



Drumul către noua realitate

Noua paradigmă a restructurării afacerilor

Webinar nr. 2
29 Aprilie 2020

Vorbitori



Bogdan Văduva
Partener, Head of Deal Advisory
KPMG România



Richard Perrin
Partener, Head of Advisory
KPMG România



Marius Țurcanu
Director, Restructurare
KPMG România



Speranța Munteanu
Senior Advisor
KPMG România



Nicoleta Mihai
Director, Restructurare
KPMG România



Ovidiu Popescu
Director, Advisory
KPMG România



Vlad Peligrad
Partener, KPMG Legal
Toncescu & Asociații

Agenda

01

Criza economică - lichiditatea și adoptarea unei abordări structurate pe termen scurt

02

Restructurarea preventivă – prezent și viitor

03

Facilități de ajutor de stat în contextul actual

04

Q&A

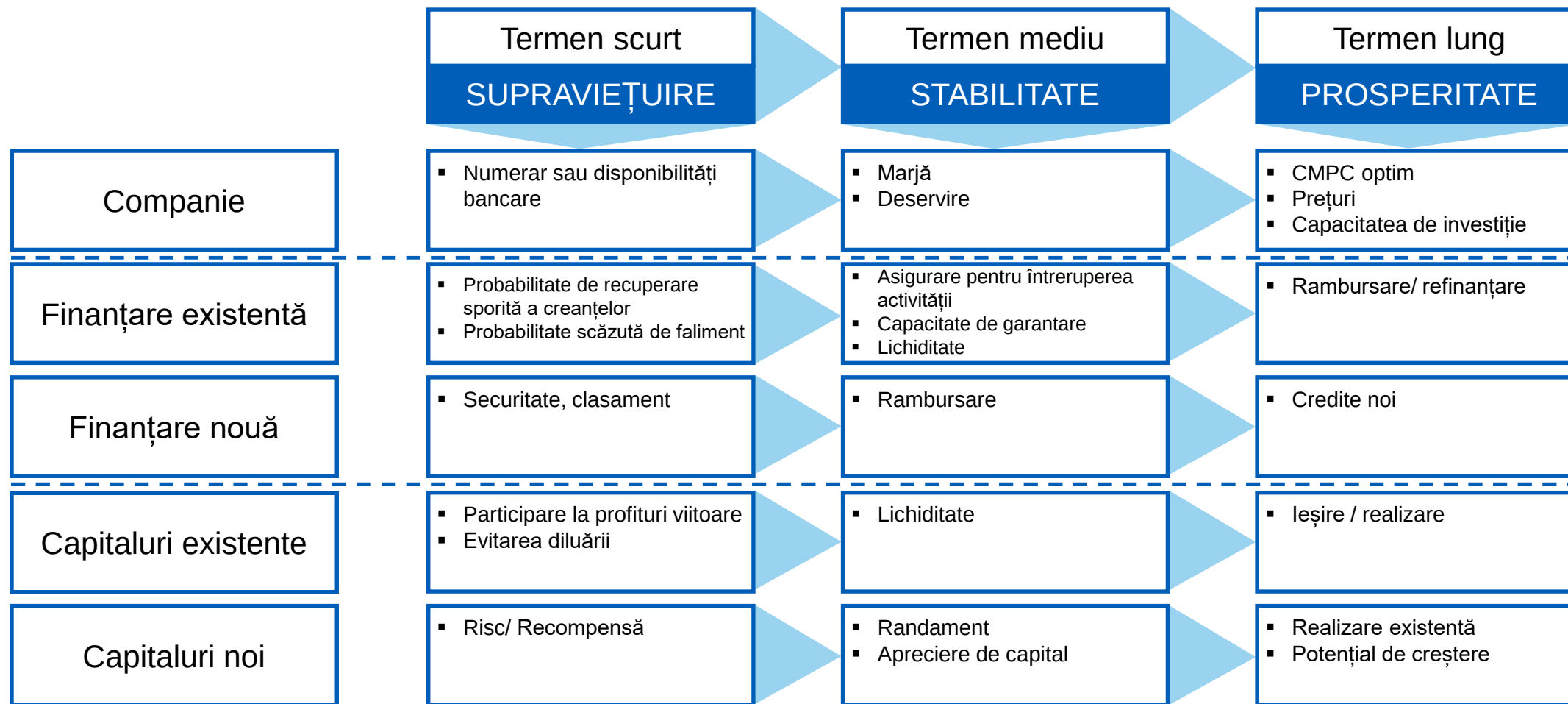


Criza economică - lichiditatea și adoptarea unei abordări structurate pe termen scurt



Marius Țurcanu
Director, Restructurare
KPMG România

Restructurarea financiară în timp



Testarea financiară în condiții de criză și reziliență (1/2)

Termen scurt Controlul hemoragiei

- Inițiative de reducere a costurilor și securizare a lichidităților:
 - Fără regret – credit furnizor
 - Normale în derularea activității – amanare investiții
 - Ultima soluție – revizitare procese
- CF de 13-17w* robust, bazat pe 2-3 scenarii și pe senzitivizarea ipotezelor cu asumptii care nu au fost luate în considerare până acum
- Testarea condițiilor limită ale STCF
- Evaluarea impactului scenariilor CF asupra rezervelor de numerar, facilităților netrase și a indicatorilor financiari
- Discuții timpurii cu băncile

Termen mediu – Zero CF

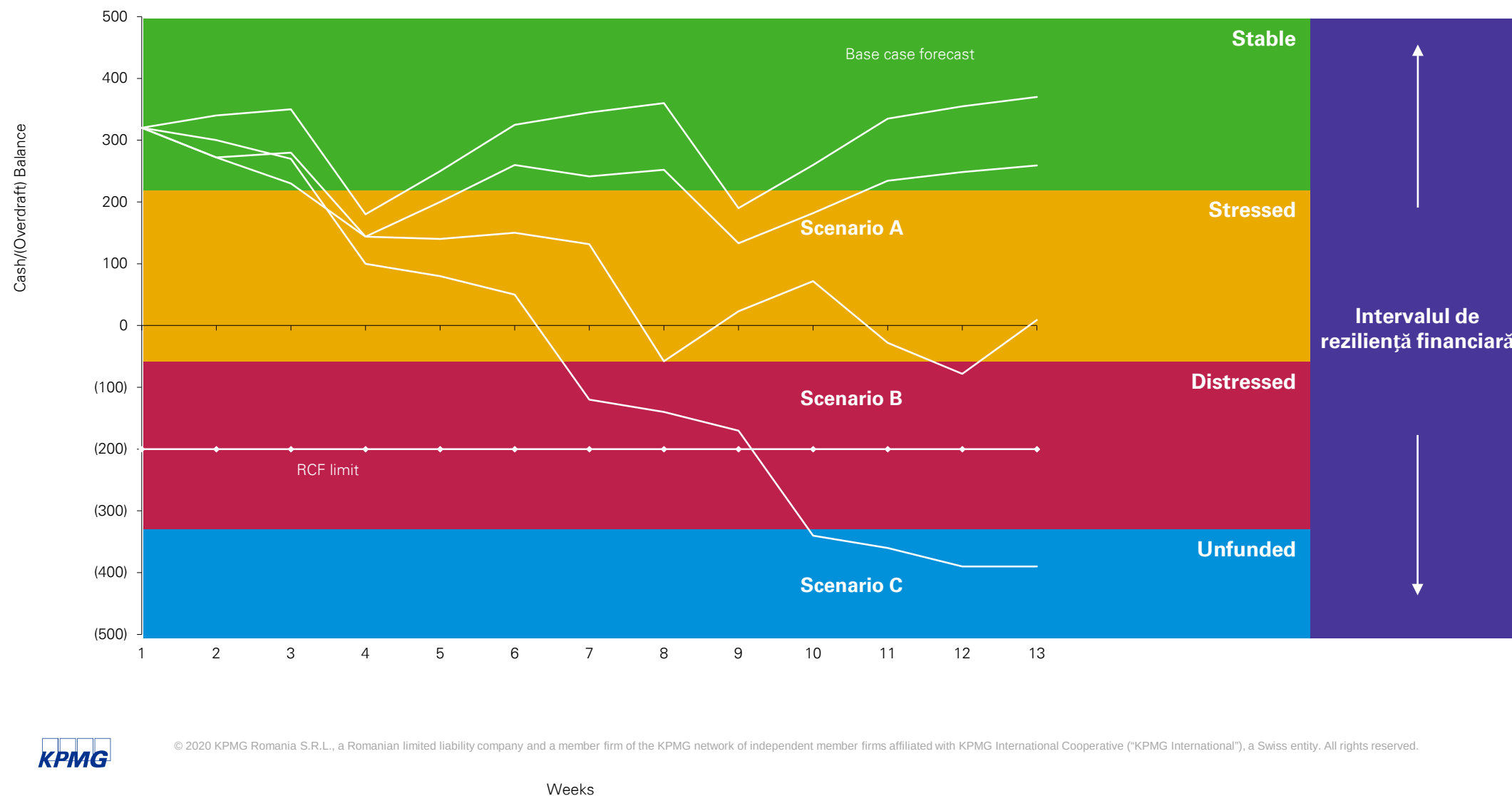
- Proiecții integrate pentru situațiile financiare
- Includerea 13w CF și actual 4w CF, în pachetul curent de analiză financiară
- Cascadarea obiectivelor de CF în afara funcției financiare

Termen lung- Creștere

- Evaluarea impactului potențial al întreruperii pe termen scurt asupra comportamentului financiar pe termen lung al clienților și al furnizorilor
- Revizuirea experiențelor clienților și proceselor pentru a ține cont de comportamentele modificate

* Proiecția de CF pe 13-17 săptămâni

Testarea financiară în condiții de criză și reziliență (2/2)



Lichiditate și finanțare

Termen scurt Controlul hemoragiei

- Tragerea integrală a finanțărilor existente
- Vedere holistică a întregii game de opțiuni pentru a sprijini lichiditatea
- Identificarea și evaluarea din punct de vedere al riscului, a tuturor pârghiilor care pot fi utilizate pentru acomodarea diferitelor scenarii
- Abordarea băncilor
- Opțiuni de amânare sau reducere a plăților
- Revizuirea proceselor de încasare TVA
- Înghețarea cheltuielilor și autorizarea mai strictă
- „Auto-ajutorarea” pentru păstrarea și generarea de numerar

Termen mediu - Zero CF

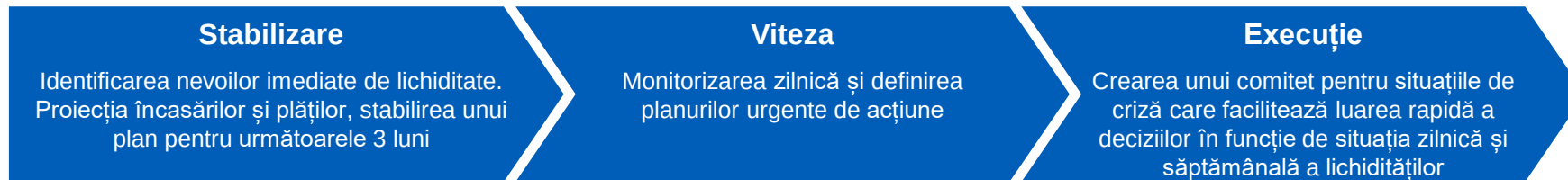
- Stabilirea unei culturi concentrate pe numerar
- Înființarea unei echipe centralizate de cash management
- Colaborarea cu furnizorii pentru a înțelege presiunile lor de finanțare și modul în care acestea pot afecta operațiunile companiei

Termen lung- Creștere

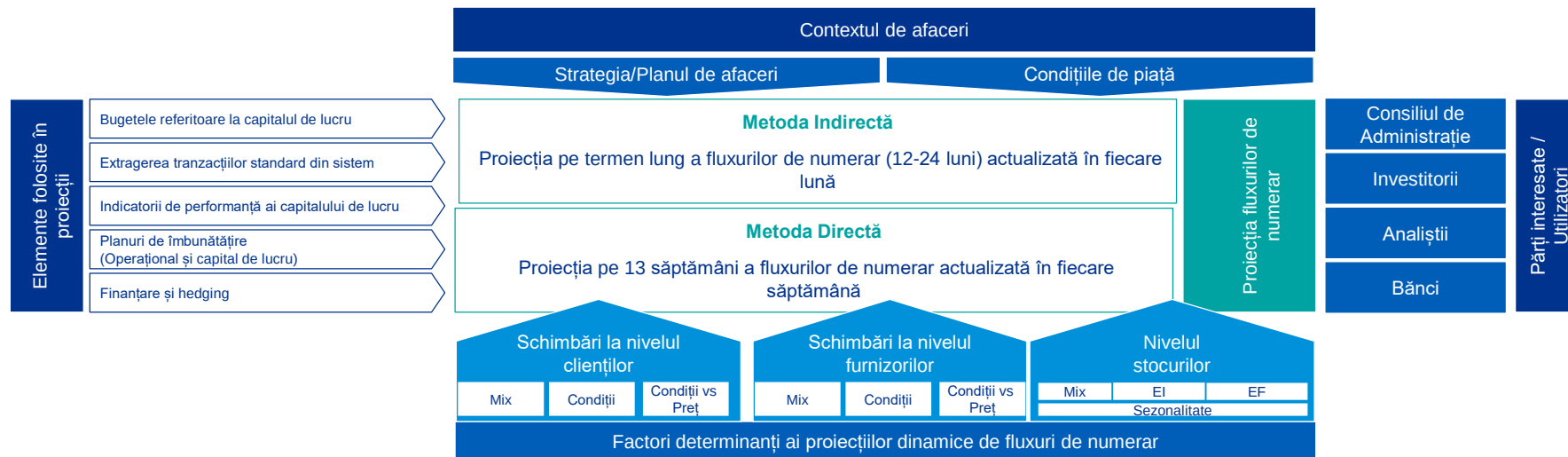
- Încorporarea CF-urilor periodice și anuale în ciclurile de gestionare bugetară și financiară
- Linii de finanțare structurate pentru a acomoda un viitor incert
- Finanțare pe termen lung pentru a sprijini revenirea la condițiile normale ale afacerilor, inclusiv investiții și dezvoltare
- Program strategic al capitalului de lucru pentru a asigura optimizarea lichidității în condiții normale și de criză

Gestionarea și monitorizarea numerarului

- ❶ Primul pas îl reprezintă consolidarea imediată a lichidităților și întocmirea unui plan de rezervă.



- ❷ Ulterior fazei de stabilizare, urmează întocmirea proiecției fluxurilor de numerar în diferite scenarii de performanță a afacerii, identificând variatele cerințe structurale și de finanțare cărora compania va trebui să le facă față.



- ❸ După identificarea riscurilor specifice companiei, vor fi definite soluțiile concrete și planul de măsuri. Aceste măsuri trebuie să fie definite de către specialiști în finanțare, optimizarea capitalului de lucru, a operațiunilor și a lanțului de aprovizionare.



Restructurarea preventivă – prezent și viitor



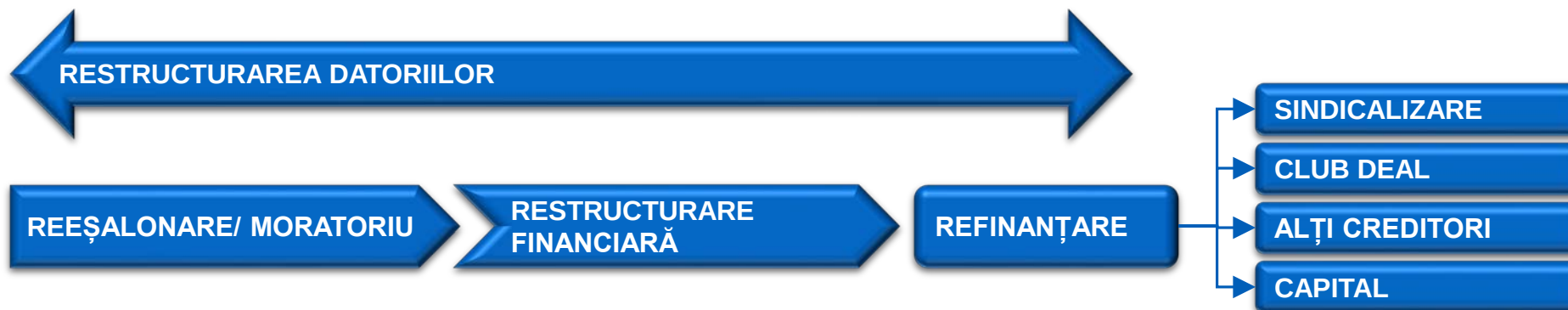
Speranța Munteanu
Senior Advisor
KPMG România



Nicoleta Mihai
Director, Restructurare
KPMG România

Restructurarea amiabilă a datoriilor

IMPLEMENTAREA RESTRUCTURĂRII AMIABILE



- Debitorul solicită o eșalonare/ moratoriu
- Stabilirea cadrului tranzacțiilor cu toate părțile implicate
- Definirea obiectivelor restructurării
- Pregătirea unui document de lucru pentru determinarea opțiunilor avute la dispoziție
- Evaluarea opțiunilor principale
- Soluția de structurare (și planul alternativ, "B")
- Stabilirea tratamentului acordat creditorilor neparticipanți (de regulă, sunt plătiți conform principiului business-as-usual)
- Negocierea și finalizarea tranzacției

Cum alegem: preinsolvență sau insolvență?

Context

- demarcație fină între starea de dificultate financiară și starea de insolvență
- lipsa unui test de viabilitate – filtru pentru afacerile restructurabile în preinsolvență și cele recomandabil a fi supuse insolvenței
- dilema societății:

Intenția continuării afacerii prin restructurare preventivă

vs.

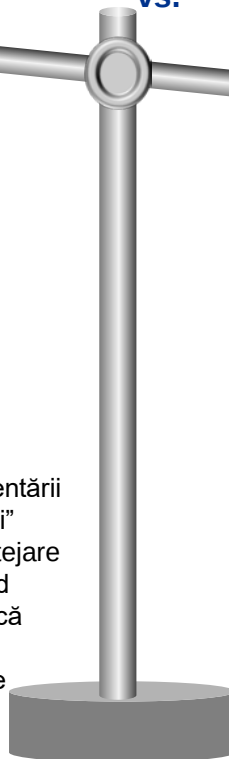
Obligația legală a formulării propriei cereri de insolvență

Restructurarea în preinsolvență

- condiție: starea de dificultate financiară
- oportunitatea salvării afacerii la îndemâna societății
- beneficiul negocierii proiectului de concordat cu mai mulți creditori, într-un cadru formal

Restructurarea preventivă:

- are beneficiul salvării afacerii și a cât mai multor locuri de muncă
- cadrul de reglementare actual este insuficient, inclusiv în privința implementării unei priorități la rambursare a creditorilor care susțin afacerea cu „bani noi”
- suspendarea executărilor individuale ale creditorilor - ultim refugiu de protecție a afacerii, până la momentul votului asupra planului de restructurare, când creditorii vor avea posibilitatea de a analiza de o manieră concursuală dacă afacerea poate sau nu să fie salvată
- anterior omologării concordatului: situație tensionată, cu un grad ridicat de suspiciune, deoarece creditorii nu pot avea o imagine clară și definitivă a capacității reale de redresare a afacerii
- eșecul restructurării face extrem de probabilă insolvența



Insolvența voluntară ca obligație legală

- condiții alternative: stare de insolvență prezumată sau starea de insolvență iminentă
- obligația legală a reprezentanților legali ai societății de a formula cererea de deschidere a procedurii de insolvență în 30 de zile de la data instalării insolvenței

Insolvența:

- probabilitatea diminuării afacerii și a reducerii locurilor de muncă se află în relație directă cu severitatea stării de insolvență
- lipsa unui test de viabilitate – filtru pentru afacerile reorganizabile și cele pentru care falimentul este singura soluție
- încetează orice măsură de recuperare individuală a creanțelor istorice ⇒ creditorii își realizează creanțele în procedura concursuală
- nu exclude ideea de restructurare a afacerii, însă condițiile impuse societății sunt mult mai stricte (putând include și ridicarea dreptului de administrare)
- există un stigmat al insolvenței, chiar și în situația în care reorganizarea s-ar finaliza cu succes și societatea ar fi reinserată în circuitul economic
- eșecul reorganizării judiciare face cert falimentul

Obiectiv și concepte aduse

Directiva 2019/1023 din 20 iunie 2019 a intrat în vigoare la 16 iulie 2019

Directiva trebuie transpusă în dreptul național până la 17 iulie 2021

Directiva recunoaște faptul că procesele actuale sunt mult prea formale și necesită foarte mult timp

Debitorii care accesează procedurile de restructurare preventivă rămân în totalitate, sau cel puțin parțial, în controlul activelor și al funcționării cotidiene a activității lor, și au acces la o abordare mai flexibilă a recuperării

Spre deosebire de Concordatul actual, planul de restructurare poate deveni obligatoriu pentru clase divergente, chiar și atunci când nu este aprobat de părțile afectate (încrucișare între clase)

Directiva UE 2019/1023 a intrat în vigoare la 16 iulie 2019, având trei obiective principale:

- De a se asigura că statele membre pun în aplicare măsuri pentru îmbunătățirea **eficienței procedurilor de restructurare, insolvență și stingere a datoriilor**, împiedicând astfel acumularea de împrumuturi neperformante;
- De a garanta faptul că statele membre au un **cadru de restructurare preventivă** – inclusiv necesitatea unui plan de restructurare în anumite cazuri;
- De a se asigura că **antreprenorii au o a doua șansă** printr-un mecanism eficient de stingere a datoriilor.

Concepte noi:

- Debitorii care accesează procedurile de restructurare preventivă rămân în totalitate, sau cel puțin parțial, **în controlul activelor** și al funcționării cotidiene a activității lor;
- Debitorii pot beneficia de o **suspendare a acțiunilor de executare individuală în vederea sprijinirii negocierilor unui plan de restructurare**:
 - Durata inițială a unei suspendări de executare individuală este limitată la o perioadă maximă de cel mult 4 luni;
 - Durata totală a suspendării executării individuale nu trebuie să depășească 12 luni;
 - Suspendarea acțiunilor de executare individuală înseamnă **suspendarea deschiderii procedurii de insolvență**;
- Este posibil să fie numit un specialist în domeniul restructurării pentru a ajuta debitorul și creditorii în negocierea și întocmirea planului de restructurare. Creditorii sunt împărțiți pe clase în funcție de natura creanței și de instrumentele folosite drept colateral;
- Un plan de restructurare poate deveni obligatoriu pentru clase divergente de vot chiar și atunci când nu este aprobat de părțile afectate (încrucișare între clase);
- Sunt introduse prevederi privind protecția pentru finanțarea nouă, finanțarea interimară și alte tranzacții legate de restructurare.

Stadiul implementării și pașii următori

Directiva impune ca fiecare stat membru să implementeze cel puțin un set de instrumente de avertizare timpurie

Testarea viabilității și verificările de transparență – construirea încrederii creditorilor este un proces important

Cadre de restructurare, de la cele complexe la IMM-uri

Specialiști în domeniul restructurării

Stabilirea standardelor – atât pentru companii mari, precum și pentru IMM-uri

Stadiul implementării

- Nivelul de punere în aplicare este redus în UE și pare să existe o confuzie între restructurarea financiară și restructurarea preventivă (redresare), punându-se accent pe metodă, și nu pe cauza principală;
- În România nu există încă progrese formale în elaborarea legislației naționale și a reglementării corespunzătoare în ceea ce privește specialiștii în restructurare și instituțiile necesare în acest proces;
- Fiecare stat membru ar trebui să implementeze cel puțin un set de „**Instrumente de avertizare timpurie**” care să permită detectarea cât mai din timp „în amonte” a dificultăților și a șanselor reale de succes. Această inițiativă necesită o cooperare strânsă cu instituțiile financiare și cu alți actori relevanți din economie;
- Întrucât **Directiva este extrem de flexibilă**, legislația națională trebuie dezvoltată foarte curând și împreună cu principalii jucători din economie, astfel încât **instituțiile financiare să aibă suficient timp pentru a implementa cadre interne adecvate**;
- Conceptul de „specialist în restructurare” trebuie reglementat.

Ce urmează?

- Începând cu **iulie 2019**, statele membre au la dispoziție **doi ani pentru a implementa Directiva** în legislația națională (plus un an suplimentar dacă întâmpină dificultăți deosebite în timpul punerii în aplicare);
- Instituțiile financiare ar trebui să fie pregătite să implementeze un **cadru intern adecvat** (și mecanisme de guvernare corporativă) pentru a răspunde în mod eficient solicitărilor de restructurare ale debitorilor într-o manieră structurată;
- Instituțiile financiare ar trebui să fie foarte active și implicate în procesul de elaborare a legislației, în special pentru definirea „Semnalelor de Avertizare Timpurie”.

Factori ce influențează succesul unei proceduri de restructurare





Facilități de ajutor de stat în contextul actual



Ovidiu Popescu
Director, Advisory
KPMG România



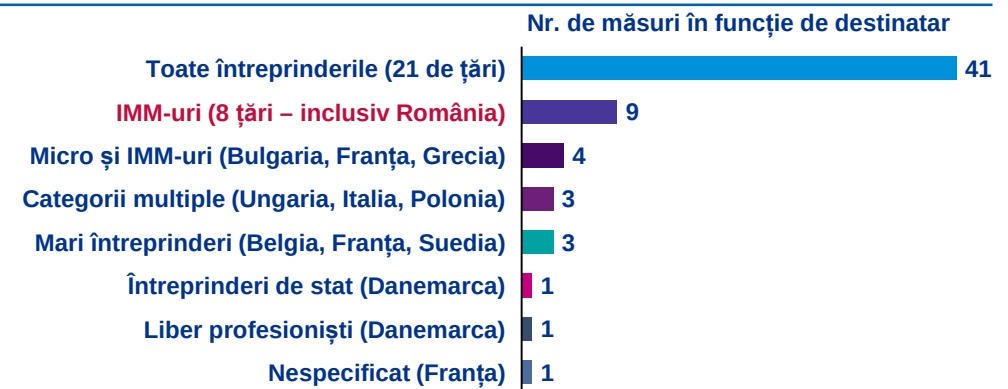
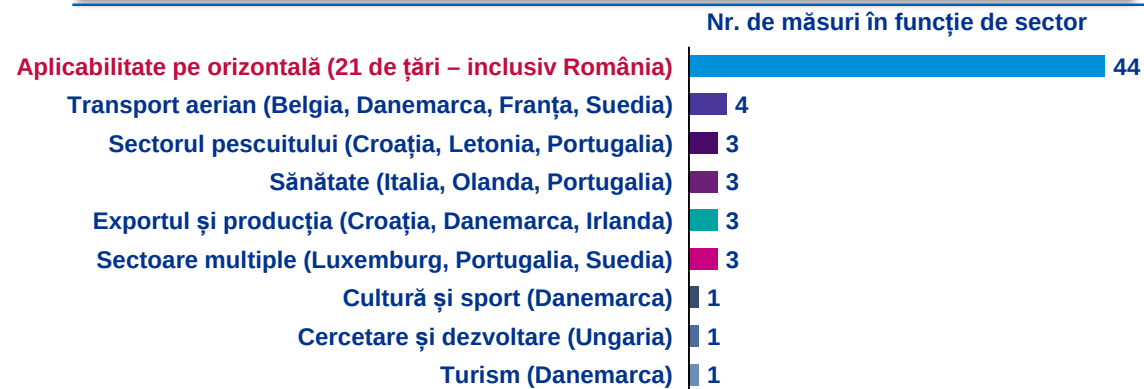
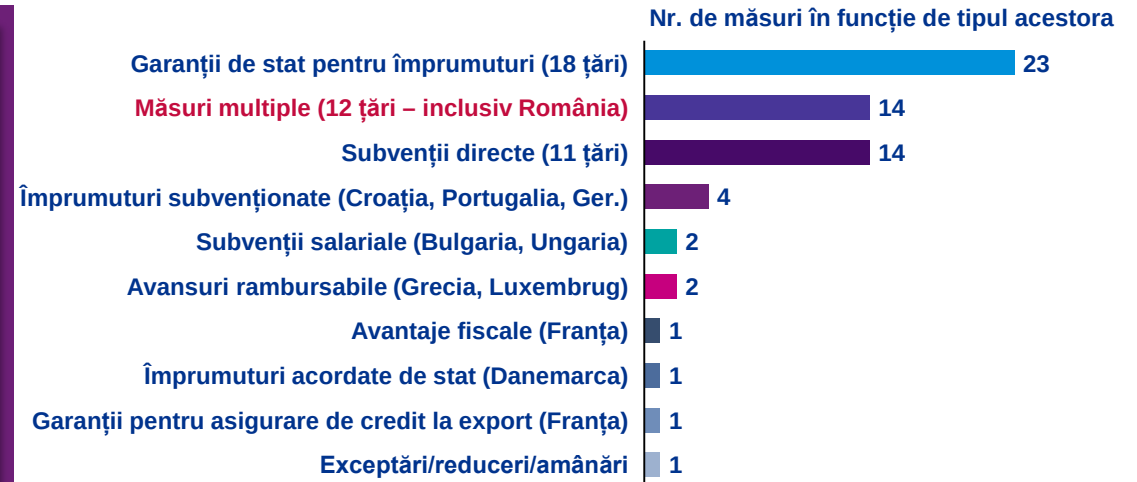
Vlad Peligrad
Partener, KPMG Legal
Toncescu & Asociații

Ajutor de stat și subvenții la nivel UE ca reacție la COVID-19

Pentru a diminua impactul economic negativ asupra companiilor în contextul crizei provocate de pandemia de COVID-19, guvernele de la nivelul țărilor din Uniunea Europeană au utilizat până în acest moment instrumente multiple, inclusiv garanții oferite de stat pentru împrumuturi, împrumuturi subvenționate, subvenții directe, exceptări fiscale și amânări la plată, precum și alte avantaje fiscale

Aspecte importante

- Comisia Europeană a fost extrem de activă în perioada recentă în a aproba măsuri de ajutor de stat notificate de statele membre ca răspuns la criza generată de COVID-19, limitele aprobate (unde a fost cazul) depășind în total **670 md EUR**.
- Majoritatea măsurilor au fost aprobate ca parte a **Cadrului Temporar COVID-19**, adoptată de Comisia Europeană în 19 martie și modificată în 3 aprilie.
- România** a întreprins măsuri multiple, aplicabile tuturor sectoarelor, direcționate în special pentru ajutarea IMM-urilor, cu un buget total disponibil de **3,3 md EUR**.
- Majoritatea măsurilor de ajutor de stat aprobate de către Comisie nu a vizat anumite sectoare, aplicabilitatea fiind pe orizontală. Cele mai multe măsuri de ajutor de stat solicitate fiind **schemele de garantare a împrumuturilor**, chiar dacă respectivul cadru permite intervenția statului cu o gamă foarte largă de măsuri.



Sursa: World Bank – COVID 19 Aid Workbook – www.worldbank.org

Extinderea scopului cadrului temporar – Recapitalizare

Aspecte importante

- În unele cazuri, **ajutorul pe termen scurt pentru depășirea crizei de lichiditate poate să nu fie suficient** pentru a compensa efectele negative ale măsurilor de urgență implementate de stat pentru a proteja sănătatea cetățenilor. Aceste măsuri pun o presiune financiară asupra multor companii care întrevăd **riscul de decapitalizare și de incapacitate de a finanța activitatea pe termen lung**.
- Astfel, în 9 aprilie, Comisia Europeană a transmis spre consultare statelor membre, o propunere preliminară de **extindere a scopului măsurilor de ajutor de stat prevăzute în cadrul temporar**, pentru a include posibilitatea de **recapitalizare a companiilor în dificultate prin intervenția statului**.
- Ținând cont că astfel de intervenții ale statului pot avea un impact semnificativ negativ asupra concurenței în piața comună, măsurile de recapitalizare sunt văzute ca **măsuri de ultimă instanță**.
- Măsurile de recapitalizare vor fi subiectul unor condiții clare ce vor trebui să fie respectate, cel puțin în ce privește:
 - **mecanismul de intervenție a statului, de remunerare și exit ulterior din companiile vizate**
 - **un cadru strict de guvernare și**
 - **implementarea unor măsuri de limitare a efectelor negative asupra concurenței**.
- Alte condiții pot fi impuse, precum existența unui **plan credibil de restructurare** care să însoțească analiza oportunității de recapitalizare, pentru a evita acordarea de astfel de ajutoare unor companii a căror activitate nu este viabilă pe termen lung.
- Condițiile care vor însoți acordarea de ajutoare de stat pentru recapitalizare sunt menite să evite distorsiuni ale mecanismelor pieței și asupra competiției **pentru a preîntâmpina dispute inițiate de competitorii care se consideră dezavantajați de intervenția selectivă a statului**.

Facilități de ajutor de stat – la nivel național

Cronologie:

- 4 aprilie 2020 – OUG 42/2020 pentru modificarea și completarea cadrului de reglementare a Programului IMM Invest România și aprobarea schemei de ajutor de stat pentru susținerea activității IMM-urilor în contextul crizei economice generate de pandemia COVID-19
- 24 aprilie 2020 – Norme Metodologice pentru Programul IMM Invest România
 - 1) Unul sau mai multe **credite de investiții** și unul sau mai multe **credite/linii de credit pentru capital de lucru** garantate de stat în procent de maxim 80% din valoarea finanțării și ridicarea limitei valorii maxime cumulate a finanțărilor garantate de stat care pot fi acordate unui beneficiar de la 1.250.000 lei la 10.000.000 lei – disponibile pentru oricare tip de IMM
 - 2) unul sau mai multe **credite/linii de credit pentru capital de lucru** garantate de stat în procent de maxim 90% din valoarea finanțării – disponibile numai pentru microîntreprinderi și întreprinderi mici
 - 3) grant în valoare egală cu cumulul valorilor ratei dobânzii, a comisionului de risc și a comisionului de administrare, dar nu mai mult de echivalentul în lei a 800.000 euro per întreprindere
- 31 decembrie 2020 – perioada de valabilitate a schemei de ajutor de stat (selecție beneficiari și emitere scrisori de garanție/acorduri de finanțare)
- 31 martie 2021 – perioada în care se poate efectua plata grantului

Detalii ale facilităților de ajutor de stat

Costuri

- Rata dobânzii = ROBOR 3M + marjă fixă (2% pentru creditele de investiții și 2.5% pentru creditele pentru finanțarea capitalului de lucru)
- Comision de risc
- Comision de administrare
- Nu se percepe comision de rambursare anticipată

Scadența

- Max 72 luni – credite de investiții
- Max 36 luni (+36 luni) – creditele pentru finanțarea capitalului de lucru

Scopul finanțării

- Nu pot fi utilizate pentru refinanțarea altor credite
- Nu pot fi utilizate pentru implementarea proiectelor finanțate din ajutoare de stat/fonduri europene

Criterii de eligibilitate

Criterii

- 1) întreprinderi mici și mijlocii, inclusiv microîntreprinderi
- 2) nu au fost emise împotriva lor decizii de recuperare a unui ajutor de stat sau în cazul în care asemenea decizii au fost emise acestea au fost executate, conform prevederilor legale în vigoare;
- 3) nu au solicitat alte tipuri de ajutor de stat pentru aceleași costuri eligibile;
- 4) nu se aflau în dificultate la 31 decembrie 2019, dar care s-au confruntat cu dificultăți sau au intrat în dificultate ulterior din cauza pandemiei de COVID-19;
- 5) se angajează în scris să nu disponibilizeze personalul existent la data 04.04.2020 până la 31 decembrie 2020;
- 6) nu se află în litigiu, în calitate de pârât, cu Ministerul Finanțelor Publice și/sau instituția de credit parteneră;
- 7) nu figurează cu credite restante, inclusiv pentru finanțările de tip leasing, în ultimele 6 luni anterioare datei de 31 decembrie 2019 sau dacă înregistrează restanțe, acestea sunt încadrate în categoriile A, B, C în baza de date a Centralei Riscului de Credit;
- 8) nu se află în interdicție de a emite cecuri la data de 31 decembrie 2019 și nu figurează cu incidente majore cu bilete la ordin în ultimele 6 luni anterioare datei de 31 decembrie 2019 în baza de date a Centralei Incidentelor de Plăți;
- 9) împotriva lui nu s-a deschis procedura insolvenței;
- 10) prezintă instituției de credit garanții colaterale care, în cazul creditelor de investiții, împreună cu garanția de stat și ipoteca legală imobiliară și/sau mobilă asupra activelor finanțate din credit, acoperă în proporție de cel puțin 100% valoarea finanțării.
- 11) nu înregistrează obligații fiscale restante și alte creanțe bugetare administrate de organul fiscal central (în cazul în care înregistrează astfel de obligații restante, beneficiarul se obligă să le achite din creditul/linia de credit pentru capitalul de lucru acordată în cadrul programului).

Q&A

Contact:



Bogdan Văduva
Partener, Head of Deal Advisory
bvaduva@kpmg.com



Richard Perrin
Partener, Head of Advisory
rperrin@kpmg.com



Marius Țurcanu
Director, Restructurare
mturcanu@kpmg.com



Speranța Munteanu
Senior Advisor
smunteanu@kpmg.com



Nicoleta Mihai
Director, Restructurare
nmihai@kpmg.com



Ovidiu Popescu
Director, Advisory
opopescu@kpmg.com



Vlad Peligrad
Partener, KPMG Legal
vpeligrad@kpmg.com



kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavour to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2020 KPMG Romania S.R.L., a Romanian limited liability company and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name, logo and “cutting through complexity” are registered trademarks or trademarks of KPMG International.