

Sommario

Il contesto legislativo.....	2
Premessa	2
Il piano di risanamento e la relativa attestazione ex art 67 LF, co.3 lett.d	3
L'attestazione ex art 161 LF, co.3, per l'ammissione al concordato preventivo e ex art 186 bis, nel concordato con continuità	4
L'attestazione nell'accordo di ristrutturazione dei debiti ex art 182 bis LF	5
Altre fattispecie	5
Il piano di soluzione della crisi: struttura e contenuto.....	7
La figura dell'attestatore: caratteristiche e responsabilità	10
L'assunzione dell'incarico da parte dell'attestatore	12
Il contesto del risanamento e la figura dell'attestatore.....	14
L'attestazione del professionista: struttura e contenuto.....	16
Profili generali.....	16
Il controllo dei dati di partenza	18
La comprensione e la diagnosi dello stato di crisi	20
Il controllo sulla fattibilità del piano di ristrutturazione	23
Valutazione delle ipotesi strategiche	23
Valutazione della logica industriale e delle relative operazioni del risanamento.....	24
Analisi della manovra finanziaria inserita nel piano.....	25
Valutazione del programma di intervento (action plan)	28
Verifica dello sviluppo dei dati del piano	29
Analisi di sensitività e stress test	30
IL giudizio finale	31
La relazione di attestazione.....	32
La documentazione del lavoro svolto.....	34
Le attività successive all'attestazione.....	35
Bibliografia.....	36



Il contesto legislativo

Premessa

La riforma del **diritto fallimentare**, iniziata con il DL 14-3-2005 n. 35, ha visto **diverse e successive integrazioni**, fino al DL 22-6-2012 n. 83; essa ha cambiato in maniera radicale la legge fallimentare (LF) di cui al Regio Decreto 16 marzo 1942, n. 267, introducendo **numerose e significative novità** nella disciplina dell'insolvenza delle società.

Si ricorda preliminarmente che l'**art 1** della **legge fallimentare (LF)** precisa l'**universo** dei **soggetti** cui si **riferisce** la legge, cioè gli imprenditori che esercitano un'attività commerciale, esclusi gli enti pubblici. **Non** sono **soggetti** alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo gli imprenditori i quali dimostrino il possesso congiunto dei **seguenti requisiti**: a) aver avuto, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito della istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, un attivo patrimoniale di ammontare complessivo annuo non superiore ad euro trecentomila; b) aver realizzato, in qualunque modo risulti, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, ricavi lordi per un ammontare complessivo annuo non superiore ad euro duecentomila; c) avere un ammontare di debiti anche non scaduti non superiore ad euro cinquecentomila.

Fra le novità introdotte rispetto al contesto precedente, si annoverano alcuni istituti e strumenti giuridici finalizzati a **soluzioni negoziali** fra il debitore e i vari creditori, parzialmente operanti **al di fuori** delle **rigide procedure** delle procedure concorsuali.

Fra questi vogliamo qui prendere in considerazione alcuni **processi extragiudiziali**, che si sostanziano in un procedimento negoziale privatistico, caratterizzato dall'incontro della volontà tra il debitore preponente ed i creditori, ove al Tribunale spetta (in alcuni casi) solo il controllo dell'iter previsto dalla legge.

In particolare ci riferiamo ai seguenti nuovi procedimenti, in cui è prevista un'attestazione di un terzo indipendente, relativamente ai piani di risanamento e alla documentazione presentata dal debitore:

- Il **piano di risanamento** e la relativa **attestazione ex art 67 LF, co.3 lett.d)**

I piani di risanamento e la figura dell'attestatore

- la relazione (**attestazione**) ex **art 161 LF, co.3**, per l'ammissione al **concordato preventivo** e ex art 186 bis nel concordato con continuità
- la relazione (attestazione) **nell'accordo di ristrutturazione dei debiti** ex **art 182 bis LF**
- alcune relazioni integrative previste in altre **particolari fattispecie**

La ratio che ha ispirato il legislatore, in tutti i casi previsti dalla legge sopracitati, è stato quello di **favorire piani di salvataggio** delle imprese, anche nella esenzione di alcune specie penali, facilitando così disegni di **turnaround** in un contesto di **continuità aziendale**. Nasce così una nuova **figura professionale**, quella **dell'attestatore**, con una formazione specialistica nelle materie contabili e di controllo, cui è stato attribuito il ruolo di verificare ed esprimere una opinione, con la forma di **asseverazione**, sulla correttezza del piano di risanamento proposto dall'imprenditore e nel rispetto delle regole previste dall'istituto giuridico utilizzato.

Il tutto nella consapevolezza che trattasi di un **ambito** di operatività marcatamente **specialistico**, caratterizzato da un'ampia **varietà di problematiche** giuridiche, che si sommano e si integrano con elementi tipici della consulenza direzionale e strategica in sede di pianificazione economico-finanziaria. Vengono in nostro aiuto, per affrontare in modo consapevole e documentato l'argomento, i seguenti documenti, indicati in bibliografia:

- Università degli Studi di Firenze – Assonime – CNDCEC. **Linee guida per il finanziamento delle imprese in crisi** – Seconda edizione 2015
- **Principi di attestazione dei piani di risanamento** – Documento approvato dal CNDCEC il 3-9-2014 – A cura di AIDEA, IRDEC, ANDAF, APRI, OCRI

Immediatamente di seguito, si inizia con l'esaminare le diverse fattispecie di intervento dell'attestatore.

Il piano di risanamento e la relativa attestazione ex art 67 LF, co.3 lett.d



Il comma 3 lett. D) dell'art 67 LF, che tratta **dell'esenzione da revocatoria fallimentare** degli atti compiuti dal debitore, , ha previsto che non siano soggetti all'azione revocatoria *“gli atti, i pagamenti, le garanzie concesse su beni del debitore, purché posti in essere in esecuzione di un piano che appaia idoneo a consentire il risanamento delle posizione debitoria dell'impresa e assicurare il riequilibrio della sua situazione finanziaria, un professionista deve attestare la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità del piano”*

Si tratta pertanto di un piano predisposto dall'azienda nel quale vengono individuate le **strategie da porre in essere**, nonché gli **atti**, i **pagamenti**, le **garanzie** che verranno posti in esecuzione del piano medesimo. Risulta pertanto necessario che il piano sia sufficientemente **dettagliato**; deve inoltre esistere una **relazione funzionale**, che va esplicitata, fra piano di risanamento e atti da esentare dall'azione revocatoria

Il piano di risanamento diventa piano attestato quando un professionista: (a) **verifica la veridicità dei dati aziendali** presi a base per la formulazione del piano; (b) **attesta** che esso appare **realizzabile e idoneo a superare** lo stato di crisi

L'attestazione ex art 161 LF, co.3, per l'ammissione al concordato preventivo e ex art 186 bis, nel concordato con continuità

La norma prevede che l'imprenditore in crisi possa depositare un ricorso contenente la domanda di concordato, accompagnata dai bilanci degli ultimi tre esercizi, e dall'elenco nominativo dei creditori, riservandosi di **presentare successivamente la proposta di concordato**, con la documentazione richiesta dai commi 2 e 3 dell'art 161. Il termine per la presentazione dei documenti è fissato dal giudice e deve essere compreso fra 60 e 120 gg., ma è prorogabile per ulteriori 60 gg. fino ad un massimo di 180 gg. Onde evitare inutili pratiche dilatorie da parte del debitore, il comma 8 dell'art 161 concede al giudice di abbreviare i termini, quando l'attività compiuta dal debitore è manifestamente inidonea alla predisposizione della proposta e del piano

L'art 161 precisa inoltre che Il piano e la documentazione devono essere **accompagnati** dalla **relazione** di un professionista, designato dal debitore, in possesso dei **requisiti** di cui **all'articolo 67, terzo comma, lettera d)**, che attesti la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità del piano medesimo. Analoga relazione deve essere presentata nel caso di modifiche sostanziali della proposta o del piano.

La presentazione della domanda di concordato con riserva consente pertanto il conseguimento della **protezione immediata del patrimonio del debitore, concedendo** al debitore stesso e ai suoi consulenti e tempi tecnici la conseguente possibilità di elaborare piani completi e accurati, piani che verranno poi attestati da un professionista. **Di contro** al debitore è richiesta una gestione dell'impresa con trasparenza e nei limiti richiesti per assicurare la continuità aziendale, osservando un principio di prudenza nel compiere nuove operazioni.

Recita inoltre il 1° comma dell'art 186 bis al 1° comma *“Quando il piano di concordato di cui all'articolo 161, secondo comma, lettera e) prevede la prosecuzione dell'attività di impresa da parte del debitore, la cessione dell'azienda in esercizio ovvero il conferimento dell'azienda in esercizio in una o più società, anche di nuova costituzione, si applicano le disposizioni del presente articolo. Il piano può prevedere anche la liquidazione di beni non funzionali all'esercizio dell'impresa”*

L'attestazione nell'accordo di ristrutturazione dei debiti ex art 182 bis LF



Recita l'art 182 bis al 1° e 2° comma

“L'imprenditore in stato di crisi può domandare, depositando la documentazione di cui all'articolo 161, l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti stipulato con i creditori rappresentanti almeno il sessanta per cento dei crediti, unitamente ad una relazione redatta da un professionista, designato dal debitore, in possesso dei requisiti di cui all'articolo 67, terzo comma, lettera d) sulla veridicità dei dati aziendali e sull'attuabilità dell'accordo stesso, con particolare riferimento alla sua idoneità ad assicurare l'integrale pagamento dei creditori estranei nel rispetto dei seguenti termini:

- a) entro centoventi giorni dall'omologazione, in caso di crediti già scaduti a quella data;*
- b) entro centoventi giorni dalla scadenza, in caso di crediti non ancora scaduti alla data dell'omologazione (2).*

L'accordo è pubblicato nel registro delle imprese e acquista efficacia dal giorno della sua pubblicazione.”

Il piano sottostante l'accordo di ristrutturazione, o l'accordo medesimo, devono indicare espressamente gli atti, i pagamenti e le garanzie che verranno posti in essere in esecuzione del piano e dell'accordo stessi

E' necessario che l'esecuzione dell'accordo sia **costantemente monitorata** dall'imprenditore, che può costituire un apposito comitato tecnico, ovvero farsi assistere da consulenti, al fine di verificare il puntuale raggiungimento degli obiettivi previsti dal piano.

Altre fattispecie

Esse comprendono:

- la **richiesta autorizzazione al contrarre finanziamenti, pre deducibili, art 182 quinquies, primo comma**, che recita: *“Il debitore che presenta, anche ai sensi dell'articolo 161, sesto comma, una domanda di ammissione al concordato preventivo o una domanda di omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti ai sensi dell'articolo 182-bis, primo comma, o una proposta di accordo ai sensi dell'articolo 182-bis, sesto comma, può chiedere al tribunale di essere autorizzato, anche prima del deposito della documentazione di cui all'articolo 161, commi secondo e terzo assunte se del caso sommarie informazioni, a contrarre finanziamenti, pre deducibili ai sensi dell'articolo 111, se un professionista*

designato dal debitore in possesso dei requisiti di cui all'articolo 67, terzo comma, lettera d), verificato il complessivo fabbisogno finanziario dell'impresa sino all'omologazione, attesta che tali finanziamenti sono funzionali alla migliore soddisfazione dei creditori."

- la **richiesta autorizzazione al pagamento di crediti anteriori** alla **richiesta di concordato**, per prestazioni di beni o servizi, **art 182 quinquies, quinto comma**, che recita: *"Il debitore che presenta domanda di ammissione al concordato preventivo con continuità aziendale, anche ai sensi dell'articolo 161, sesto comma, può chiedere al tribunale di essere autorizzato, assunte se del caso sommarie informazioni, a pagare crediti anteriori per prestazioni di beni o servizi, se un professionista in possesso dei requisiti di cui all'articolo 67, terzo comma, lettera d), attesta che tali prestazioni sono essenziali per la prosecuzione della attività di impresa e funzionali ad assicurare la migliore soddisfazione dei creditori. L'attestazione del professionista non è necessaria per pagamenti effettuati fino a concorrenza dell'ammontare di nuove risorse finanziarie che vengano apportate al debitore senza obbligo di restituzione o con obbligo di restituzione postergato alla soddisfazione dei creditori."*
- **mantenimento dei contratti pubblici**, in caso di concordato preventivo con continuità aziendale, **art 186 bis, terzo comma LF**; che recita: *"Fermo quanto previsto nell'articolo 169-bis, i contratti in corso di esecuzione alla data di deposito del ricorso, anche stipulati con pubbliche amministrazioni, non si risolvono per effetto dell'apertura della procedura. Sono inefficaci eventuali patti contrari. L'ammissione al concordato preventivo non impedisce la continuazione di contratti pubblici se il professionista designato dal debitore di cui all'articolo 67 ha attestato la conformità al piano e la ragionevole capacità di adempimento. Di tale continuazione può beneficiare, in presenza dei requisiti di legge, anche la società cessionaria o conferitaria d'azienda o di rami d'azienda cui i contratti siano trasferiti. Il giudice delegato, all'atto della cessione o del conferimento, dispone la cancellazione delle iscrizioni e trascrizioni."*
- Nel caso di **stipula di una convenzione** fra l'impresa debitrice e le banche creditrici per una moratoria dei crediti, **art 182 septies**, che recita: *"Quando fra l'impresa debitrice e una o più banche o intermediari finanziari viene stipulata una convenzione diretta a disciplinare in via provvisoria gli effetti della crisi attraverso una moratoria temporanea dei crediti nei confronti di una o più banche o intermediari finanziari e sia raggiunta la maggioranza di cui al secondo comma, la convenzione di moratoria, in deroga agli articoli 1372 e 1411 del codice civile, produce effetti anche nei confronti delle banche e degli intermediari finanziari non aderenti se questi siano stati informati dell'avvio delle trattative e siano stati messi in condizione di parteciparvi in buona fede, e un professionista in possesso dei requisiti di cui all'articolo 67, terzo comma, lettera d), attesti l'omogeneità della posizione giuridica e degli interessi economici fra i creditori interessati dalla moratoria. "Nel caso previsto dal comma precedente, le banche e gli intermediari finanziari non aderenti alla convenzione possono proporre opposizione entro trenta giorni dalla comunicazione della convenzione stipulata, accompagnata dalla relazione del professionista designato a norma dell'articolo 67, terzo comma, lettera d). La comunicazione deve essere effettuata, alternativamente, mediante lettera raccomandata o posta elettronica certificata. Con l'opposizione, la banca o l'intermediario finanziario può chiedere che la convenzione non produca effetti nei suoi confronti. Il tribunale, con decreto motivato, decide sulle opposizioni, verificando la sussistenza delle condizioni di cui al comma quarto, terzo periodo. Nel termine di quindici giorni dalla comunicazione, il decreto del tribunale è reclamabile alla corte di appello, ai sensi dell'articolo 183."*

Il piano di soluzione della crisi: struttura e contenuto



Gli strumenti, previsti dalla Legge fallimentare, per il risanamento dell'impresa prevedono la predisposizione di un piano, in altri termini la **previsione** di una **serie di eventi** e di **atti** fra di loro **coordinati**, che devono essere **coerenti** con gli **obiettivi posti**.

I piani previsti sopra esaminati, previsti ex art 67, 161, 182 bis, 186 bis L F hanno evidentemente un **contenuto diverso** fra di loro, sia in ragione delle diversità dello strumento, sia in rapporto alla diversità della soluzione proposta: ad esempio risanamento con continuità aziendale e risanamento con liquidazione del patrimonio.

Teniamo presente che l'**ipotesi** di gran lunga **più frequente** dei piani di ristrutturazione è il **mantenimento della continuità aziendale**, rispetto alle ipotesi liquidatorie; pertanto all'ipotesi di continuità farò prevalentemente riferimento nelle considerazioni successive.

Si premette che il piano di soluzione delle crisi, sia la parte industriale che quella finanziaria, deve essere costruito mediante le **prassi professionali** per la **redazione** dei **business plan**. Vedasi in proposito Le linee guida per la redazione di un business plan del CNDCEC, rintracciabili [qui](#). Si osserva peraltro che i destinatari dei piani aziendali sono normalmente i potenziali investitori (soprattutto in capitale di rischio), nel caso dei piani di risanamento questi sono rivolti soprattutto ai creditori, sia futuri che attuali

Le considerazioni che seguono sono ricavate dalle **raccomandazioni previste** nel documento Linee guida per il finanziamento delle imprese in crisi 2^a ediz. 2015, ricavabile [Qui](#).

Prima raccomandazione - Il piano deve contenere l'**esplicitazione** delle **ipotesi** poste a base dell'analisi, delle fonti informative utilizzate nonché tutti i riferimenti metodologici che consentono all'attestatore e ai terzi di verificare la correttezza e congruità dei calcoli posti in essere per l'elaborazione quantitativa del piano stesso.

L'esplicitazione delle ipotesi poste a base del piano consente di ridurre il grado di incertezza che è oggetto di valutazione da parte dell'attestatore, permettendo di meglio comprendere la relazione fra azioni proposte e risultati attesi. Inoltre l'indicazione esplicita delle fonti informative utilizzate per la predisposizione del piano, costituisce una condizione necessaria per consentire all'attestatore e ai creditori di valutare compiutamente l'autorevolezza e, l'eshaustività e quindi la fondatezza delle informazioni da cui scaturiscono ipotesi e previsioni. Inoltre l'indicazione esplicita delle fonti informative consente di reperire

facilmente il "dato grezzo", quindi implicitamente di verificare l'accuratezza insita nella predisposizione del piano

Seconda raccomandazione – L'arco temporale del piano, entro il quale l'impresa deve raggiungere una condizione di equilibrio economico-finanziario, non deve estendersi oltre i **3/5 anni**, anche se eventuali pagamenti ai creditori sono previsti in tempi più lunghi. Occorre inoltre inserire nel piano cautele e misure di salvaguardia aggiuntive, tali da poter compensare, o quanto meno attenuare, i possibili effetti negativi di eventi originariamente imprevedibili.

Esiste infatti un trade-off tra orizzonte temporale e capacità di previsione delle tendenze future di lungo periodo, che induce a ritenere opportuno, in piani che prevedono la continuità aziendale, non estendere l'orizzonte temporale necessario oltre i 3/5 anni. E' opportuno anche **chiarire** che il raggiungimento di condizioni di equilibrio non implica il rimborso di tutto il debito, che può essere consolidato anche con date di rimborso successive ai 3/5 anni, ma solo il ripristino della piena capacità di sostenere l'onere di quello che grava sull'impresa entro tale data.

Terza raccomandazione – Il piano deve contenere specifiche **analisi di sensitività**, che permettano di valutare la solidità dei risultati economico-finanziari indicati.

Il giudizio di fattibilità del piano, a carico dell'attestatore, è condizionato da quanto i risultati contenuti nel piano si mantengano stabili, pur nella variazione della misura delle componenti da cui i risultati dipendono, per questo è opportuno introdurre nel piano un'esplicita analisi di sensitività (stress test), che dimostri quanto i risultati indicati siano sensibili alle variazioni dei parametri utilizzati.

Quarta raccomandazione – Il piano deve contenere un dettagliato diagramma di flusso, con indicazioni esplicite di specifiche "**milestones**" qualitative e quantitative,

Al fine di rendere il **monitoraggio del piano** quanto più semplice ed immediato possibile, durante la fase di esecuzione del piano, è opportuno che il piano stesso, oltre ad essere articolato in intervalli temporali non troppo lunghi, contenga l'indicazione sistematica ed esplicita di "milestones" (risultati parziali misurabili e temporalmente collocati), che dovranno essere raggiunte nel corso dell'esecuzione del piano.. Fra gli indicatori del corretto andamento del piano, assume particolare rilevanza la generazione dei **flussi di cassa**, anche di carattere infrannuale. L'indicazione nel piano di specifici intervalli di verifica, consente inoltre, all'attestatore e ai creditori, di valutare la perdurante fattibilità del piano e idoneità ad assicurare il risanamento dell'impresa.

Valgono inoltre le considerazioni di seguito esposte.

Qualora sia adottata una **struttura del piano per aree funzionali**, i piani di dettaglio spiegheranno l'impatto delle diverse aree funzionali dell'impresa, ciascuna autonomamente rappresentata, sui piani di sintesi, dal punto di vista economico, patrimoniale e finanziario. In questo caso l'attestatore dovrà aver cura di verificare l'esistenza nel piano di dettaglio almeno: (a) del piano commerciale o delle vendite; (b) del piano degli acquisti e/o della produzione; (c) del piano del personale dipendente; (d) del piano degli investimenti e delle dismissioni; (e) del piano dei costi di struttura

Qualora al contrario, sia adottata un **struttura del piano per "unità generatrici di cassa"**, i piani di dettaglio spiegheranno l'impatto economico, patrimoniale e finanziario sui piani di sintesi delle ipotesi formulate, relativamente alle diverse aree strategiche d'affari, ai diversi stabilimenti, alle diverse commesse, cantieri o linee produttive, o ai nuovi progetti di investimento.

In **entrambe** le **ipotesi**, l'attestatore dovrà infine aver cura di comprendere: (i) come di dati economici, patrimoniali e finanziari che emergono dai dati di dettaglio, confluiscono nei piani di sintesi in questo momento ancora provvisori in quanto dell'andamento atteso della struttura finanziaria e fiscale, che vanno sviluppati a livello di società e non di business unit o area funzionale

Nel caso di piani di risanamento che coinvolgono **gruppi articolati**, composti da diverse società che operano in differenti settori, , o in diversi mercati, o in diverse aree geografiche, , o segmentato per le diverse fasi del processo produttivo, l'attestatore incaricato di esprimere un **giudizio** sul **piano** presentato dalla **capogruppo**, dovrà aver cura di comprendere: (a) se il processo di pianificazione è stato costruito direttamente utilizzando i **dati consolidati**, quindi partendo dal bilancio consolidato e dalla sua riconciliazione con i dati gestionali, anch'essi consolidati; (b) se, al contrario il processo di pianificazione è stato costruito per singola legal entità appartenente al gruppo e se i risultati così ottenuti sono stati poi consolidati o solamente aggregati; (c) quali altre eventuali realtà societarie, talvolta anche di significative dimensioni e di rilevate peso patrimoniale, **non siano state inserite** nell'area di **consolidamento**, e, quindi nel piano di risanamento, in quanto su di esse manca l'elemento di controllo da parte della capogruppo per la quale è richiesta l'attestazione.

Per un esame delle problematiche sui **gruppi societari** e relativi **bilanci consolidati**, vedasi il mio scritto: [Angelo Fiori-Gruppi societari e bilancio consolidato](#)



Oltre a quanto esposto è opportuno esaminare **l'impostazione** del **piano** con riguardo alla **periodicità** con la quale viene sviluppato. Sotto questo aspetto si evidenzia:

- i. la scelta della **periodicità annuale**, la quale è la periodicità **maggiormente utilizzata**, poiché **consente** di reperire facilmente le informazioni storiche da porre a base delle stime, nonché di evitare alcune problematiche connesse alla riconciliazione della situazione patrimoniale iniziale, alla parametrizzazione del piano in funzione dei tassi di inflazione attesi, e alla quantificazione del carico fiscale prospettico; questa scelta tuttavia presenta **alcune criticità**, dal punto di vista della capacità

informativa, in quanto periodicità annuali non consentono di rappresentare in modo compiuto fenomeni di natura temporanea, che si manifestano in corso d'anno e che generano punte di fabbisogno finanziario

- ii. la scelta della **periodicità semestrale**, la quale rappresenta una migliore capacità informativa rispetto alla precedente, in quanto consente di meglio individuare i possibili momenti in cui, in corso d'anno, si verificano **punte di fabbisogno finanziario** o di eccedenze di liquidità; essa consente inoltre un **agevole aggiornamento periodico**, soprattutto quando la periodicità semestrale iniziale è fatta coincidere con la chiusura civilistica dell'anno precedente, qualche maggiore difficoltà si riscontra, al contrario per la stima del carico fiscale;
- iii. alla scelta di **periodicità mensili** o **trimestrali**, le quali nella prassi risultano utilizzate nell'attività di budgetting relative alla **prima annualità del piano**; esse infatti, pur rappresentando una elevata capacità informativa, richiedono la gestione di una maggiore quantità di input e di variabili che risultano spesso di difficile reperimento, monitoraggio e previsione; si rileva peraltro che tale impostazione è scarsamente utilizzata nella pratica
- iv. alla scelta di **periodicità miste**, qualora risulti necessario temporizzare alcuni fenomeni con una cadenza diversa e più dettagliata rispetto al piano nel suo complesso

La figura dell'attestatore: caratteristiche e responsabilità

Il professionista attestatore deve

- essere **designato dal debitore**,
- iscritto nel **registro dei revisori legali**,
- in **possesso dei requisiti** previsti **dall'art 28 lett. a) e lett. b) L F** per la nomina a **curatore**, vale a dire un professionista iscritto all'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, ovvero degli avvocati, ovvero un'associazione professionale o una società di professionisti i cui soci siano iscritti negli albi su menzionati
- deve essere in possesso dei **requisiti** previsti **dall'art 2399 cod. civile**, ovvero non deve trovarsi in alcuna delle situazioni che quella disposizione considera come causa di decadenza o ineleggibilità dei sindaci di Spa
- deve essere effettivamente **indipendente dal debitore**, cioè
 - non deve essere legato all'impresa e a coloro che hanno interesse all'operazione di risanamento da **rapporti** di natura **personale** o **professionale** tali da comprometterne l'indipendenza di giudizio;
 - non deve inoltre, neanche per il tramite di soggetti con i quali è unito in associazione professionale, avere prestato negli **ultimi cinque anni** attività di lavoro subordinato o autonomo in favore del debitore ovvero partecipato agli organi di amministrazione o di controllo

L'attività dell'attestatore ricade sotto una responsabilità civile patrimoniale, dettata dal codice civile, oltre a specifiche responsabilità, anche penali, dettate dalla Legge Fallimentare.

Bisogna anche considerare che la **funzione dell'attestatore** assume caratteristiche peculiari, presuppone **conoscenze** altamente **specializzate**, e, spesso, la possibilità di interagire con soggetti che coprono i diversi ambiti del controllo sulla gestione e sulle informazioni aziendali. Pertanto la presa di **coscienza** dei propri **limiti** tecnici e/o di esperienza piuttosto che di struttura, a supporto dell'attività richiesta, devono essere elemento importante in fase di decisione al momento dell'assunzione dell'incarico.

Si aggiunga che, in una grande numero di casi, il ricorso ai piani attestati o l'accordo di ristrutturazione dei debiti, è prerogativa di imprese di medio – grandi dimensioni in forma di gruppo, anche con partecipazioni in imprese estere, con tutte le immaginabili conseguenze che ciò può comportare in termini di valutazione di attendibilità dei dati. Ne consegue come il professionista, che intenda proporsi per l'assunzione di incarichi di attestatore, debba necessariamente essere supportato da una **adeguata struttura** interdisciplinare (impegnata anche con un **contratto di consulenza – collaborazione**) che lo possa coadiuvare nelle molteplici verifiche imposte da tale funzione.

La **responsabilità civile- patrimoniale** deriva dalla responsabilità contrattuale nei confronti dell'imprenditore che gli conferisce l'incarico, in base all'art 1176 cod. civile. Quindi: nell'adempire l'obbligazione il debitore deve usare la diligenza del buon padre di famiglia. Inoltre nell'adempimento delle obbligazioni inerenti all'esercizio di un'attività professionale, la diligenza deve valutarsi con riguardo alla natura dell'attività esercitata.

Inoltre, poiché l'attività dell'attestatore concerne la soluzione di **problemi tecnici di particolare difficoltà**, la prestazione entra nella fattispecie prevista **dall'art 2236 cod. civile**. Quindi il prestatore d'opera non risponde dei danni, se non in caso di dolo o di colpa grave.

Si evidenzia come non altrettanto definita è l'individuazione della **responsabilità** dell'attestatore nei confronti dei creditori, che hanno conosciuto la relazione, è tuttavia opinione di una buona parte della dottrina che la stessa sia da qualificarsi come **responsabilità extracontrattuale** e quindi derivante dal principio di cui all'art. 2043 del cod. civile, che vieta di arrecare un danno ingiusto ai terzi, pur in assenza di particolari vincoli.



L'art 236 bis della Legge fallimentare introduce poi una norma specifica di carattere penale intitolata "**Falso in attestazioni e relazioni**", che recita:

"Il professionista che nelle relazioni o attestazioni di cui agli articoli 67, terzo comma, lettera d), 161, terzo comma, 182-bis, 182-quinquies, 182-septies e 186-bis espone informazioni false ovvero omette di riferire informazioni rilevanti, è punito con la reclusione da due a cinque anni e con la multa da 50.000 a 100.000 euro.

Se il fatto è commesso al fine di conseguire un ingiusto profitto per sé o per altri, la pena è aumentata.

Se dal fatto consegue un danno per i creditori la pena è aumentata fino alla metà"

Le **ragioni** che hanno indotto il **legislatore** ad introdurre questa norma di legge sono **molteplici**: (a) esigenza di **tutelare la fede pubblica**, in considerazione dell'affidamento che le procedure del piano di attestazione (ex art 67 LF), del concordato preventivo (ex art 161 LF), degli accordi di ristrutturazione dei debiti (ex art 182 bis LF), del concordato con continuità aziendale (ex art 186 bis LF) pongono sulle attestazioni del professionista; (b) nella necessità di **controbilanciare** adeguatamente il ruolo centrale assegnato al professionista attestatore; (c) nell'esigenza di **garantire ai creditori** una corretta informazione sui dati aziendali e sul piano di risanamento predisposto dal debitore; (d) per **evitare asimmetrie** irragionevoli, rispetto alla rilevanza penale della condotta dell'organo di composizione della crisi da sovra indebitamento del debitore non fallibile, che rende false attestazioni in ordine alla veridicità dei dati contenuti nella proposta e nei documenti in essa allegati ovvero nel piano di ristrutturazione dei debiti proposto dal debitore.

L'assunzione dell'incarico da parte dell'attestatore

La **complessità**, ma soprattutto la **multidisciplinarietà** delle materie oggetto di analisi da parte dell'esperto attestatore – meno evidente nel caso di piani liquidatori, ma molto elevata nei casi di continuità aziendale – obbliga il soggetto al quale venga richiesto di svolgere l'incarico ad una **seria ed approfondita riflessione** sulla formale accettazione dell'incarico

Si precisa inoltre come la previsione di duplice qualifica di revisore legale e di professionista iscritto in albi professionali, evidenzia come il legislatore abbia voluto fissare **elevati standard di competenze** per ricoprire il ruolo. Ciò non esime tuttavia l'attestatore dalla verifica, in concreto, della propria adeguatezza a rivestire l'incarico, con particolare riferimento ai rischi connessi.

Il professionista, **prima di accettare l'incarico**, deve innanzitutto procedere alla **valutazione del rischio** che presenta l'attività da svolgere. E quindi necessario che il professionista, prima di accettare l'incarico, effettui un'analisi specifica dei fattori di rischio connessi, in particolare:

- **fattori personali**, quali: la conoscenza del business oggetto di valutazione, la disponibilità del tempo necessario ad eseguire l'incarico, l'indipendenza rispetto al soggetto che chiede l'attestazione;
- **fattori riferiti all'azienda** oggetto del piano, quali: verifica dell'adeguatezza del sistema di pianificazione e controllo, affidabilità e competenza dell'eventuale consulente utilizzato per la formulazione del piano, nonché altri professionisti che l'azienda ha coinvolto nell'operazione;
- fattori **legati al business** in cui opera l'azienda, che possono rendere più complessa l'attività di pianificazione;
- fattori **ambientali**, cioè il "clima" in cui si inserisce il piano di risanamento e l'atteggiamento dei creditori e dei vari stakeholders interessati al risanamento;

- fattori legati al **piano** medesimo, tra cui : il grado di realismo delle ipotesi, la qualità delle fonti informative, impiegate o disponibili, il tempo a disposizione per le necessarie verifiche, l'arco temporale interessato dall'operazione.

Tenendo presente che alcuni rischi saranno compiutamente compresi dal professionista solo dopo aver preso conoscenza del **piano**, qualora l'**incarico** venga **conferito in epoca anteriore**, l'attestatore potrà basarsi sulle conoscenze preliminari e sulle dichiarazioni del debitore, nonché sulla conoscenza della professionalità e adeguatezza dell'advisor nominato dal debitore. A tale proposito risulta determinante la verifica dell'esistenza e una valutazione delle capacità di un consulente, ovvero di un team di advisor specializzati, quali "**manager della crisi**", incaricati dall'impresa di supportare la predisposizione del piano. L'adozione di una metodologia di lavoro adeguata da parte di operatori dotati di esperienza nella gestione dei processi di risanamento e la tempestività dell'esecuzione, sono fattori determinanti per il successo delle azioni intraprese.

Se il **piano** risulta già **disponibile** al momento in cui il professionista viene contattato, è opportuno che il potenziale asseveratore prenda visione del piano di risanamento e della eventualmente idonea documentazione a supporto dello stesso. La correttezza della generale struttura del piano nelle sue diverse componenti, secondo tecniche e modalità generalmente condivise, la logica informativa ed altri aspetti che denotano un approccio specialistico e professionale nella sua redazione, sono elementi utili e immediatamente percepibili, già in fase preliminare, per comprendere l'esistenza di un serio percorso di risanamento.

La **qualità** intrinseca del **piano** e le **caratteristiche dell'impresa** oggetto di esame sono quindi aspetti che, pur nei tempi ristretti che precedono l'accettazione dell'incarico, devono essere vagliati e considerati dal potenziale attestatore con approccio critico, al pari degli elementi di incompatibilità soggettiva, al fine di evitare percorsi inutili, dispendiosi e rischiosi per sé e per l'azienda oggetto di risanamento.

Dopo aver valutato quanto sopra, l'attestatore deve farsi sottoscrivere, da parte dell'azienda, un mandato (**engagement letter**) che evidenzi i seguenti elementi: (a) l'assunzione di **responsabilità**, da parte del **management**, circa i dati contenuti nel piano, da farsi rilasciare prima della firma finale dell'attestazione; (b) l'esplicitazione, da parte del management, delle **ipotesi contenute** nel **piano** e l'impegno a trasferire all'attestatore tutte le informazioni utili e rilevanti per verificare la veridicità della base dati e la fattibilità del piano; (c) il potere di acquisizione da parte dell'attestatore di **informazioni integrative supplementari** rispetto a quelle contenute nel piano; (d) il **compenso** spettante e le relative modalità di pagamento in relazione all'avanzamento dei lavori; (e) l'**ipotesi di recesso dall'incarico** nei casi gravi di mancata consegna delle attestazioni e/o documentazioni e/o collaborazioni necessarie, da parte dell'imprenditore, del management, dei professionisti incaricati dall'impresa; (f) l'**arco temporale** ricoperto dal piano; (g) un'indicazione delle principali **tipologie di verifiche** che saranno svolte dall'attestatore e dal suo team di lavoro; (h) la data orientativa di rilascio dell'attestazione finale e di eventuali dichiarazioni in corso d'opera; (i) l'**ipotesi di recesso** nel caso di **mancato pagamento** delle prestazioni o in altre ipotesi legate al venir meno successivo dell'indipendenza; (l) l'indicazione della polizza assicurativa per la responsabilità civile dell'attestatore.

Si ricorda, per inciso, che l'oggetto dell'incarico deve essere rivolto all'attività di analisi e verifica del piano finalizzata all'attestazione, non l'attestazione stessa, che potrebbe anche concludersi con esito negativo.

L'attestatore **non** deve **partecipare** alla **predisposizione** del **piano**, che compete al debitore e ai suoi consulenti. Tuttavia è consentito che l'attestatore assista ai lavori di predisposizione del piano (in termini di

ipotesi, coerenza con la situazione di fatto, coerenza logica, corretta declinazione quantitativa delle ipotesi prospettate) e rappresenti nel corso degli stessi le criticità riscontrate affinché vengano rimosse.

La **partecipazione** dell'attestatore alle **riunioni** di lavoro con il debitore e/o i suoi consulenti, e/o i suoi creditori, non ne pregiudica l'indipendenza a condizione che lo stesso **non ingerisca** nella **scelta** delle strategie identificate nel piano e/o della soluzione di composizione della crisi.

Il **compenso** dell'attestatore deve essere **adeguato all'incarico** da svolgere, alla responsabilità connessa e conseguentemente all'importanza della prestazione; il compenso va stabilito anche in funzione delle ore di lavoro necessarie per l'attestatore e ai suoi collaboratori, per eseguire l'incarico.

Il compenso va stabilito anche in funzione di un **programma di avanzamento lavori**, per permettere all'attestatore di non essere vincolato alla conclusione del lavoro e sostenere i costi connessi allo svolgimento dell'incarico. Il **pagamento** dell'attestatore **non** può mai essere **condizionato**, neppure in parte, al **successo** del piano e quindi al rilascio del favorevole giudizio di attestazione; la prestazione dell'attestatore è sempre una prestazione di mezzi, mai di risultato.

Il contesto del risanamento e la figura dell'attestatore



Come abbiamo visto nei paragrafi precedenti, l'attuale legge fallimentare offre, anche nell'interesse dei creditori, all'impresa che intenda risanarsi in buona fede e con mezzi idonei, strumenti incisivi che

consentono a chi, a vario titolo, è coinvolto nel tentativo di risanamento, di operare in condizioni di relativa sicurezza.

Una volta che si sia deciso di operare nel quadro di uno strumento per il risanamento previsto dalla legge, diventa necessario stabilire **quale** fra essi risulta **più idoneo** alla situazione in cui si trova l'impresa. In tal senso è necessaria un'attenta **valutazione**, da parte dell'imprenditore, circa una serie di **fattori di contesto**: (a) fabbisogno di liquidità nel breve periodo; (b) numero e caratteristiche dei creditori; (c) rischio di perdita della continuità aziendale; (d) rischio di dispersione del patrimonio aziendale a seguito di azioni esecutive; (e) esistenza di contratti onerosi, non rinegoziabili, (f) la presenza di perdite che riducano il capitale al di sotto del limite legale; (g) la gravità della crisi e la necessità di reperire urgentemente nuovi mezzi finanziari

Si tenga presente che nelle varie fattispecie di soluzioni previste dalla Legge fallimentare, **non** è preso in esplicita **considerazione** il **gruppo d'impresa**, nonostante sia assai probabile che, in caso di crisi d'impresa facente parte di un gruppo, le diverse imprese del gruppo ne siano coinvolte. Nel caso di stato di crisi di un gruppo d'impresa, la strategia di **risanamento** deve necessariamente coinvolgere **l'intero gruppo**, tramite la **capogruppo**. L'autonomia giuridica delle varie società con la necessità di tenere distinti i relativi patrimoni, può imporre tuttavia che ogni società predisponga il proprio strumento di risanamento, ciascuno dei quali deve ricevere autonoma attestazione da parte del professionista

Per quanto concerne il ruolo dell'attestatore, si osserva:

- si tenga preliminarmente presente che, salvo eccezioni, **non** vi è in genere **una sola causa** all'origine della crisi, ma una serie di concause, l'attestatore deve quindi indagare e comprendere le diverse cause che hanno portato alla crisi dell'impresa o del gruppo
- l'attestatore deve verificare che il piano predisposto dalla società **individui** correttamente le **cause** della crisi, al fine di appurare se e in quale misura le ipotesi di intervento previste siano ragionevolmente in grado di rimuovere le criticità che hanno provocato la crisi stessa. Infatti, al di là delle finalità, siano esse liquidatorie ovvero di continuità aziendale, la corretta indicazione delle cause di crisi rileva ai fini della comprensione e dell'analisi dei dati aziendali presentati direttamente o indirettamente nel piano; si osserva peraltro che l'indicazione delle cause della crisi, da indicare nel piano, spetta all'impresa e non all'attestatore
- l'attestatore valuta se vi sia stata, nella redazione del piano, un **adeguato sviluppo** dei principali **indicatori economici e finanziari** che consentano di individuare le cause di insorgenza del declino e della crisi e il loro livello di gravità; le informazioni, di carattere economico-finanziario, reperite dai bilanci e dal sistema informativo aziendale, unite ad un'analisi di tipo qualitativo sulla struttura e sull'organizzazione aziendale, hanno infatti un peso significativo nella valutazione dello stato di crisi

L'attestazione del professionista: struttura e contenuto

Profili generali



Le attestazioni ex art 67, ex art 161 e ex art 182 bis della Legge fallimentare (vedasi rispettivi precedenti paragrafi) hanno la stessa natura e lo **stesso oggetto**, salvo alcune particolarità dovute allo specifico strumento di soluzione della crisi cui si riferiscono. L'ultima riforma del 2012 della LF ha dissipato ogni dubbio residuo, **uniformando** le **terminologie** previste nei rispettivi articoli di legge. In tutti i casi l'attestazione é il risultato di un processo di verifica informata e diligente, sui presupposti del piano di soluzione della crisi, sulla logicità e ragionevolezza delle analisi e previsioni e sulle metodologie usate.

L'attestatore deve formulare espressamente un giudizio sulla **completezza** e sulla **adeguatezza del piano**

L'attestatore deve assicurarsi che il piano consista in un **documento scritto** e completo di indice. Tabelle, immagini o slides non costituiscono il piano, ma ne costituiscono una integrazione. Le pagine del documento devono essere numerate progressivamente e firmate.

L'attestatore deve verificare che il piano risponda ai requisiti di chiarezza previsti normativamente per l'informativa di bilancio. Il piano deve presentare un **grado di dettaglio** tale da consentire all'attestatore le verifiche di coerenza storica (track record) con la situazione di fatto e con le sue grandezze fondamentali.

Il **piano di risanamento**, predisposto dall'azienda eventualmente coadiuvata dai suoi consulenti, può di norma ritenersi completo se risultano presenti le **seguenti parti**:

- **presentazione** dell'azienda;
- **dati storici** economici e finanziari; in assenza di uno o più bilanci approvati dall'assemblea, è necessaria una situazione economica patrimoniale e finanziaria, approvata e sottoscritta dall'organo amministrativo;
- descrizione della **situazione di crisi** e analisi del management circa le relative **cause**;

I piani di risanamento e la figura dell'attestatore

- esplicitazione delle **ipotesi** e della **strategia** di risanamento;
- presentazione degli interventi da adottare (**action plan**);
- analisi del settore di appartenenza e, almeno in via sintetica, del posizionamento dell'impresa nel **contesto concorrenziale**;
- evoluzioni attese e impatti dello **scenario competitivo**;
- presentazione delle **ipotesi economico-finanziarie** e del relativo piano di sviluppo delle ipotesi stesse.

Il piano deve inoltre contenere gli elementi in grado di fornire una descrizione del contesto in cui opera l'azienda. Esso dovrà quindi contenere:

- **l'attività** svolta, ovvero i **prodotti** realizzati e/o i servizi erogati, con particolare riferimento a quelli protetti da marchi e altri diritti su opere d'ingegno e invenzioni industriali;
- il **posizionamento** sul **mercato** dei prodotti realizzati e/o dei servizi erogati e la fase alla quale è riconducibile il loro ciclo di vita (fase di lancio, crescita, maturità, declino);
- il **settore** e il mercato in cui l'impresa opera, con particolare riferimento al posizionamento dei propri prodotti /servizi rispetto a quelli dei **concorrenti** e agli elementi distintivi aziendali;
- il **modello** di **business** adottato, la tecnologia impiegata nello svolgimento del processo, le barriere d'ingresso esistenti, la capacità produttiva attuale e quella utilizzata, le eventuali certificazioni di prodotto e di sistemi di qualità aziendale;
- i canali di **approvvigionamento** dei principali fornitori, le dinamiche di contrattazione e di definizione di acquisto degli stessi;
- i principali, **clienti** la loro localizzazione;
- informazioni sulla stato della **concorrenza**.

Per consentire la valutazione dell'andamento del piano, specialmente nelle situazioni di continuità aziendale, è opportuna la disponibilità continua, durante tutto lo svolgimento del lavoro di attestazione, di **flussi informativi** aziendali relativi agli sviluppi dell'attività corrente e straordinaria.

E' necessario che gli **amministratori illustrino** il piano di risanamento. Questo confronto è finalizzato ad acquisire tutte le informazioni necessarie alla completa comprensione, da parte dell'attestatore, del piano medesimo. E' inoltre opportuno che l'attestatore richieda un **incontro** con il **Collegio sindacale**, al fine di confrontarsi sulle criticità da loro riscontrate nel corso dell'attività di vigilanza svolta.

Il controllo dei dati di partenza

Anni	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Disponibilità (esposizione) inizio periodo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Diff Valore - Costi della Produzione	1,732	2,250	3,063	3,921	4,783	5,580	6,280	6,916	7,522	8,162
Oneri finanziari	0,000	0,000	-0,244	-0,644	-1,203	-1,753	-2,178	-2,549	-2,860	-3,169
Risultato ante imposte	1,732	2,250	2,819	3,277	3,580	3,827	4,102	4,367	4,662	4,993
+ ammortamenti	0,240	0,360	1,800	2,700	3,660	4,560	5,460	6,360	7,320	8,400
+Ifr	0,366	0,374	0,367	0,355	0,355	0,363	0,367	0,371	0,374	0,379
Liquidazione tfr	-0,039	-0,037	-0,037	-0,035	-0,035	-0,036	-0,037	-0,037	-0,037	-0,038
-imposte e tasse	-0,862	-1,034	-1,221	-1,365	-1,458	-1,541	-1,635	-1,726	-1,830	-1,943
Cash flow gestione corrente	1,457	2,513	3,728	4,932	6,101	7,173	8,257	9,335	10,489	11,791
Rimborso mutui (capitale)		0,000	-0,127	-0,346	-0,667	-1,009	-1,315	-1,619	-1,917	-2,238
Rimborsi IVA	0,000	0,400	1,200	1,400	1,500	1,600	1,500	1,500	1,500	1,600
Investimenti	-4,000	-12,000	-14,000	-15,000	-16,000	-15,000	-15,000	-15,000	-16,000	-18,000
IVA su investimenti	-0,400	-1,200	-1,400	-1,500	-1,600	-1,500	-1,500	-1,500	-1,600	-1,800
dividendi	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Compenso da riscatto gestione	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Apporto mezzi propri	2,943	5,857	3,200							
Cash flow extra gestione corrente	-1,457	-6,943	-11,127	-15,446	-16,767	-15,909	-16,315	-16,619	-18,017	-20,438
Accensione Mutui	0,000	4,430	7,399	10,514	10,686	8,736	8,059	7,284	7,528	8,648
Cash flow totale (annuale)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Disponibilità di cassa	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Cash Flow cumulato	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

La relazione di attestazione deve contenere un **esplicito giudizio** sulla **veridicità** dei **dati aziendali** presi a base per la formulazione del piano. L'attestatore deve considerare che tale accertamento è strumentale al giudizio di fattibilità del piano e di attuabilità dell'accordo di ristrutturazione dei debiti e/o della proposta di risanamento, nel senso che una base dati non veritiera rende inattendibile il piano costruito su di essa e impedisce nella sostanza il giudizio sulla fallibilità di quest'ultimo. L'attribuzione di veridicità relativamente alla base dati non può essere intesa come "verità oggettiva", quanto piuttosto nel senso che il processo di produzione dell'informazione economico-finanziaria si basi su un **sistema amministrativo-contabile adeguato** (cioè idoneo a contenere il rischio di errori significativi) e che i redattori dell'informazione operino le stime in modo corretto, pervenendo ad un'informazione attendibile e imparziale. Per la redazione di situazioni contabili e bilanci i situazioni di ristrutturazione del debito, si ricorda lo specifico **OIC 6** sull'argomento.

E' anche opportuno precisare che l'esame di **dati** relativi agli **esercizi precedenti** può essere opportuno al fine della valutazione dei dati di partenza, ma non rappresenta un giudizio sui bilanci precedenti, né tantomeno sulla correttezza della gestione aziendale.

La pianificazione e lo svolgimento dell'attività di verifica dell'attestatore devono essere sempre finalizzati alla rilevazione del **rischio** che **errori significativi** possano interessare i dati posti a base delle stime predittive. Le procedure da svolgere **non** costituiscono una **revisione contabile** completa e, di conseguenza, non comportano l'espressione di un giudizio professionale sulle situazioni contabili e di bilancio emergenti dalla contabilità aziendale. Le procedure di revisione, messe in atto dall'attestatore, sono unicamente finalizzate all'espressione di un giudizio sulla veridicità e fattibilità del piano nel suo insieme. A tale proposito i "**Principi di attestazione dei piani di risanamento**", approvati dal CNDCEC nel settembre 2014 e citati in bibliografia, indicano, all'allegato 1, un elenco delle possibili attività di indagine da porre in essere in merito alle più comuni poste dell'attivo e del passivo.

Per quanto concerne le tipologie di rischi cui devono far fronte le attività di verifica dell'attestatore, i principi di revisione distinguono fra:

- rischio inerente al controllo (cd **control risk**), ovvero la possibile inefficacia dei sistemi di controllo aziendali atti ad individuare tempestivamente e a rimuovere errori significativi; la valutazione dei sistemi di controllo interno dipende dall'ambiente di controllo dell'impresa; dall'esito di tale valutazione possono dipendere l'ampiezza e l'intensità dei controlli sui dati aziendali svolti dall'attestatore;

- rischio intrinseco (cd **inherent risk**) ovvero il rischio che, a prescindere dall'affidabilità ed efficacia dei sistemi di controllo interno, i valori rappresentati nella situazione patrimoniale, economica, finanziaria, oggetto di analisi presentino significative alterazioni dovute a situazioni oggettive, ovvero a scelte soggettive del management;
- rischio di individuazione (cd **detection risk**), ossia il rischio che le procedure di verifica non siano in grado di evidenziare un errore significativo nelle situazioni contabili.

Vale anche la pena di precisare il concetto di **significatività**; la determinazione della significatività implica l'esercizio di un giudizio professionale e può fare riferimento ad una percentuale ovvero ad un valore di riferimento prescelti, vedasi in proposito il documento **ISA 320**: Significatività nella pianificazione dello svolgimento della revisione contabile.

L'attestatore deve individuare le classi di conti significativi, nell'ambito della base dati contabile del piano, e quindi determinare la **strategia di revisione** che intende **adottare** (un approccio basato sui controlli, ovvero sulla sostanza); l'identificazione delle voci, nonché la natura e l'ampiezza delle procedure di verifica adottate sono il risultato dell'attività sopradescritta; l'attestatore descrive nella relazione che emette le ragioni delle scelte effettuate nonché le principali verifiche effettuate.

I saldi patrimoniali ed economici significativi della base dati contabile devono essere verificati con riguardo alle seguenti categorie di **asserzioni**: (a) **esistenza**, un'attività o una passività esistono ad una certa data; (b) **diritti e obblighi**, un'attività o una passività sono di pertinenza dell'azienda ad una certa data; (c) **manifestazione**, un'operazione o un evento di pertinenza dell'azienda ha avuto luogo nel periodo di riferimento; (d) **completezza**, non vi sono operazioni non contabilizzate; (e) le valutazioni effettuate sono appropriate; (f) **misurazione**, le operazioni sono correttamente contabilizzate ed i costi e ricavi sono registrati per competenza; (g) **presentazione e informativa**, una voce o un'operazione sono evidenziate, classificate e corredate da adeguata informativa.

L'attestatore deve verificare la possibilità e le modalità di utilizzo di documenti e informazioni derivanti dal sistema di **internal audit** o di **revisione legale**, tenendo in considerazione le criticità derivanti dai tempi per il rilascio dell'attestazione. L'accesso alle verifiche predisposte da terzi revisori permette, in linea di principio, di comprimere i tempi dei controlli sulla base dati. I ristretti tempi normalmente a disposizione dell'attestatore, ma anche dell'azienda, nella materiale elaborazione del piano, rappresentano infatti una significativa criticità. L'attestatore deve in ogni caso esaminare con prudenza, professionalità e attenzione ogni singola situazione e farsi un proprio convincimento sulla qualità dei documenti a disposizione e quindi modulare il proprio intervento.

L'attestatore deve porre attenzione sulla base dati contabile e in particolare sulle **poste patrimoniali**. I dati da verificare non sono tutti quelli contenuti nei bilanci, bensì quelli rilevanti per la formulazione del piano. Si deve in ogni caso ricordare che la verifica della correttezza dei dati, su cui si fonda il piano, non ha una valenza assoluta, ma viene effettuata esclusivamente in relazione allo scopo finale dell'attestazione.

L'attestatore in ogni caso **non deve**:

- **modificare** il piano, ma verificare che il piano proposto dal debitore sia fattibile;
- verificare se quello proposto dal debitore sia il **migliore** piano **possibile**;

- esprimere giudizi circa l'**esperibilità** di eventuali **azioni** di **responsabilità** nei confronti degli organi amministrativi dell'azienda;
- individuare e/o prevenire atti distrattivi depauperativi del patrimonio del debitore; ciò ricade nei compiti del Commissario giudiziale.

La comprensione e la diagnosi dello stato di crisi



Sia in presenza di un piano liquidatorio che in presenza di un **piano** in continuità aziendale, l'attestatore deve verificare che tale documento abbia individuato le **cause** della **crisi**, al fine di appurare, se e in quale misura, le ipotesi di intervento previste siano in grado di rimuovere ragionevolmente le criticità che hanno provocato la crisi stessa. Non spetta tuttavia all'attestatore una diagnosi dello stato di crisi, che compete all'impresa e all'eventuale advisor coinvolto nell'operazione.

In particolare nei piani in continuità, l'attestatore verifica che lo stesso sia ragionevolmente **in grado di rimuovere** le **cause** della **crisi**, permettendo il superamento della stessa. Infatti una corretta individuazione delle cause della crisi consente di definire il tipo di intervento da compiere.

L'attestatore valuta inoltre se vi sia stata, nella redazione del piano, un adeguato **esame** dei principali **indicatori economici e finanziari** che consentono di individuare le cause di insorgenza del declino e della crisi e il loro livello di gravità. Le informazioni di carattere economico-finanziario, reperite nei bilanci e nella base contabile, unite ad un'analisi di tipo qualitativo sulla **struttura** e **sull'organizzazione** aziendale, nonché un esame del **mercato** e della **concorrenza**, hanno un peso determinante nella valutazione dello stato della crisi e nella individuazione dei percorsi da seguire per il superamento della stessa.

Nei piani di continuità aziendale deve essere valutata la **gravità** delle **cause** della crisi. La crisi dell'impresa si manifesta con uno squilibrio economico, finanziario e patrimoniale tale da compromettere l'assetto gestionale e organizzativo.

A questo scopo l'**attestatore**, sia tramite l'esame documentale che attraverso colloqui con l'imprenditore e/o il management aziendale, è opportuno **proceda**:

- alla **comprensione** della **catena del valore** all'interno della quale è posizionata la società o il gruppo oggetto del piano di risanamento, dei principali driver di natura finanziaria che determinano l'equilibrio patrimoniale, economico e finanziario;
- alla **riclassificazione** dei **bilanci storici** della società o del gruppo secondo modelli che consentano la comparabilità dei dati storici con i dati prospettici evidenziati nel piano;
- all'analisi dell'**andamento storico** dei principali **indicatori** economici, patrimoniali e finanziari, tipici della prassi aziendalistica, desumibili dai bilanci storici come sopra riclassificati, con particolare riferimento alle diverse marginalità operative, al rapporto fra le attività e le passività e alle tempistiche medie di incassi da clienti e pagamenti ai fornitori;
- alla comprensione di chi siano i principali **competitors** ed i più importanti **player** del **settore** di riferimento della società o del gruppo e all'indagine sulle politiche industriali e commerciali dagli stessi seguite nell'ultimo periodo;
- alla **riclassificazione** dei **bilanci storici** dei **competitors** individuati e, se necessario, secondo modelli che consentano la comparazione con i paralleli bilanci riclassificati della società oggetto di risanamento;
- all'analisi della **correlazione** fra l'andamento delle principali **variabili esogene** che interessano il settore-mercato di riferimento (andamento dei prezzi delle materie prime, prezzi degli altri fattori produttivi, prezzi del prodotto finito, valore di terreni ed altri immobili, etc) e l'**andamento** della **società** o del gruppo, sia a livello economico che a livello patrimoniale e finanziario;
- alla comprensione degli effetti economici, patrimoniali e finanziari connessi ad eventuali **operazioni di natura straordinaria**, che siano state poste in essere in periodo anteriori al manifestarsi della crisi o pre crisi, o fatti straordinari non ricorrenti di varia natura che abbiano comportato perdite significative o impegni finanziari eccessivi rispetto alle capacità della società o del gruppo;
- all'analisi della composizione storica delle fonti e alla comprensione delle dinamiche e delle modalità di ricorso **all'indebitamento bancario**;
- alla comprensione di chi siano i **fornitori strategici** per la continuazione dell'attività ed i principali clienti della società o del gruppo e di quale sia la situazione congiunturale in cui versano al fine di farsi un'idea della realizzabilità del piano;
- alla verifica dell'esistenza di eventuali **rischi di natura normativa e regolamentare** che abbiano comportato o che potrebbero comportare l'interruzione dell'attività aziendale o una sua prosecuzione economicamente non profittevole;
- all'analisi delle decisioni dei soci e degli amministratori nel periodo in cui si sono manifestati i primi segnali di crisi, con particolare attenzione alle eventuali **modifiche** intervenute **nell'assetto della compagine proprietaria** ed alle modalità attraverso cui si sono realizzate eventuali capitalizzazioni;
- alla comprensione della natura e dell'ammontare degli eventuali **benefici economici**, a carico della società, di cui abbiano **goduto** gli **amministratori** nel periodo in cui si sono manifestati i primi segnali di contrazione dell'attività o di pre crisi.

Per quanto concerne le **cause di insorgenza** di una **crisi aziendale**, la dottrina distingue le seguenti tipologie:

- **Crisi da inefficienza.** Esse si verificano quando una o più funzioni o aree aziendali operano con un rendimento che si attesta a livelli inferiori a quello dei competitors presenti sul mercato, la causa è spesso da ricercare nel cattivo coordinamento fra le varie funzioni aziendali ovvero in vistose carenze esistenti in una delle funzioni medesime.
- **Crisi da sovra capacità / rigidità.** Esse traggono origine dall'eccesso di capacità produttiva, seguita dall'impossibilità di adattamento nel breve periodo dei costi fissi, che quindi gravano inutilmente sul conto economico. La causa della rigidità può essere: (a) una riduzione durevole del volume della domanda, (b) la perdita di un mercato importante, (c) vendite inferiori alle previsioni.
- **Crisi da decadimento del prodotto.** Esse derivano da uno squilibrio fra ricavi e costi dovuto al fatto che il mix di prodotti offerti sul mercato non è più in grado di reggere la concorrenza. Ciò accade più frequentemente nelle aziende mono prodotto, che non riescono a diversificarsi.
- **Crisi da squilibri finanziari.** Queste hanno origine da errate impostazioni della gestione finanziaria e/o nel reperimento delle fonti di finanziamento, che generano squilibri tali da mettere l'impresa nell'impossibilità di adempiere alle proprie obbligazioni.
- **Crisi da inefficienze del management e da inerzie organizzative.** Si possono infatti verificare perdite importanti nel management, che risulta così non più in grado di rispondere alle sfide del mercato, oppure vengono lanciati piani di sviluppo senza il necessario supporto di management e delle conseguenti competenze necessarie, ovvero non vengono presi per tempo provvedimenti gestionali necessari.
- Crisi che hanno la loro origine da **situazioni esterne generali di mercato**, quali:
 - **situazione economica** generale, che rende il mercato in cui opera l'azienda debole, con restringimento delle opportunità di vendita;
 - livello dei **servizi** e delle **infrastrutture** che crea strozzature nella produzione e nella distribuzione dei prodotti;
 - norme di **tutela ambientale**, che possono causare nuovi costi che l'azienda era impreparata a sostenere.

Giova ricordare che spesso sono presenti più di una delle cause citate, in un diverso mix che varia da caso a caso

E' utile infine precisare che lo stato di crisi **non** è un elemento **statico**, ma al contrario la crisi di un'azienda si sviluppa normalmente lungo un percorso temporale. Luigi Guatri nel testo "Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore", indica **4 stadi** così identificati:

- **I stadio - incubazione.** In questa fase emergono i primi segnali di crisi normalmente dati da: riduzione del fatturato, eccedenza di scorte, inadeguata copertura del fabbisogno finanziario. Se vengono adottate tempestivamente e correttamente le relative contromisure di contrasto in questa fase, essa diventa facilmente reversibile.

- **II stadio – Maturazione.** In questa fase si manifesta un'inversione di risultati di conto economico, gli utili diventano perdite che portano ad un graduale erosione del patrimonio aziendale; inoltre le carenze di liquidità si aggravano e diventano sistematiche. Anche in questo caso la crisi può essere reversibile, sono necessarie misure più drastiche, ma soprattutto è indispensabile andare alla radice delle cause e incidere su di esse.
- **III stadio – Insolvenza.** In questa fase si manifesta l'incapacità dell'azienda a far fronte con regolarità alle obbligazioni assunte, si manifestano pertanto corto circuiti nel normale ciclo di approvvigionamenti, produzione, capacità di far fronte alle richieste di fornitura ai clienti. In questa fase sono spesso necessarie operazioni di turnaround della struttura del debito e/o operazioni aziendali straordinarie, quali, scorpori, fusioni, conferimenti, accordi di ristrutturazione del debito, etc.
- **IV stadio - Dissesto.** In questa fase la crisi produce effetti esterni quali: (a) la perdita di immagine, (b) la perdita di credibilità verso i diversi stakeholders, (c) la perdita della clientela, (d) il ritiro degli affidamenti bancari. In questa fase risulta molto difficile, se non impossibile, effettuare l'inversione di tendenza. La prospettiva è quella di accedere alle procedure concorsuali.

Il controllo sulla fattibilità del piano di ristrutturazione

Valutazione delle ipotesi strategiche



L'attestatore deve verificare che le principali **ipotesi**, che il management pone a fondamento della strategia di risanamento, siano **evidenziate esplicitamente**, meglio se in una parte specifica, nel piano e riguardino:

- nel caso di piano in **continuità** aziendale, l'evoluzione prevista dal mercato di riferimento dei prodotti servizi e l'evoluzione prevista nei rapporti con il contesto competitivo (clienti, fornitori, concorrenti, aziende partner);
- nel caso di piano **liquidatorio**, l'interesse di potenziali acquirenti, se individuati, o, in assenza di essi, la valutazione dei medesimi elementi con criteri di liquidazione.

L'attestatore valuta la fondatezza delle ipotesi alla base del piano, **descrivendo** nella sua relazione il **convincimento maturato** e le sue ragioni. La verifica di fattibilità poggia sulla coerenza delle ipotesi con la situazione di fatto, intesa come: coerenza storica, coerenza con le operazioni correnti, con l'assetto organizzativo e con la capacità produttiva (in termini sia qualitativi che quantitativi) e, quando le dimensioni dell'impresa la rendano opportuno, con le attese macroeconomiche.

L'attestatore verifica che, tra le ipotesi, sia presente la stima della evoluzione del mercato per i principali prodotti /servizi dell'azienda e dei relativi prezzi di riferimento. Va prestata attenzione ai casi in cui le variazioni ipotizzate nel piano si discostino in modo significativo dagli ultimi risultati consuntivi.

L'attestatore deve maturare un proprio **personale giudizio** sulla possibilità di verifica della domanda futura e della dinamica dei prezzi. L'attestatore si forma un giudizio anche sull'evoluzione prevista dei rapporti con i principali clienti fornitori e aziende partner, in termini di reazione alla situazione di crisi aziendale e di recupero / miglioramento dei rapporti commerciali. Laddove il piano abbia **finalità liquidatorie**, l'attestatore deve verificare che nel piano sia menzionata la manifestazione di interessi di potenziali acquirenti o, quantomeno, l'indicazione del tipo di acquirente cui il management dell'azienda in crisi voglia rivolgersi.

L'attestatore deve verificare che le ipotesi di evoluzione stimata delle ipotesi contenute nel piano sia in **linea** con la **durata** del **piano** stesso. Se il piano è scandito temporalmente per periodi (entro 1 anno, entro 3 anni, etc), l'attestatore matura il proprio giudizio sulla fondatezza delle ipotesi con la stessa stratificazione temporale, facendo particolare attenzione al caso in cui la proiezione sia particolarmente lunga e non si disponga di conferme attendibili.

L'attestatore deve verificare che le **ipotesi** a base del piano siano fra loro **coerenti**. In particolare ci riferiamo:

- alla coerenza delle ipotesi poste a base del piano **con il contesto** in cui ci si attende che le stesse si sviluppino (significative incoerenze possono, ad esempio, esistere con immotivate previsioni di espansione commerciale in scenari di calo della domanda);
- al rispetto dei **nessi causali** fra le diverse **azioni** contemplate nel piano di risanamento (significative incoerenze possono, ad esempio, esistere con il previsto rafforzamento di un marchio commerciale, che presuppone una massa ingente di investimenti, in assenza di valutazioni realistiche sui mezzi finanziari necessari);
- alla **coerenza** fra interventi previsti e **tempi necessari** per il dispiegamento dei loro effetti (significative incoerenze possono, ad esempio, essere lanci di nuovi prodotti pianificati in tempi di lancio palesemente troppo brevi).

L'attestatore deve valutare quanto le ipotesi contenute nel piano siano basate su **informazioni** che provengono da **fonti attendibili**. La fondatezza delle ipotesi formulate dal management richiede all'attestatore un atteggiamento di scetticismo professionale, proporzionale alla gravità dello stato di crisi

Valutazione della logica industriale e delle relative operazioni del risanamento

L'attestatore deve verificare che la strategia di risanamento presenti una **significativa discontinuità**, rispetto ai fattori che hanno determinato la situazione di crisi e che sia rivolta a superare i fattori di crisi evidenziati nel piano. Ad esempio un intervento di tipo solo finanziario a fronte di deterioramenti nel rapporto costi-ricavi appare chiaramente insufficiente a risanare in modo continuativo la situazione di crisi.

Per poter eseguire correttamente questa fase dell'analisi, è opportuno vengano forniti all'attestatore anche i **file di excel** utilizzati per la pianificazione e un documento che indichi le ipotesi operative, a quantità e valore, il più dettagliato possibile, predisposto dall'estensore del piano. La disponibilità di un tale documento facilita non poco l'attività di controllo dell'attestatore, che così evita di dover ricostruire in modo autonomo, tutti gli input di natura economica e finanziaria, utilizzati nel processo di pianificazione industriale, **riducendo** così la possibilità di **errori** di comprensione o identificazione degli input medesimi. Per contro tale richiesta non è ben vista dall'estensore del piano, poiché, altre ai relativi tempi di predisposizione, potrebbe far emergere eventuali incongruenze o inesattezze sotto il profilo degli input utilizzati

L'attività dell'attestatore viene svolta sulla base di **indagini** di varia natura, quali: (a) indagini **interne**, ossia verifiche eseguite sulle fonti documentali della società, quali, a titolo esemplificativo: l'analisi dei bilanci, della contrattualistica della società, del portafoglio ordini, delle eventuali cause in corso, degli impegni e garanzie in essere, della reportistica economico – finanziaria interna, della contabilità industriale, delle dichiarazioni fiscali, etc; (b) indagine **esterne**, cioè verifiche eseguite presso fonti informative esterne alla società quali a titolo semplificativo: normative di settore, pubblicazioni specialistiche, listini di borse merci o altri mercati, ricerche eseguite da Enti, bilanci dei competitors, listini di prodotti simili, complementari o alternativi, etc; (c) **analisi di correlazione**, cioè quelle verifiche finalizzate ad appurare il grado di correlazione fra evidenze storiche e assunzioni prospettive delle diverse variabili quantitative utilizzate ed a comprendere come le azioni di discontinuità connesse alla strategia di risanamento influiscano sulle stime effettuate; (d) **indagini tecniche**, cioè le verifiche utilizzate sul modello excel fornito dall'attestatore, finalizzate a comprendere la correttezza delle formule matematiche utilizzate e l'eventuale presenza di celle excel mal collegate o con valori imputati manualmente "a quadratura". Per un approfondimento sulla metodologia da seguire per un'analisi critica di business plan, vedasi [Angelo Fiori.it/esame-e-analisi-critica-di-un-business-plan](http://Angelo.Fiori.it/esame-e-analisi-critica-di-un-business-plan)

L'attestatore deve verificare quali siano le condizioni necessarie, per i tempi richiesti e risorse coinvolte, perché si possa portare avanti la strategia di risanamento; ad esempio la stipula di un accordo commerciale con un partner può essere una condizione valida per un certo intervallo di tempo, ma non oltre.

Analisi della manovra finanziaria inserita nel piano



Può essere utile, in questa sede, esaminare in modo specifico e dettagliato, il **rendiconto finanziario prospettico** (e le verifiche a carico dell'attestatore), con il flusso atteso proveniente dalla gestione

operativa della società e conseguentemente i fabbisogni e le disponibilità generate. Sotto tale aspetto, l'attestatore è chiamato:

- i. ad analizzare la **composizione** delle **fonti di inizio piano**, prima delle azioni correttive e/o di discontinuità da esse previste;
- ii. ad analizzare la **composizione dell'assetto societario** e a verificare se le eventuali previsioni di apporti, in denaro o in natura, da parte dei soci nell'ambito del piano di risanamento siano, per quanto possibile, ivi adeguatamente collocate sotto il profilo temporale e supportate dall'esistenza di idonea documentazione probatoria (quali ad esempio verbali di assemblea dei soci, verbali del CdA, dichiarazioni di terzi, atti notarili, perizie estimative, etc);
- iii. a verificare la correttezza delle classificazioni delle fonti onerose di inizio piano, che rappresentano la **situazione di partenza del piano** di risanamento, sotto il profilo della loro durata, forma tecnica, onerosità, eventuali garanzie ed impegni ad esse associati, natura del soggetto creditore (fra i quali, ad esempio, rileva l'appartenenza o meno a gruppi bancari o finanziari, l'eventuali status di obbligazionista o di sottoscrittore di titoli di credito, la sede geografica del debitore, etc), lo stato del rapporto;
- iv. a comprendere se le situazioni di risanamento proposte ai **creditori** di inizio piano, fra i quali rientrano: istituti di credito, fornitori, l'amministrazione finanziaria, gli enti previdenziali, e, in ogni caso, tutti i creditori interessati a stralci o riscadenziamenti del loro credito, siano in grado di **garantire** la **continuità** aziendale e il superamento dello stato di crisi, consentendo alla società il ritorno a condizioni di stabilità finanziaria nel medio – lungo periodo;
- v. a comprendere se la "manovra finanziaria" proposta al ceto creditorio degli istituti di credito sia idonea a consentire il **riequilibrio** della **posizione finanziaria** netta fino al raggiungimento di una situazione di liquidità positiva e garantisca livelli di liquidità sufficienti per permettere un'adeguata operatività aziendale, tenuto conto delle nuove operazioni di rimborso e remunerazione dell'indebitamento bancario che vengono assunte con la sottoscrizione degli accordi del piano;
- vi. a verificare la **convergenza** e la correlazione della "manovra finanziaria" prevista dal piano con quanto **contrattualmente** previsto dagli **accordi** (sottoscritti ovvero da sottoscrivere) con il ceto bancario ed i creditori in genere;
- vii. a verificare, tramite un controllo campionario, la **correttezza** delle **formule matematiche** utilizzate nel piano per il calcolo delle quote capitale e dei relativi interessi, commissioni e spese

In estrema sintesi, la verifica della sostenibilità di una manovra di ristrutturazione del debito deve essere condotta con la finalità di comprendere se il mix di affidamenti, forme tecniche, tassi, durate e condizioni di operatività proposte siano in grado, nel loro complesso, di garantire la piena riuscita del piano di risanamento, tenuto conto delle condizioni di mercato dei capitali di riferimento al momento dell'attestazione. Alla luce di ciò, l'attestatore dovrà farsi un'idea della **sostenibilità** della **manovra**, tramite una serie di proprie considerazioni e conteggi, aventi per oggetto:

- a) l'analisi della **capacità massima di indebitamento**, attuale e prospettica, della società o del gruppo oggetto del risanamento, correlata alla capacità media di generazione di margini operativi da parte della gestione caratteristica, tenuto conto sia della posizione finanziaria netta che del peso degli oneri finanziari attesi; in dettaglio la capacità massima di indebitamento deve essere correlata:

I piani di risanamento e la figura dell'attestatore

- i. alla capacità dell'impresa a **generare** un sufficiente margine operativo lordo (**Ebitda**) rispetto alla sua posizione finanziaria netta (PFN) ad una certa data e nel corso delle annualità di sviluppo del piano; tale rapporto (**PFN/Ebitda**) viene richiesto ad un livello non superiore a 4 - 5;
 - ii. alla capacità di **generare** un sufficiente Ebitda rispetto agli oneri finanziari attesi (**Ebitda/OF**) ad una certa data e nel corso dello sviluppo temporale del piano, nella prassi tale rapporto viene normalmente richiesto ad un livello non inferiore a 2 – 3;
- b) la verifica della **bancabilità del piano**, di **periodo** in periodo (normalmente di anno in anno), tramite l'analisi dell'indebitamento atteso DSCR (**Debt service cover ratio**), cioè quell'indicatore finalizzato a comprendere, con riferimento ai singoli periodi, la capacità del piano di onorare il servizio del debito, ossia l'impegno di rimborso del capitale e interessi tramite i flussi generati dalla gestione caratteristica e, ove necessario, tramite flussi finanziari generati dalla gestione straordinaria (ad esempio con dismissione di cespiti) Tale indicatore deve risultare sempre superiore ad 1, a conferma di un adeguato equilibri finanziario nelle singole annualità del piano;
 - c) la verifica della bancabilità del piano per **tutta** la sua **durata**, tramite l'analisi dell'andamento atteso del LLCR (**Loan life coverage ratio**), vale a dire il quoziente che deriva dal raffronto effettuato lungo l'intero arco di vita del piano, tra il valore atteso dei flussi di cassa operativi del piano, e il debito residuo complessivo; per l'attualizzazione dei flussi la prassi consente l'utilizzo di un tasso medio ponderato della struttura dell'indebitamento nell'ambito del piano; anche in questo caso il valore minimo atteso da tale indice è 1, a meno che non esistano cifre che prevedano bullet a fine piano o somme oggetto di futuro rifinanziamento e ri-scadenziamento;
 - d) l'analisi dell'andamento prospettico medio rispetto **all'affidato medio**, sia al fine di verificare la capienza delle linee di credito oggetto della manovra nel tempo, sia al fine di comprendere se dette linee consentono di superare andamenti delle più significative variabili diversi e peggiori, rispetto a quelli evidenziati nel piano;
 - e) l'analisi della **sostenibilità** prospettica della manovra finanziaria sotto il **profilo patrimoniale**, focalizzandosi quindi sulla consistenza ed adeguatezza civilistica del patrimonio netto societario;
 - f) un'analisi del **rating** attuale e prospettico attribuibile alla società oggetto di risanamento, al fine di verificare che il piano non contenga elementi tali da far ritenere non rifinanziabile in futuro il debito bancario residuale alla fine del piano, ovvero che emergano ipotesi di mancato rispetto dei covenant connessi alla manovra finanziaria.

Valutazione del programma di intervento (action plan)



L'attestatore deve verificare se il piano sia tradotto in un **programma di intervento** che evidenzi sinteticamente le azioni previste e i tempi di realizzazione delle stesse.

L'attestatore verifica se nel piano sia presente un'adeguata descrizione del programma di intervento (action plan). In particolare l'attestatore analizza l'esplicitazione che azioni che il management intende porre in essere, partendo dalla situazione attuale e fino al momento in cui si potranno considerare realizzati gli obiettivi del piano. L'attestatore, ad esempio verifica la presenza di un adeguato sviluppo nel piano dei seguenti aspetti:

- l'insieme delle **azioni** che consentono di realizzare le intenzioni strategiche;
- la descrizione degli **investimenti** che saranno realizzati;
- l'**impatto organizzativo** delle singole azioni in termini di business model, struttura manageriale, organico aziendale, aree geografiche da coprire, canali distributivi e struttura commerciale;
- gli eventuali interventi sul portafoglio **prodotti / servizi / brand** offerti alla clientela;
- le azioni con le quali si intende realizzare un mutamento del **target di clientela** da servire;
- le **condizioni / vincoli** che possono influenzare la realizzazione delle azioni.

L'attestatore deve verificare che il programma contenga necessarie specificazioni quantitative e temporali per rendere visibile la sua applicazione. A fronte di ogni azione è necessario sia prevista la relativa tempistica, l'impatto economico, lo **stato di avanzamento** per la sua esecuzione, le **responsabilità** assegnate.

L'attestatore deve verificare che le ipotesi afferenti alle grandezze economiche e finanziarie del piano siano compatibili con le ipotesi strategiche formulate.

Verifica dello sviluppo dei dati del piano

Si premette che, mentre la verifica sulla veridicità dei dati aziendali ha come oggetto dati consuntivi, la verifica dei dati del piano richiede all'attestatore un'indagine sui **dati previsionali** che, per loro natura, presentano vari **gradi d'incertezza** sul loro concreto avverarsi.

La verifica della ragionevolezza dei dati prospettici è supportata dal principio **ISAE 3400** "The examination of prospective financial information" emesso dall'IFAC, che suddivide i dati previsionali in base al grado di oggettività e di incertezza degli elementi prospettici, distinguendoli in "**forecasts**" e "**projections**". Il principio citato individua la previsione come un dato prospettico condizionato da elementi ragionevolmente oggettivi o fondato su elementi futuri più probabili. Le proiezioni sono, invece, dati previsionali elaborati sulla base di assunzioni ipotetiche, relativi ad eventi futuri e ad azioni del management che non necessariamente si verificheranno.

Le indagini dell'attestatore sono sostanzialmente dirette ad accertare la **ragionevolezza** delle ipotesi formulate nella predisposizione dei dati previsionali e il **realismo** delle **previsioni**. L'attività di controllo potrà essere meno intensa con riguardo alle previsioni per le quali la probabilità che l'evento futuro dedotto dal piano sarà elevata. Si pensi ad esempio alla cessione di un cespite non strategico già regolata da un contratto preliminare. Potranno inoltre essere considerate ragionevoli le previsioni riguardanti **costi aziendali** prospettici in tutti i casi in cui essi derivino da rapporti obbligatori continuativi: si pensi al costo del personale dipendente o ai contratti di leasing in corso. Sebbene non supportate da vincoli obbligatori, saranno comunque caratterizzate da un'elevata probabilità di realizzazione le previsioni fondate sulle serie storiche aziendali, ogniquale volta non vi siano significativi fattori di discontinuità rispetto al passato.

Di contro, vi sono altre previsioni che, per il loro grado di incertezza, rientrano nell'ambito delle **assunzioni ipotetiche** e che, per loro natura, richiedono un alto livello di attenzione nella formazione del giudizio dell'attestatore. Nei piani di risanamento tali previsioni sono assai frequenti in ragione della discontinuità operativa e strategica che spesso caratterizza i risanamenti aziendali. Tra queste è possibile includere le previsioni di ricavi conseguenti ad un futuro riposizionamento del prodotto o del marchio aziendale, ovvero i risparmi di costo generati dalla riorganizzazione dei processi produttivi.

Grande rilevanza, ai fini della formazione del giudizio possono rivestire:

- da un lato **l'esperienza** come **aziendalista** del professionista o meglio ancora la specifica conoscenza del settore e dei mercati di riferimento;
- dall'altro la **capacità dell'azienda di formulare dati previsionali**, rilevabile mediante il grado di raggiungimento di obiettivi riportati in precedenti strumenti previsionali (**confronti** passati fra **Budget – Actual**).

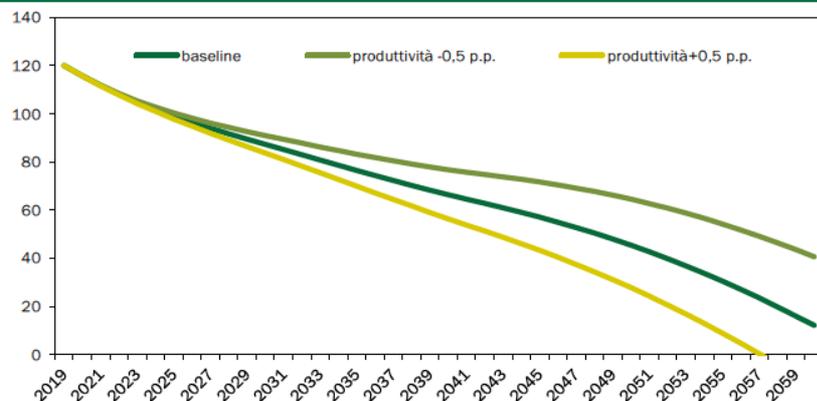
Il professionista attestatore non potrà, invece, formulare alcun giudizio su dati prospettici fondati su **ipotesi soggettive** del **management**, se prive di qualsivoglia supporto logico e che, pertanto, dovranno essere rifiutate.

Elemento fondamentale del processo di pianificazione dell'azienda è costituito dalla definizione **dell'arco temporale** coperto dal **piano**, che rileva in particolare modo nelle soluzioni orientate alla continuità. L'arco temporale deve pertanto attestarsi a data non anteriore al momento in cui in base al piano, è previsto siano soddisfatti i creditori, ovvero, nel caso di continuità aziendale siano ripristinate le normali condizioni

di finanziamento (e di fido), ovvero nel caso di prosecuzione di contratti pubblici, siano ripristinate le condizioni che consentono un regolare adempimento degli stessi.

Analisi di sensitività e stress test

FIGURA IV.8: SENSITIVITA' ALLE IPOTESI MACROECONOMICHE, MAGGIORE E MINORE CRESCITA DELLA PRODUTTIVITA' (in percentuale del PIL)



Fonte: Elaborazioni MEF tramite il Modello di Previsione di Lungo Periodo della Ragioneria Generale dello Stato.

Mediante l'analisi di sensitività, l'attestatore verifica gli **effetti di eventuali modifiche** nelle **ipotesi alla base** del piano. Le analisi di sensitività si estrinsecano nello stimare come si modificano i valori del piano al verificarsi di variazioni nelle ipotesi di fondo (**what if analysis**), al fine di comprendere se il piano conservi o meno la sua tenuta prospettica sotto il profilo della sostenibilità economico-finanziaria. Per un approfondimento sulle analisi di sensitività (nel contesto delle valutazioni d'azienda) e sugli strumenti che excel mette a disposizione per il loro sviluppo, **vedasi** il mio articolo [Angelo Fiori-Analisi-sensitività-Valutazioni-azienda.pdf](#)

Con riferimento alle grandezze di maggiore rilevanza – ad esempio il tasso di crescita dei ricavi di vendita – l'attestatore può misurare oltre quale variazione il piano non sarebbe più da considerare attuabile per il risanamento, assumendo conseguentemente dei valori limite, oltre i quali lo stress test non sarebbe positivo. Se nelle simulazioni effettuate l'attestatore crede che alcuni dati del piano siano particolarmente significativi, fa richiesta di ulteriori chiarimenti al management aziendale.

Le analisi di sensitività possono anche comportare la **stima** che l'impatto del **peggioramento** ha sull'allungamento dei termini per il rispetto degli impegni previsti nel piano (cd covenant); in questo caso va verificato se lo slittamento temporale rende vulnerabile il piano.

Nei piani a carattere **liquidatorio**, l'analisi di sensitività riguarda prevalentemente i **tempi** e i **valori** connessi al verificarsi delle ipotesi prospettate di vendita dei beni.

IL giudizio finale



Il giudizio finale di fattibilità si sostanzia in una **valutazione prognostica** circa la **realizzabilità** dei risultati attesi, riportati nel piano in ragione dei dati e delle informazioni disponibili al momento del rilascio dell'attestazione.

Va tenuto presente tuttavia che la qualità della valutazione **non può essere valutata** negativamente **ex post** a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi indicati nel piano di risanamento. Infatti gli obiettivi possono non essere stati conseguiti per effetto di **accadimenti imprevedibili**, di eventi, fatti o circostanze non conoscibili alla data dell'attestazione o di scarsa efficacia nell'implementazione del piano da parte dell'azienda. Viceversa la valutazione del lavoro dell'attestatore deve essere svolta con riferimento ai dati ed alle informazioni disponibili alla data di sottoscrizione della relazione.

Per esprimere un giudizio di fattibilità, l'attestatore deve aver acquisito una **visione globale** di quanto esaminato e mediante l'analisi degli aspetti delineati nei paragrafi precedenti (ipotesi strategiche, strategia di risanamento, programma di azione, ipotesi economico-finanziarie, e stress test), nonché maturato un convincimento circa la concreta realizzabilità del piano in funzione delle risorse e delle competenze delle quali l'impresa dispone.

Il **giudizio di fattibilità** si fonda quindi:

1. sulla **sufficiente articolazione** delle **informazioni** sulle **verifiche** effettuate;
2. sulla **congruità logica**, ossia sulla razionalità dell'iter che ha portato dalle verifiche all'espressione del giudizio finale;
3. sulla **coerenza** delle **conclusioni** con l'**effettiva situazione** dell'impresa e del mercato in cui opera.

Sia nell'ambito di un piano attestato ex art 67 LF, che di un accordo di ristrutturazione dei debiti ex art 182 bis LF, può accadere che i creditori, con i quali l'impresa ha in corso trattative funzionali all'intervento di risanamento, richiedono all'azienda, e quindi al professionista incaricato della verifica del piano, un **parere preventivo** (tipo lettera di clearance) sulla sua prevedibile idoneità a garantire il superamento della situazione di crisi. In un generale contesto di diffusa e lunga crisi economica, inevitabilmente caratterizzato

da crescenti tensioni e dal deteriorarsi dei rapporti relazionali, la richiesta rivolta al professionista di esprimere un giudizio preventivo di "serietà" del piano, risiede nella comprensibile esigenza dei creditori di potersi riferire ad un soggetto terzo e indipendente – qual è appunto l'attestatore – al fine di ritrovare quelle indispensabili condizioni di chiarezza e affidabilità che spesso sono andate logorandosi, anche fino ad annullarsi, nel rapporto con l'impresa in crisi.

Per quanto al professionista non possa riconoscere **alcun obbligo** in tal senso, in alcuni casi si è riscontrato che una dichiarazione da parte del professionista attestatore, anche solo in merito allo stato di avanzamento dei lavori, venga posta dal **creditore** come **condizione vincolante** per proseguire nel sostegno finanziario.

In queste ipotesi la **posizione** del **professionista** risulta particolarmente **critica**, non solo per le inevitabili pressioni esercitate dall'azienda che teme il rallentamento o peggio l'insuccesso dell'operazione, ma anche e soprattutto dalla estrema difficoltà nel formulare un giudizio sul piano, in corso d'opera nello svolgimento delle verifiche. Il rilascio di una dichiarazione preventiva sulle prevedibile idoneità del piano rappresenta, dunque, un **atto** particolarmente **delicato**, al quale il professionista dovrà porre particolare attenzione e che dovrà eventualmente rifiutare, anche in relazione all'avanzamento e alle prime risultanze delle verifiche eseguite.

La relazione di attestazione



Le parti componenti la relazione di attestazione, in sintesi, sono:

- ✓ una prima parte **introduttiva**, che riguarda: il professionista incaricato, l'incarico ricevuto, la documentazione esaminata, la situazione aziendale,
- ✓ una seconda parte di **rendicontazione** delle **verifiche** svolte sulla veridicità della base dati;
- ✓ una terza parte nella quale è svolta **un'analisi** del **piano**;
- ✓ una parte finale contenente il **giudizio di fattibilità**.

La **prima parte** introduttiva deve contenere informazioni relative al professionista incaricato e all'incarico ricevuto. In particolare le informazioni relative al professionista devono contenere: la dichiarazione relativa

ai **requisiti soggettivi** di professionalità (art 28 lett. a e lett. b) e di indipendenza (art 67 3° co. lett. d), nonché di assenza di condizioni di incompatibilità. Con riferimento all'incarico ricevuto, l'attestatore deve indicare i riferimenti dell'incarico ricevuto e le **finalità** di tale incarico in relazione alla specifica previsione normativa. Tali indicazioni devono riflettere gli elementi precisati nella lettera contenente il **mandato** e si deve espressamente menzionare che l'attestatore ha applicato i principi di attestazione dei piani di risanamento di cui al "**Documento approvato dal CNDCEC il 3-9-2014** – A cura di AIDEA, IRDEC, ANDAF, APRI, OCRI", documento indicato in bibliografia.

La **seconda parte** deve contenere la **documentazione esaminata**, in essa occorre indicare (anche tramite l'utilizzo di allegati) l'elenco dettagliato, con data e provenienza, dei documenti consultati per la redazione delle relazioni. Con riferimento alla base dati consultata, l'attestatore deve compiutamente relazionare e documentare le verifiche effettuate sulle singole poste dell'attivo e del passivo. Deve quindi evidenziare: (a) le **tecniche di revisione** utilizzate; (b) le **categorie di asserzioni** indagate (esistenza, completezza, diritti e obblighi, manifestazione, valutazione, misurazione, presentazione e informativa); (c) **estensione dei campioni** utilizzati; (d) i risultati ottenuti. L'attestatore deve evidenziare se ha utilizzato il lavoro di altri revisori ovvero l'eventualità che le evidenze del lavoro siano state richieste, ma non ottenute.

Nella **terza parte** l'attestatore riepiloga: (a) le **ipotesi** su cui si fonda il piano; (b) le relative **proiezioni temporali**; (c) la **strategia di liquidazione** ovvero di risanamento. L'attestatore ripercorre, con approccio critico, i tratti fondamentali della strategia liquidatoria ovvero di risanamento. Si rinvia a quanto indicato nel precedente capitolo "Il controllo sulla fattibilità del piano di ristrutturazione". È opportuno che l'attestatore individui esplicitamente le ipotesi del piano, in particolare egli deve indicare espressamente se trattasi di ipotesi normali (**projection**) relative a eventi futuri ragionevoli e desunti da elementi oggettivi, o di assunzioni ipotetiche (**forecast**) non supportate da dati storici aziendali. A tale proposito è utile che l'attestatore specifichi se in passato l'azienda ha dimostrato che i piani e i budget (eventualmente) predisposti abbiano trovato sostanziale conferma con i dati effettivi. L'attestatore si esprime infine se le ipotesi del piano siano in linea con l'orizzonte temporale del piano e si esprime di conseguenza.

Nella **parte finale** l'attestatore **esprime separatamente**: (a) il giudizio sulla veridicità dei dati aziendali; (b) il giudizio di fattibilità del piano.

Il giudizio sulla **veridicità** dei **dati aziendali** può essere **positivo o negativo**. L'attestatore può esprimere un giudizio positivo anche se, limitatamente ad alcune poste, ha riscontrato carenze o errori. Ciò purché questi siano tali da non compromettere la veridicità complessiva della base dati. Un giudizio positivo può assumere la seguente forma: "Alla luce delle verifiche svolte, si esprime un giudizio positivo sulla veridicità dei dati espressi nel piano". In assenza di un giudizio positivo in merito alla veridicità della base dati, non si crede possibile esprimere un giudizio finale positivo sulla fattibilità del piano ed è pertanto inopportuno, salvo casi eccezionali, che l'attestatore si esprima in merito alla fattibilità del piano (impossibilità ad esprimere un giudizio).

Il giudizio sulla **fattibilità** del **piano** può essere **positivo o negativo**. Al giudizio negativo è equiparato il caso in cui vi sia impossibilità ad esprimere un giudizio (ad esempio impossibilità di verificare la fondatezza di ipotesi che impattano significativamente sulla fattibilità del piano). Un giudizio positivo può assumere la seguente forma: "A seguito dei controlli effettuati, ed alla luce del giudizio positivo espresso in merito alla veridicità dei dati aziendali, si esprime un giudizio positivo sulla fattibilità del piano".

Qualora la fattibilità del piano dipenda da specifici **eventi futuri** circoscritti nel tempo, quali ad esempio la firma da parte dei creditori degli accordi esaminati in bozza dall'attestatore, l'attestazione è

immediatamente efficace se l'attestatore asserisce che sussiste una elevata probabilità che essi si verifichino; è sospensivamente condizionata negli altri casi, purché l'attestatore espliciti gli avvenimenti condizionanti e l'orizzonte temporale entro il quale devono verificarsi.

Contestualmente al rilascio della relazione di attestazione, l'attestatore deve ottenere, da parte della direzione aziendale, la cd **representation letter** (vedi Assirevi documento ricerca n. 194, gennaio 2016). Essa è rivolta al riconoscimento della responsabilità della direzione per la corretta predisposizione delle situazioni patrimoniali, economiche e finanziarie, in osservanza alle norme che ne disciplinano la redazione.; l'attestazione è volta inoltre a garantire all'attestatore, anche ai sensi e per gli effetti degli artt. 1227 e 2409 del cod. civile, completezza, autenticità e attendibilità della documentazione messa a disposizione ai fini dell'espletamento dell'attività dell'attestatore

La documentazione del lavoro svolto



L'attestatore deve **conservare** la **documentazione** dell'attività svolta, che fornisca sufficiente ed appropriata evidenza che il lavoro sia stato svolto in conformità ai principi di cui al "Documento approvato dal CNDCEC il 3-9-2014 – A cura di AIDEA, IRDEC, ANDAF, APRI, OCRI". La documentazione può essere formalizzata su **supporto cartaceo, elettronico** o di **altro tipo**. La documentazione include, ad esempio analisi, note di commento sulle questioni manifestatesi, riepiloghi degli aspetti più significativi, lettere di conferma e di attestazione, check list e corrispondenza, incluse le email, relativa ad aspetti significativi. Se considerato opportuno, estratti o copie di documenti aziendali, ad esempio contratti o accordi significativi.

Ugualmente, ove considerate significative va conservate la documentazione relativa alle discussioni avute con il management.

La **forma**, il **contenuto** e l'**ampiezza** della **documentazione** dipendono da **vari fattori**, quali: la natura delle procedure di revisione attivate, i rischi identificati di errori significativi, il grado di giudizio professionale necessario per svolgere il lavoro e valutare i risultati, l'importanza degli elementi probatori acquisiti, la natura e la portata delle eccezioni identificate. Rientra quindi nella responsabilità dell'attestatore valutare quali siano gli aspetti tenuti in considerazione durante l'attività, tenendo conto della natura e criticità degli stessi.

L'attestatore può completare la raccolta della documentazione nella versione definitiva, anche **dopo la data** della **relazione**. Può ritenersi adeguato a tal fine un termine di 60 gg. successivi alla data della relazione. Le carte di lavoro vanno conservate per un periodo di 10 anni; tale termine fa riferimento alle norme relative alla conservazione delle scritture contabili.

Le attività successive all'attestazione

L'attestatore **non** è tenuto a **monitorare** la **corretta esecuzione** del **piano** /o della proposta. Il monitoraggio è a cura dell'imprenditore, in caso di concordato preventivo, è a cura del commissario giudiziale.

L'attestatore non è parimenti destinatario di responsabilità in caso di non corretta esecuzione del piano attestato. L'attività dell'attestatore si sostanzia come già in precedenza indicato in un giudizio prognostico sull'idoneità del piano a consentire il superamento della crisi.

Fermo restando l'assenza di uno specifico obbligo di legge, **nulla vieta** che il soggetto affidatario dell'incarico di monitoraggio del piano, sia individuato nella figura dell'attestatore, nella veste di professionista esperto della materia. Il conferimento di tale ulteriore incarico non ha effetto sull'indipendenza dell'attestatore in relazione all'attestazione già effettuata. Ovviamente il nuovo incarico deve essere soggetto ad un nuovo e specifico mandato. L'incarico di monitoraggio non può prevedere l'incarico di modifica del piano.

In caso di **scostamenti significativi** dal **piano**, successivi al rilascio dell'attestazione, se l'organo amministrativo dell'azienda predispone modifiche ovvero predispone un nuovo piano, deve essere operata una **nuova attestazione**. La nuova attestazione, sebbene normativamente prevista solo per il concordato preventivo, deve ritenersi applicabile anche con riferimento agli altri strumenti di superamento della crisi previsti dalla Legge fallimentare. La nuova attestazione non può configurarsi come "**supplemento**" della precedente, pertanto, in termini di attività di verifica, struttura e giudizio conclusivo, la nuova relazione deve riguardare sia la veridicità dei dati, sia la fattibilità del nuovo piano. La nuova attestazione può essere rilasciata anche dal medesimo professionista che ha attestato il piano originario, a condizione che permangano, in capo al soggetto, i requisiti di professionalità e di indipendenza richiesti dall'art 67 co. 3, lett. d L F. Parimenti si ritiene ammissibile l'incarico all'attestatore per l'attestazione di altre società facenti parte del gruppo di appartenenza.

In talune circostanze può anche verificarsi che, dopo l'approvazione del piano e la consegna del medesimo all'attestatore, nel corso della negoziazione della manovra finanziaria, **vengano modificate**, con l'accordo fra le parti, **alcune ipotesi**, prevalentemente di natura finanziaria talvolta anche nei giorni immediatamente precedenti l'attestazione e la sottoscrizione degli accordi medesimi. In queste circostanze, è consigliabile che l'attestatore inserisca nella propria relazione un'apposita sezione contenente la descrizione delle modifiche introdotte e l'analisi dei conseguenti impatti o; qualora l'attestazione risulti già rilasciata,

produca un'integrazione o un **addendum** alla medesima. In tale fase è naturalmente opportuno che l'attestatore consideri la "significatività" della modifica apportata, in termini quantitativi, correlando il relativo livello di materialità ai covenant contrattualmente previsti nella bozza di convenzione con i creditori

Bibliografia

- Università degli Studi di Firenze – Assonime – CNDCEC. Linee guida per il finanziamento delle imprese in crisi – Seconda edizione 2015
- Gennaro Brescia: Le attestazioni del professionista nella Legge Fallimentare II edizione Maggioli editore
- Principi di attestazione dei piani di risanamento – Documento approvato dal CNDCEC il 3-9-2014 – A cura di AIDEA, IRDEC, ANDAF, APRI, OCRI
- Linee guida alla redazione di un business plan CNDCEC 2011
- ODCEC . Il ruolo del professionista nella composizione negoziale della crisi: requisiti di professionalità e indipendenza
- CNDCEC – Linee guida per la redazione del business plan
- Ordine Dott-ri Comm-sti di Padova . L'attestazione dell'esperto negli accordi di ristrutturazione del debito e nei piani di risanamento

Angelo Fiori – ottobre 2016

Dottore Commercialista e revisore contabile dei conti, esperienza professionale quarantennale in campo amministrativo, con focus principale su: (a) analisi di bilancio e revisione contabile e (b) valutazioni d'azienda e di strumenti finanziari.

