidenza come il sistema si attiva in proporzione più elevata nelle imprese di minore dimensione, strutturalmente più fragili: la percentuale passa infatti dallo 0,77% allo 0,30% del totale.

QUOTIDIANO

DEL DIRITTO



CONSIGLIO DI STATO

Magistrati valutabili con un solo episodio

L'equilibrio, insieme alle altre precondizioni dell'imparzialità dell'indipendenza, è fondamentale all'esercizio di funzione giurisdizionale, rientrando a pieno titolo tra imprescindibili presupposti un corretto esercizio del ruolo magistrato. il Consiglio di Stato con sentenza 5309/2019 ha enunciato alcuni principi significativi in ordine al concetto di "equilibrio" del magistrato inteso quale senso della mis-

La simulazione

Bilanci segnalati in applicazione degli indici Cndcec

DIMENSIONE AZIENDALE	TOTALE BILANCI	SEGNALATI	TASSO DEFAULT SEGNALATI	SEGNALATI SU TOTALE	INSOLVENTI SEGNALATI SU TOTALE
Piccole	382.829	2.948	46,70%	0,77%	11,90%
Medie	141.396	822	63,60%	0,58%	10,50%
Grandi	43.684	130	65,40%	0,30%	6,80%
Totale	567.909	3.900	50,90%	0,69%	11,10%

Nota: Impatto del sistema di allerta su un campione di 567.909 bilanci presentati negli anni 2010-2015 e su oltre 18mila eventi di insolvenza osservati nel periodo 2011-2018

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Gli indicatori della crisi individuati dal CNDEC (6)

Nell'ultima versione del CCII, aggiornata al D.Lgs. 83/2022, grazie al nuovo art. 3 del D.Lgs. 14/2019 il legislatore ha, invece, preferito non recepire gli indici settoriali proposti dal CNDEC, limitandosi a espliciti obblighi solo riguardo ai segnali di crisi evidenziati all'art. 3, comma 4, CCII (esposizioni debitorie significative)

Pur non essendo più richiamati dalla normativa gli indicatori CNDEC continuano ad essere un punto di riferimento in quanto si ritiene che l'estrapolazione ed il costante monitoraggio degli stessi possa rappresentare sicuramente per l'impresa un valido strumento per controllare quotidianamente il proprio stato di salute e scongiurare per tempo eventuali situazioni di crisi.

INDICATORI CNDCEC

1. Patrimonio Netto
 2. DSCR (*Debt Service Coverage Ratio*) previsionale a 6 mesi
 3. Indice di sostenibilità degli oneri finanziari
 4. Indice di adeguatezza patrimoniale
 5. Indice di ritorno liquido dell'attivo
 6. Indice di liquidità
 7. Indice di indebitamento previdenziale e tributario
-
- Indici validi per tutte le tipologie di attività
- parametri che variano da settore a settore

L'analisi di tali indici deve essere effettuata secondo criteri gerarchici.

Primo indice da prendere in considerazione = Patrimonio Netto.

Se negativo è ragionevolmente ipotizzabile uno stato di crisi dell'impresa.

In tali circostanze, le alternative per l'azienda possono essere:

- a) la messa in liquidazione della società (art.2484 c.c.)
- b) ricostituzione del capitale sociale dell'impresa attraverso apporti dei soci

Per calcolare questo indicatore, occorre quindi partire dal **patrimonio netto** (voce A della sezione passivo dello stato patrimoniale del bilancio) e **sottrarre i crediti verso i soci per versamenti ancora dovuti** e gli eventuali **dividendi** che non sono ancora stati contabilizzati.

Secondo il comma 1, n.11-bis, nella voce patrimonio netto **non si deve tenere conto della riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi**, qualunque sia il saldo corrispondente

Se il patrimonio netto è positivo il **secondo indice da prendere in considerazione** = ***DSCR previsionale a sei mesi***

Si tratta del **Debt Service Coverage Ratio** che valuta la capacità prospettica dell'azienda di sostenibilità dei debiti nei sei mesi successivi. Tale parametro è costituito dal rapporto tra i flussi di cassa della gestione reddituale operativa generati dall'azienda nei sei mesi successivi ed i debiti non operativi attesi da rimborsare nel corso dello stesso arco temporale.

Il **Debt Service Coverage Ratio** deriva da un **budget di tesoreria** che viene redatto dalla stessa impresa e che rappresenta le entrate e le uscite liquide che sono attese nei successivi sei mesi

Può essere ammesso solo se gli organi di controllo ritengono affidabili i dati impiegati per il calcolo a partire dal **budget di tesoreria** che viene impiegato per costruire i flussi di cassa rilevanti.

Il CNDCEC ha indicato la metodologia di costruzione dell'indice sulla base di un **rendiconto finanziario prospettico** dove siano evidenziati i flussi di cassa operativi generati dalla gestione caratteristica aziendale. Tale parametro, infatti, è costituito dal rapporto tra i flussi di cassa complessivi liberi al servizio del debito attesi nei sei mesi successivi ed i flussi necessari per rimborsare il debito non operativo che scade negli stessi sei mesi.

al **numeratore**, costituito dai flussi a servizio del debito, vanno inseriti:

- a) i flussi di cassa operativi al servizio del debito dei sei mesi successivi, determinato sulla base dei flussi finanziari derivanti dall'attività operativa applicando il principio OIC 10 e deducendo da essi i flussi derivanti dal ciclo degli investimenti. A tal fine non concorrono al calcolo dei flussi operativi gli arretrati di cui alle lettere e) e f);
- b) le disponibilità liquide iniziali;
- c) le linee di credito disponibili che possono essere usate nell'orizzonte temporale di riferimento.

al **denominatore**, che corrisponde al debito non operativo da rimborsare nei successivi sei mesi, dovranno essere ricompresi:

- d) pagamenti previsti del debito finanziario (quota capitale e quota interessi);
- e) debito fiscale o contributivo, comprensivo di sanzioni ed interessi, **non corrente** e cioè debito il cui versamento non è stato effettuato alle scadenze di legge ed il cui pagamento scade nei successivi sei mesi;
- f) debito nei confronti dei fornitori e degli altri creditori il cui ritardo di pagamento supera i limiti della fisiologia.

Se il valore del DSCR è superiore all'unità non è ravvisabile alcun stato di crisi dell'impresa, dal momento che i flussi di cassa operativi generati nei sei mesi successivi risultano superiori ai flussi sostenuti per il pagamento dei debiti non operativi nel corso dello stesso arco temporale. Nel caso, viceversa, di un indice inferiore all'unità, si è in presenza di una ragionevole presunzione di uno stato di crisi.

Analisi Allerta Crisi d'Impresa

Calcolo del Debt Service Coverage Ratio

Calcolo DSCR da RENDICONTO FINANZIARIO	Prev. 2022
Numeratore DSCR	
Flusso finanziario dell'attività operativa (Free cash flow from operations, FCFO)	16.002
+ Disponibilità liquide iniziali	16.349
+ Linee di credito disponibili	10.000
= Flussi al servizio del debito	42.351
Denominatore DSCR	
Debiti finanziari, quota finanziaria e interessi	4.570
+ Debiti fiscali e contributivi scaduti	2.100
+ Debiti verso fornitori e altri creditori scaduti	1.000
= Debito non operativo	7.670
Indice DSCR calcolato (Flussi al servizio del debito / Debito non operativo)	5,52



Nel caso in cui Il DSCR non sia disponibile o i calcoli effettuati per estrapolarlo non dovessero risultare affidabili, e sempre nel caso in cui lo stato di crisi non sia stato già riscontrato dalla presenza di un Patrimonio Netto negativo e/o di reiterati e significativi ritardi nei pagamenti, il CNDCEC prevede l'analisi dei seguenti ulteriori indici di allerta:

Indice di sostenibilità degli oneri finanziari

Tale indice è costituito dal rapporto tra gli **oneri finanziari** ed il **fatturato** e misura la sostenibilità degli oneri di indebitamento con i flussi di cassa che possono essere generati dall'azienda.

Secondo il CNDCEC, in relazione alle diverse attività settoriali, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **1,5%** e **3,8%**. In caso di valori dell'indice **maggiori** o **uguali** al valore soglia si accende il segnale di allerta.

Indice di adeguatezza patrimoniale

Tale indice è costituito dal rapporto tra il **Patrimonio Netto** (a cui detrarre i crediti verso i soci ancora dovuti e i dividendi deliberati) ed i **debiti totali** indipendentemente dalla loro natura e dalla presenza di ratei o risconti passivi.

In relazione alle diverse attività settoriali, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **2,3%** e **9,4%**. Si accende il segnale di allerta in caso di valori dell'indice **minori** o **uguali** al valore soglia.

Indice di Ritorno Liquido dell'Attivo

Si tratta del **rapporto fra cash flow e totale attivo dello stato patrimoniale**, dove il cash flow è la somma del risultato dell'esercizio dei costi non monetari meno i ricavi non monetari (imposte anticipate...) In considerazione dei settori economici, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **0,3%** e **1,9%**. Si accende il segnale di allerta in caso di valori dell'indice **minori** o **uguali** al valore soglia.

Indice di liquidità

Tale indice è costituito dal rapporto tra il **totale delle attività a breve termine** ed il **totale delle passività a breve termine**.

Secondo il CNDCEC, a seconda delle diverse attività settoriali, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **69,8%** e **108,0%**. Si accende il segnale di allerta in caso di valori dell'indice **minori** o **uguali** al valore soglia.

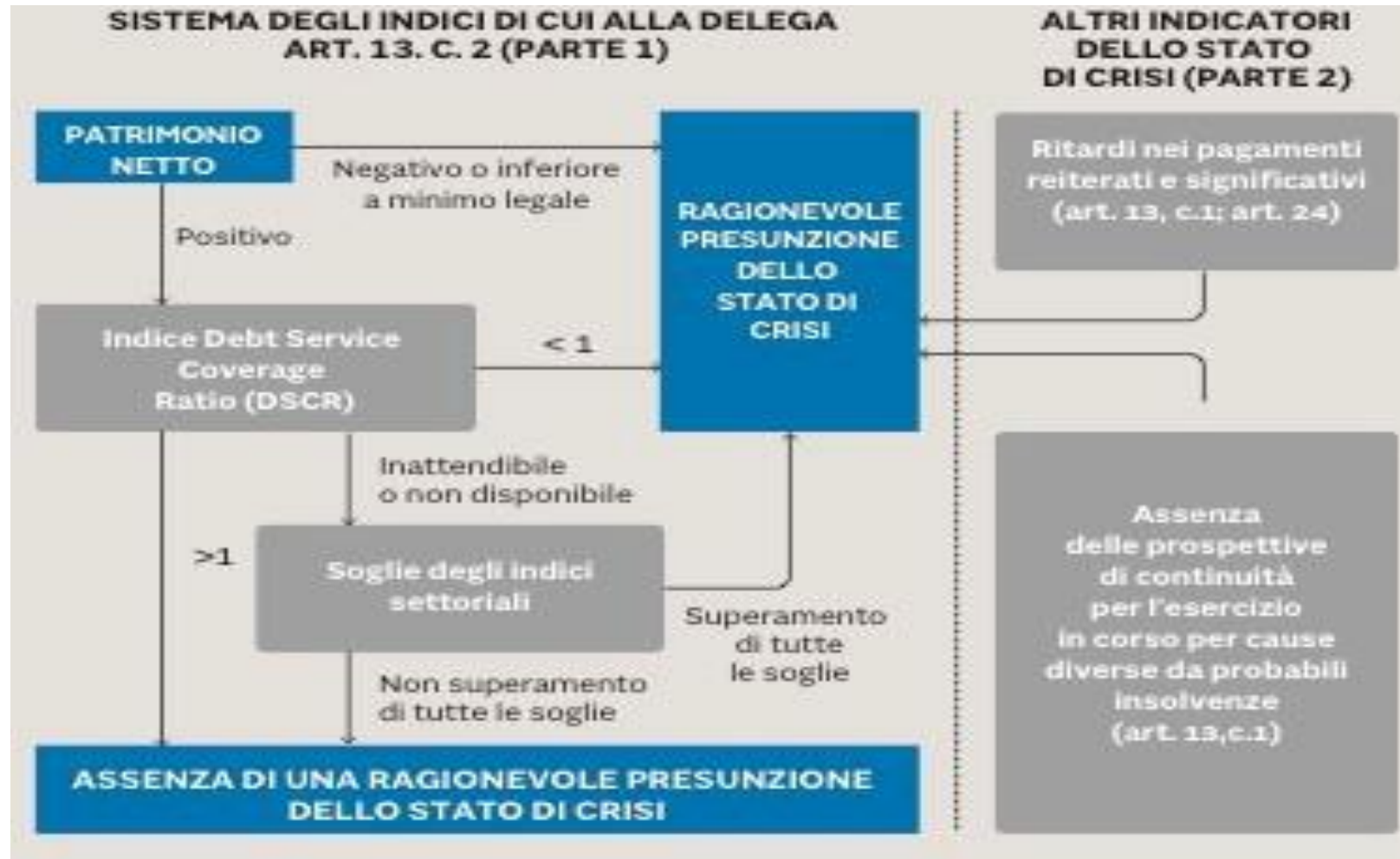
Indice di indebitamento previdenziale e tributario

Tale indice è costituito dal rapporto tra il **totale dell'indebitamento previdenziale e tributario** ed il **totale dell'attivo**. In relazione alle diverse attività settoriali, il valore soglia di tale indice è ricompreso tra **2,9%** e **14,6%**. Si accende il segnale di allerta in caso di valori dell'indice **maggiori** o **uguali** al valore soglia.

LE SOGLIE DI ALLERTA

SETTORE	SOGLIE DI ALLERTA				
	ONERI FINAN. /RICAVI %	PATR. NETTO /DEB. TOTALI %	LIQUIDITÀ BREVE TER. (ATTIVITÀ A BREVE/PASSIVITÀ BREVE) %	CASH FLOW /ATTIVO %	(INDEB. PREV. + TRIB.) /ATTIVO %
(A) Agricoltura silvicoltura e pesca	2,8	9,4	92,1	0,3	5,6
(B) Estrazione (C) manifattura (D) Prod. energia/gas	3,0	7,6	93,7	0,5	4,9
(E) Forn. acqua reti fognarie rifiuti (D) Trasm. energia/gas	2,6	6,7	84,2	1,9	6,5
(F41) Costruzione di edifici	3,8	4,9	108,0	0,4	3,8
(F42) Ingegneria civile (F43) Costr. specializzate	2,8	5,3	101,1	1,4	5,3
(G45) Comm. ingrosso e dett. auto (G46) Comm. ingrosso (D) Distrib. energia/gas	2,1	6,3	101,4	0,6	2,9
(G47) Comm. 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

QUADRO SINTETICO DEGLI INDICATORI DELLA CRISI



Indicatori Allerta Crisi d'Impresa

Indicatori allerta		Soglia	2021	Allerta
Patrimonio Netto	>	0	37.014,00	NO
DSCR (calcolato da Bilancio previsionale 2022)	>	1	5,52	NO
Indice di Sostenibilità degli Oneri Finanziari	<	2,8%	1,2%	NO
Indice di Adeguatezza Patrimoniale	>	9,4%	4,9%	SI
Indice di Liquidità	>	92,1%	104,6%	NO
Indice di Ritorno Liquido dell'Attivo	>	0,3%	8,0%	NO
Indice di indebitamento Previdenziale e Tributario	<	5,6%	0,0%	NO

ASSENZA DI RAGIONEVOLE PRESUNZIONE DELLO STATO DI CRISI

Il valore PATRIMONIO NETTO (decurtato dei "CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI" e "VII. Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi") è positivo e pertanto di per sé non genera allerta.

L'Indice DSCR, calcolato mediante il rapporto tra i flussi di cassa complessivi liberi al servizio del debito attesi nei sei mesi successivi ed i flussi necessari per rimborsare il debito non operativo che scade negli stessi sei mesi, è maggiore di 1 e pertanto non genera allerta.

Gli Indici CNDCEC relativi al "Settore (A) AGRICOLTURA SILVICOLTURA E PESCA" (inerenti Codice ATECO 01.25.11) fuori soglia settoriale sono 1 su 5 e pertanto di per sé non generano allerta.

Secondo il CNDCEC tali indici andrebbero monitorati con cadenza trimestrale.

E' chiaro, però, come la periodicità dei controlli da parte dell'amministratore dipende in larga misura dalle dimensioni dell'azienda, e quindi nella disponibilità di strumenti di lavoro e personale preposto a tale lavoro che la stessa impresa potrà avere a disposizione.

E' evidente l'obbligo per l'imprenditore individuale e la società di focalizzarsi sempre più su una visione *forward looking* per la prevenzione della crisi

Dall'altro, il comma 3, lett. a), dell'art. 3 del Codice della Crisi rammenta che nella **“cassetta degli attrezzi” per il monitoraggio dello stato di salute aziendale deve essere presente, e non ci si può dimenticare, di un cruscotto di indicatori (KPI)** capaci di monitorare nel tempo (annualmente e anche a livello infrannuale) l'esistenza di segnali di criticità.

Tale disposizione prevede esplicitamente che **i KPI debbano essere di natura contabile** e toccare tutte le dinamiche aziendali, ossia tanto quella economica quanto quella patrimoniale e finanziaria.

Per chiarezza, questo non significa che il sistema di monitoraggio interno non debba prevedere altri indicatori non finanziari (*Non Financial Performance Indicators*), che rappresentano l'altro lato della medaglia per l'implementazione di un assetto compiutamente “adeguato”.

Questi ultimi sono, infatti, esplicitamente previsti dall'art. 3, comma 3, lett. c) CCII allorquando si richiede che gli assetti siano adeguati anche a ricavare le informazioni riportate nella **lista particolareggiata**, nella quale si evidenzia il ruolo centrale delle scelte organizzative e strategiche come causa della crisi ed al contempo come prerequisito per intraprendere un Piano di risanamento

Pertanto, il legislatore ha deciso di lasciare all'impresa la libertà (e responsabilità) di adottare gli indicatori di volta in volta ritenuti più congrui per rilevare squilibri rivelatori di un segnale di crisi, coerentemente con le caratteristiche dell'impresa e con l'attività imprenditoriale svolta.

I precedenti indici di allerta settoriali, sebbene non più obbligatori, possono continuare ad essere adottati – e persistono nel rappresentare un valido benchmark – se ritenuti dall'imprenditore rispondenti con i principi guida della norma qui sopra richiamati.

Diventa quindi un obbligo normativo per la società individuare un set di indicatori significativi nell'intercettare segnali di squilibrio e, al contempo, definire per ognuno di essi le soglie di attenzione al superamento delle quali – in una logica semaforica – si accende il “rosso”.

Resta inteso che gli indicatori debbano essere tra loro letti e valutati soprattutto in maniera unitaria, con una visione complessiva della dinamica economica patrimoniale e finanziaria dell'impresa.

FME S.p.A.

**SISTEMA DI CONTROLLO
MONITORAGGIO ANDAMENTO DELLA GESTIONE
INDICATORI**

Stato Patrimoniale al 30 settembre 2023 (dati separati)

Attivo	30/09/23	31/12/22
B) IMMOBILIZZAZIONI		
I) Immobilizzazioni Immateriali	3.589.787	3.874.602
II) Immobilizzazioni Materiali	148.794	115.277
III) Immobilizzazioni Finanziarie	5.104.306	4.460.979
TOTALE B) IMMOBILIZZAZIONI	8.842.887	8.450.858
C) ATTIVO CIRCOLANTE		
I) Rimanenze	8.590.691	6.560.805
II) Crediti	14.907.174	15.616.846
IV) Disponibilita' liquide	1.781.174	4.012.674
TOTALE C) ATTIVO CIRCOLANTE	25.279.039	26.190.325
D) RATEI E RISCONTI ATTIVI	3.377.180	3.377.196
TOTALE ATTIVO	37.499.106	38.018.379

Passivo	30/09/23	31/12/22
A) PATRIMONIO NETTO		
I) Capitale	99.000	99.000
II) Riserva da sovrapprezzo azioni	-	-
III) Riserve di rivalutazione	2.014.781	2.014.781
IV) Riserva legale	22.555	22.555
V) Riserve statutarie	-	-
VI - Altre riserve, distintamente indicate	16.931.215	14.603.908
VII - Riserva operaz. copertura flussi attesi	159.324	159.324
VIII) Utili (perdite) portati a nuovo	-	-
IX) Utile (perdita) dell'esercizio	632.847	2.327.309
X - Riserva negativa azioni proprie in portafoglio	(4.500.025)	(4.500.025)
TOTALE A) PATRIMONIO NETTO	15.359.697	14.726.852
B) FONDO PER RISCHI E ONERI	65.821	65.821
C) TRATTAMENTO FINE RAPPORTO DI LAVORO SUBORDINATO	2.947.255	2.917.756
D) DEBITI	18.610.718	19.818.218
E) RATEI E RISCONTI PASSIVI	515.615	489.732
TOTALE PASSIVO	37.499.106	38.018.379

Conto economico al 30 settembre 2023 (dati separati)

Conto Economico	9m 2023
A) VALORE DELLA PRODUZIONE	
1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni	17.840.233
2) Variaz. riman. prod. in lav. semilav. e finiti	-
3) Variazione dei lavori in corso su ordinazione	2.029.886
4) Incrementi di immobilizz. per lavori interni	483.348
5) Altri ricavi e proventi	319.766
T O T A L E A) VALORE DELLA PRODUZIONE	20.673.233
B) COSTI DELLA PRODUZIONE	
6) Per materie prime, sussid., di consumo e merci	(636.849)
7) Per servizi	(8.614.859)
8) Per godimento di beni di terzi	(504.914)
9) Per il personale	(9.217.387)
10) Ammortamenti e svalutazioni	(825.832)
11) Variaz. rim.mat.prime, suss. di cons. e merci	-
12) Accantonamenti per rischi	-
13) Altri accantonamenti	-
14) Oneri diversi di gestione	(122.673)
T O T A L E B) COSTI DELLA PRODUZIONE	(19.922.514)
DIFFER. TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE (A-B)	750.719
C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	
15) Proventi da partecipazioni	
16) Altri proventi finanziari	26.441
17) Interessi e altri oneri finanziari	(141.951)
17-bis) Utili e perdite su cambi	6.394
T O T A L E C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI	(109.116)
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (A-B+/-C+/-D)	641.603
20) Imposte sul reddito dell'es., corr./ant./diff.	(8.757)
21) UTILE (PERDITA) DELL'ESERCIZIO	632.846

Sintesi andamento consolidato

- **28,3 mln valore della produzione consolidato**, in crescita del **7%** circa rispetto al Q3 22 (26,4 mln).
- Come già evidenziato in passato, la crescita è riconducibile, principalmente, alle performance di **FMP Inc., ASC GmbH e del Circle Experience** (in capo ad eFM SpA).
- **EBITDA settembre YTD** pari al **12,8%**, in incremento del **0,6%** rispetto al dato comparativo 22.
- **Valore della Produzione 2023 Forecast** pari a circa **Euro 39,6 mln**, in incremento del **7%** circa rispetto al dato comparativo 2022, pari ad **Euro 37 mln**.
- **EBITDA 23 Forecast** nell'ordine di **Euro 6,6 mln**, pari a circa il **16,5%** del valore della produzione forecast. Tale valore risulta in crescita del **6%** circa rispetto al dato di EBITDA 22, pari ad **Euro 6,2mln**.
- **Backlog** al 30 Settembre 2023 pari complessivamente ad **Euro 82,2 mln**, in significativo recupero (**+46,8%**) rispetto al dato di chiusura 2022 (Euro 56 mln).

eFM CONTROLLO ANDAMENTO ECONOMICO FINANZIARIO 3° TRIMESTRE

	Italy	Miteu	Noram	Latam	Total
Valore della produzione	19,5 mln	4,8 mln	2,8 mln	1,1 mln	28,3 mln
EBITDA	1,7 mln	1,7 mln	0,2 mln*	0,1 mln*	3,6 mln 13%
BACKLOG	62,3 mln	8,5 mln	2,7 mln	8,8 mln	82,2 mln
Disp Liquide	1,9 mln	1,9 mln	0,5 mln	0,6 mln	4,8 mln

*Le performance 2023 risultano influenzate da alcuni fattori specifici, a tal proposito si evidenzia che:

- i) Il risultato di Noram include i costi (circa 300k) legati all'impegno commerciale straordinario per la spinta alla trasformazione del modello di business da system integrator a service governance. Tali costi sono stati/saranno cessati entro la fine del 2023/inizio 2024
- ii) Latam ha consuntivato una importante crescita a partire da settembre 23, normalizzando il volume di business sulla base del backlog 2024, si evidenzerebbe un valore dei ricavi superiore del 105% rispetto al dato Q3YTD
- iii) Italy presenta un decremento del circle Occupancy nell'ordine del 15%. Ciò impatta il risultato Q3 YTD di circa 830k (1,1mln in termini annualizzati)

Forecast valore della produzione per region

Forecast AS IS						
Region	Backlog Q3 YTD	Ricavi Q3 YTD	Ricavi Q4 Fcst	FY 2023 Fcst	FY 2022	Delta
Italy	62.305	19.548	8.050	27.598	26.883	2,7%
Noram	2.739	2.788	1.093	3.881	3.415	13,6%
Latam	8.802	1.136	574	1.710	1.119	52,8%
Miteu	8.466	4.811	1.650	6.461	5.636	14,6%
Totale	82.312	28.284	11.367	39.651	37.053	7,0%

Region	EBITDA Q3 YTD	EBITDA Q3 YTD %	EBITDA Q4 Fcst	EBITDA FY 2023 Fcst	EBITDA FY 2023 Fcst %
Italy	1.687	8,6%	1.992	3.679	13,3%
Noram	160	5,7%	191	350	9,0%
Latam	12	1,1%	137	149	8,7%
Miteu	1.759	36,6%	611	2.370	36,7%
Totale	3.618	12,8%	2.930	6.548	16,5%

Simulazione FY 2024

Ipotesi FY 2024									
Revenues	FY 2024 Hyp	FY 2023 Fcst	Delta	EBITDA	FY 2024 Hyp	FY 2024 Hyp %	FY 2023 Fcst	FY 2023 Fcst %	Delta
Italy	31.048	27.598	12,5%	Italy	4.865	15,7%	3.679	13,3%	32,3%
Noram	4.657	3.881	20,0%	Noram	662	14,2%	350	9,0%	89,0%
Latam	2.223	1.710	30,0%	Latam	294	13,2%	149	8,7%	97,7%
Miteu	7.754	6.461	20,0%	Miteu	3.024	39,0%	2.370	36,7%	27,6%
Totale	45.682	39.651	15,2%	Totale	8.845	19,4%	6.548	16,5%	35,1%

Principali assunzioni FY2024:

- Crescita complessiva del 15% (in linea con anni precedenti e con backlog)
- Efficientamento Noram (per costi commerciali) e Maggiore produttività Latam (backlog 2024) e circle occupancy (per riorganizzazione)
- Ottimizzazione costi G&A
- Ulteriore crescita mediante ulteriori operazioni di M&A all'estero (*non riflesse nei numeri sopra riportati*)

Checklist Codice della Crisi – verifica settembre 2023 (dati separati)

Art 3 comma 3 e 4 (lett a,b,c)

Indicatore	Descrizione Parametro	Parametro	Descrizione Dato Riscontrato	Dato Riscontrato	Verifica	Esito
Debito per retribuzioni	50% del totale retribuzioni mensili	371.334	scaduto da oltre 30 giorni	-	Debiti scaduti > del 50% delle retr. Mensili?	No
Debito vs fornitori	Debiti vs fornitori non scaduti	1.100.554	scaduto da almeno 90 giorni	239.729	Debiti scaduti 90 gg> debiti non scaduti?	No
Esposizione finanziaria	5% dei debiti finanziari	351.365	Esposizione finanziaria e sconfinamento scaduto da oltre 60gg	-	Gli sconfinamenti scaduti da oltre 60gg sono superiori al 5% dei debiti finanziari?	No

Checklist Codice della Crisi – verifica settembre 2023 (dati separati)

Art 3 comma 3 (lett d)

Indicatore	Descrizione Parametro	Parametro	Descrizione Dato Riscontrato	Dato Riscontrato	Verifica	Esito
Debiti vs INPS	30% contributi previdenziali anno precedente	374.727	Debiti per contributi scaduti da oltre 90gg	-	I debiti scaduti da oltre 90gg sono superiori al 30% dei contributi dell'anno precedente o superiori ad €15.000?	No
Debiti vs INAIL			Debiti per contributi scaduti da oltre 90gg	-	I debiti scaduti da oltre 90gg superiori ad €5.000?	No
Debiti per IVA	10% del volume d'affari IVA (dichiarazione anno precedente)	2.343.482	Debito scaduto e non versato IVA risultante da LIPE	-	Scaduto e non versato: - superiore Euro 20.000 - superiore Euro 5.000 e comunque non inferiore 10% volume d'affari IVA anno precedente	No
Debiti vs Agenzia delle Entrate			Debito scaduto da oltre 90gg	-	I debiti scaduti da oltre 90gg superiori ad €500.000?	No

Monitoraggio DSCR – verifica settembre 2023 (dati separati)

eFM SpA - stand alone	30/09/2023	30/06/2023	31/12/2022
1. Patrimonio Netto	15.359.697	15.256.852	14.726.852
3. Oneri Finanziari sui Ricavi %	0,79%	0,62%	0,28%
4. Patrimonio Netto su Mezzi di Terzi %	80,31%	78,54%	72,52%
5. Attivo a Breve su Passivo a Breve	227,57%	234,87%	145,60%
6. Cashflow su Attivo %	(10,99%)	(3,99%)	7,32%
7. Debiti Previdenziali e Tributari su Attivo	2,31%	4,26%	4,61%
Attivo Circolante	12.788.711	6.747.446	9.259.571
GG Clienti	112,31	121,40	128,85
GG Magazzino	130,01	105,28	86,11
GG Fornitori	116,19	117,69	131,09
GG Circolante	126,14	108,98	83,87
PFN breve termine	(598.361)	(3.208.224)	(1.976.208)
PFN medio lungo termine	4.951.600	4.880.718	2.206.725
PFN Totale	4.353.239	1.672.494	230.517
EBITDA	1.576.551	970.780	4.537.507
PFN/EBITDA (base 12m)	2,07x	0,86x	0,05x

PFN/EBITDA
Forecast 31/12/2023
0,69x

eFM SpA - stand alone	30/09/2023	30/06/2023	31/12/2022
DSCR	3,79x	7,73x	8,99x
Trailing FCFO 6m	(880.189)	(559.699)	647.673
Disp. Liquide iniziali	1.776.609	3.910.106	4.012.674
Linee di credito disponibili	2.190.000	2.190.000	2.190.000
(Finanziamenti: Pagamenti previsti - capitale e i	813.451	716.790	762.031
(Debiti tributari pregressi: Pagamenti previsti - capitale e interessi)	-	-	-

Il Trailing FCFO a 6m include gli effetti della delibera di distribuzione riserve (€ 1mln) di ottobre 2023, in particolare:

- €/k 150 distribuiti in data 19 ottobre u.s.
- Residui €/k 850 ipotizzati entro il mese di marzo 2024

Cash Flow Forecast separato (ottobre 2023 – marzo 2024)

	A	FCST	FCST	FCST	FCST	FCST
	Oct-23	Nov-23	Dec-23	Jan-24	Feb-24	Mar-24
SALDO Banche Iniziale eFM SpA	1.694.228	1.056.291	878.508	1.634.865	1.169.819	1.509.226
PAGAMENTI	(2.677.937)	(2.777.782)	(2.743.643)	(2.965.046)	(2.560.593)	(3.295.187)
Salari e stipendi	(454.024)	(453.633)	(454.785)	(454.785)	(454.785)	(454.785)
13 ^o /14 ^o Mensilità	-	-	(354.889)	-	-	-
Contributi, Ritenute (F24), INAIL	(478.460)	(478.460)	(478.460)	(803.945)	(478.460)	(478.460)
Imposte (F24), IVA	(227.728)	(241.728)	(248.571)	(273.294)	(239.194)	(126.374)
IVA Intercompany	-	-	-	-	-	-
Imposte (F24), IRES e IRAP	(155.715)	(461.219)	-	-	-	-
Fondi Dirigenti	-	(31.265)	-	-	-	(31.265)
Fondi previdenziali Complementari	(54.552)	(54.552)	(54.552)	(54.552)	(54.552)	(54.552)
Fornitori bonifico	(641.316)	(641.316)	(683.753)	(862.525)	(871.970)	(837.659)
Partita IVA	(327.612)	(328.818)	(330.464)	(331.425)	(328.850)	(329.434)
Pagamento dividendi	(150.000)	-	-	-	-	(850.000)
Pagamento quote m&a	-	-	-	-	-	-
Rimborso Finanziamenti	(138.530)	(86.792)	(138.168)	(184.520)	(132.782)	(132.659)
Anticipo Spese eFM 4 Retail	(50.000)	-	-	-	-	-
INCASSI	2.040.000	2.600.000	3.500.000	2.500.000	2.900.000	3.200.000
Incassi ricevuti nel mese	2.500.000	2.600.000	2.900.000	2.500.000	2.900.000	2.700.000
Intercompany	-	-	600.000	-	-	500.000
Nuovi finanziamenti	-	-	-	-	-	-
Apertura/(Chiusura) anticipi banca	(460.000)	-	-	-	-	-
Cash Flow del mese	(637.937)	(177.782)	756.357	(465.046)	339.407	(95.187)
SALDO banche finale previsto	1.056.291	878.508	1.634.865	1.169.819	1.509.226	1.414.039

E' NECESSARIO

dotarsi di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile

ASSETTO ORGANIZZATIVO

dover impostare la struttura della corporate governance per il funzionamento degli organi amministrativi e di controllo mediante i sistemi operativi.

ASSETTO AMMINISTRATIVO

sistema di procedure e prassi operative che consentono di analizzare, verificare e monitorare le condizioni di equilibrio del sistema economico finanziario dell'impresa mediante il confronto tra obiettivi prefissati e raggiunti.

ASSETTO CONTABILE

sulla base di un sistema normativo e dei principi contabili consente di acquisire l'insieme dei fatti aziendali che trovano la loro rappresentazione nell'informativa data dalla situazione economico finanziaria e patrimoniale

CCII: l'obbligo di adottare adeguati assetti organizzativi

Adeguamento assetti organizzativo, amministrativo e contabile



Assetto organizzativo

Predisposizione di un **organigramma** con cui siano definiti poteri e responsabilità di ciascun soggetto operante all'interno dell'azienda, di un **funzionigramma**, che evidenzia i compiti e le funzioni dei richiamati soggetti e di un **sistema di controllo interno** e di gestione dei rischi.



Assetto amministrativo

Insieme dei **processi** e delle **procedure** per la corretta gestione aziendale, volti ad assicurare il regolare svolgimento dell'attività in ogni sua fase.



Assetto contabile

Rilevazione dei **fatti di gestione** in **dati contabili** che possano essere correttamente analizzati e costituire fonte di informazioni per il monitoraggio costante dello stato di salute dell'impresa



Adeguatezza

Deve essere commisurata alla **natura** ed alle **dimensioni** dell'impresa ora anche **in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale**.

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

I **DRIVER** della programmazione finalizzata all'equilibrio economico finanziario

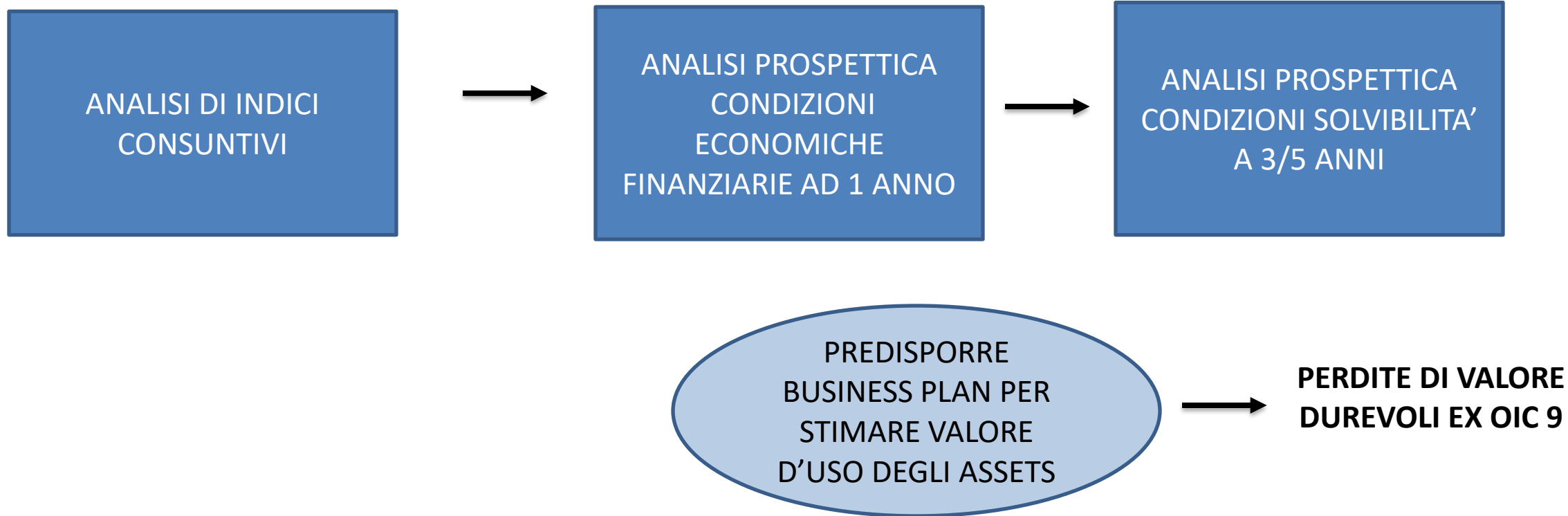
1. Produzione di reddito
2. Coerenza fra fonti di finanziamento e tipologie di impiego
3. Compatibilità tra struttura finanziaria e grandezze reddituali

Strumenti di controllo

1. Formalizzazione del budget economico e relativi effetti finanziari e patrimoniali
2. Verifica scostamenti tra azioni programmate e risultati conseguiti
3. Controllo liquidità mediante piano di tesoreria
4. Controllo sostenibilità del debito nel medio lungo periodo

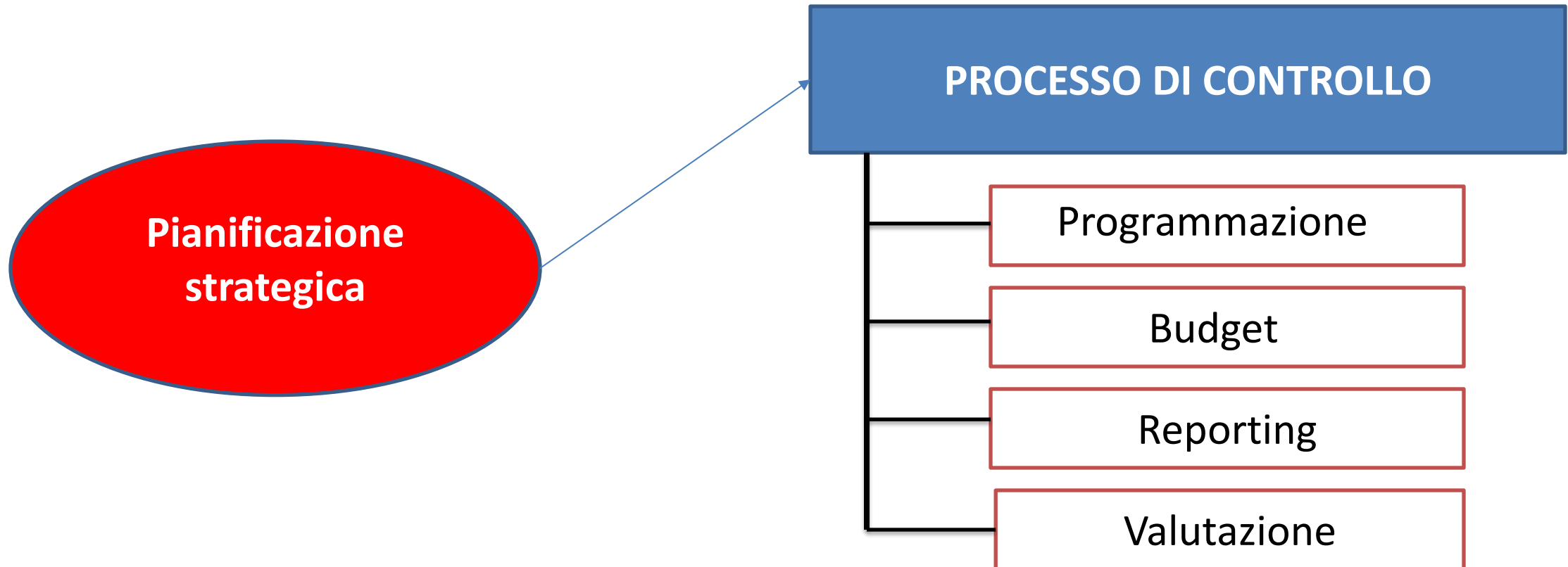
ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

MONITORAGGIO ANDAMENTO AZIENDALE EX ART.2086

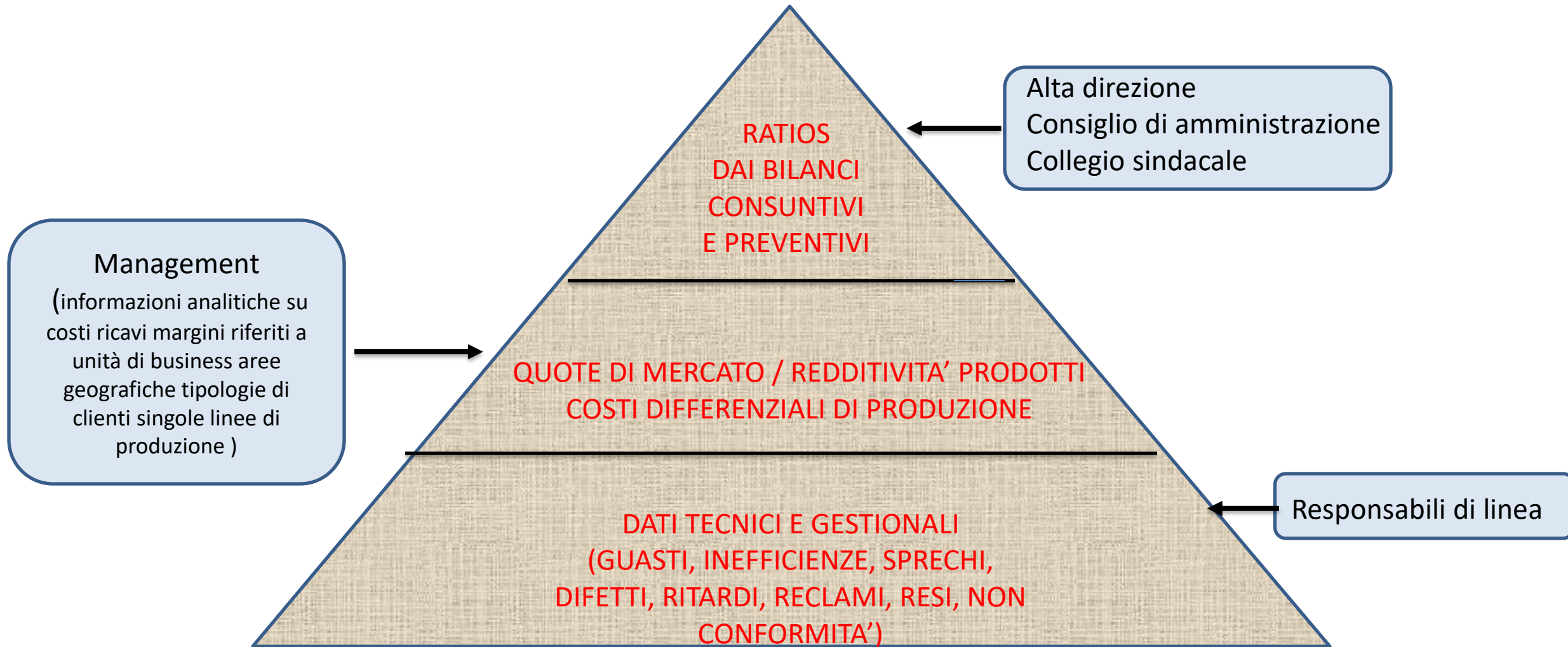


ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Per un efficace monitoraggio dell'andamento aziendale e necessario mettere a punto un processo che guidi l'organizzazione dell'impresa verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione rilevando lo scostamento tra gli obiettivi pianificati e i risultati conseguiti anche attraverso appositi indicatori ed informando di tali scostamenti gli organi responsabili



ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI



ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

L'Identificazione e monitoraggio degli indicatori non finanziari

Gli indicatori non finanziari segnalano talvolta con anticipo rispetto a quelli di matrice finanziaria le tendenze dei risultati economico finanziari soprattutto in una prospettiva di lungo periodo.

E' possibile identificare almeno quattro aree all'interno delle quali collocare gli indicatori non finanziari:

- 1. Posizionamento sul mercato**
- 2. Customer satisfaction**
- 3. Efficienza dei fattori produttivi e dei processi produttivi**
- 4. Innovazione**

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: KPI e KPR

Gli indici della crisi di impresa sono indicatori precisi e stabiliti dalla legge, ma l'azienda può aggiungere ad essi opportuni **KPIs** (indici qualitativi) **KRIs** (indici di rischio), per generare un quadro più esaustivo dello stato di salute e delle performance aziendali.

I **KPIs** possono includere analisi del capitale relazionale come ad esempio la percentuale delle offerte andate a buon fine comparate con il totale delle offerte emesse o il numero dei reclami pervenuti comprati sulla base dei giorni dell'anno. Altri indicatori qualitativi possono interessare il capitale strutturale e intellettuale, come ad esempio le certificazioni conseguite dall'azienda o il rapporto fra investimenti tecnologici e vendite.

I **KPIs** possono quindi interessare il capitale umano, con misurazione della scolarità del personale, il rapporto stipendi uomo/donna per categoria contrattuale e molti altri aspetti legati all'HR.

Per quanto riguarda i **KRIs**, il management può associare al calcolo degli indicatori del rischio di impresa dei **Key Risks Indicators** che misurano la solvibilità dei nuovi clienti, la formalizzazione delle procedure o il rischio di perdita del know how acquisito per abbandono del personale.

Gli indici di valutazione che l'azienda può impiegare sono numerosi e meritano di essere scelti in base alla tipologia di azienda, agli obiettivi che si desiderano raggiungere, ed anche alla decisione di migliorare e rendere più performanti determinati settori che vi appartengono.

Analisi qualitativa: la *balance scorecard* (ambiti di intervento, obiettivi e indicatori)

AMBITO	POSSIBILI OBIETTIVI	POSSIBILI INDICATORI
ECONOMICO - FINANZIARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Redditività di impresa • Tasso di crescita • Valore creato per gli azionisti 	<ul style="list-style-type: none"> • Reddito operative • Crescita dei ricavi • ROI • ROE • Riduzione dei costi in specifiche aree
CLIENTELA	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare la quota di mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • Quota di mercato • Nuovi clienti
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare la soddisfazione della clientela 	<ul style="list-style-type: none"> • Livello di soddisfazione dei clienti • Tempo di consegna • Efficacia dell'assistenza post vendita • Numero resi • Numero di interventi di manutenzione
PROCESSI INTERNI	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentuale di processi con sistemi di controllo avanzati • Percentuale di difetti
	<ul style="list-style-type: none"> • Innovazione aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di nuovo prodotti/servizi sviluppati • Time to market di nuovi prodotti • Investimenti in R&S

Analisi qualitativa: la *balance scorecard* (ambiti di intervento, obiettivi e indicatori)

AMBITO	POSSIBILI OBIETTIVI	POSSIBILI INDICATORI
APPRENDIMENTO E CRESCITA	<ul style="list-style-type: none">Sviluppare le capacità di processo	<ul style="list-style-type: none">Percentuale del personale formato alla gestione del processo e della qualitàOre di formazione all'anno per i dipendenti.
	<ul style="list-style-type: none">Responsabilizzare il personale	<ul style="list-style-type: none">Percentuale del personale di prima linea responsabilizzato nello svolgimento dei processi.
	<ul style="list-style-type: none">Allineare gli obiettivi dell'azienda con quelli del personale	<ul style="list-style-type: none">Indagine sul livello di soddisfazione personale.Percentuale di turnover aziendale
	<ul style="list-style-type: none">Migliorare la capacità del Sistema informative	<ul style="list-style-type: none">Percentuale dei processi con feedback in tempo reale.

STRUMENTI OPERATIVI PER LA DIAGNOSI PRECOCE ED IL RISANAMENTO

**Analisi di
bilancio**

**Controllo di
gestione**

**Analisi
Qualitativa**

**Pianificazione
economico
finanziaria**

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Cambio culturale:

la crisi deve divenire un momento fisiologico della vita dell'impresa e quindi un rischio da prevenire e gestire, all'interno del più ampio sistema di controllo interno e gestione dei rischi.