

I principi di attestazione dei piani di risanamento

**I fattori di successo delle procedure
di composizione negoziale delle crisi d'impresa**

Prof. Alberto Quagli
quaglia@economia.unige.it

I principi di attestazione (Aidea, Andaf, Apri, Irdcec, Cndcec) (1

- 1. PROFILI GENERALI DEI PRINCIPI DI ATTESTAZIONE:** 1.1. Il lavoro dell'“Attestatore”, 1.2. L'esigenza dei Principi, 1.3. La finalità dei Principi, 1.4. I destinatari, 1.5. I principi e le responsabilità, 1.6. I riferimenti ad altri standard, 1.7. La portata e i limiti naturali dell'attestazione, 1.8. I casi particolari, 1.9. La struttura del documento, 1.10 Utilizzo delle indicazioni
- 2. NOMINA E ACCETTAZIONE:** 2.1. La nomina, 2.2. L'accettazione, 2.3. I requisiti professionali, 2.4. Le responsabilità dell'Attestatore: eventuali limitazioni, 2.5. L'indipendenza, 2.6. Il compenso per l'attestazione, 2.7. I casi particolari
- 3. PROFILI GENERALI DELLE VERIFICHE/DOCUMENTAZIONE:** 3.1. La verifica della documentazione componente il Piano, 3.2. Esame della documentazione con gli organi sociali
- 4. VERIFICA SULLA VERIDICITÀ DEI DATI AZIENDALI:** 4.1. Le finalità della verifica sulla veridicità dei dati, 4.2. Il concetto di veridicità, 4.3. Il perimetro della verifica sulla veridicità, 4.4. La base informativa di partenza, 4.5. La valutazione dei rischi nella verifica sulla veridicità, 4.6. L'utilizzo del lavoro di terzi nella verifica sulla veridicità, 4.7. La verifica dei criteri di valutazione delle poste contabili, 4.8. Le verifiche sulle attività potenziali e sulle passività potenziali indicate nel Piano, 4.9. La valutazione dell'attività pregressa degli organi sociali.
- 5. DIAGNOSI DELLO STATO DI CRISI:** 5.1 La diagnosi dello stato di crisi, 5.2 Valutazione delle cause della crisi nei piani in continuità aziendale, 5.3 Gli strumenti di diagnosi.
- 6. VERIFICA SULLA FATTIBILITÀ DEL PIANO:** 6.1. La valutazione delle ipotesi strategiche, 6.2. La valutazione della strategia di risanamento, 6.3. La valutazione del programma di azione (*action plan*), 6.4. La verifica delle ipotesi economico-finanziarie, 6.5. La verifica dei dati di Piano, 6.6. L'analisi di sensitività e stress test, 6.7. Il giudizio di fattibilità

Indice de I principi di attestazione (2)

- 7. LA VALUTAZIONE DEL MIGLIOR SODDISFACIMENTO DEI CREDITORI:** 7.1. I casi obbligatori, 7.2. Il rinvio alla perizia estimativa ex art. 160, secondo comma, l.f., 7.3. Il concordato con continuità aziendale
- 8. RELAZIONE DI ATTESTAZIONE:** 8.1. La parte introduttiva della relazione, 8.2. La parte centrale della relazione: analisi del Piano, 8.3. La parte finale della relazione: il giudizio finale dell'Attestatore sul Piano, 8.4. La documentazione del lavoro di attestazione di veridicità dei dati aziendali, 8.5. La documentazione di supporto all'attività di verifica della fattibilità del Piano
- 9. ATTIVITÀ SUCCESSIVE:** 9.1 L'esecuzione e il monitoraggio del Piano, 9.2 Le modifiche del Piano (e della Proposta) e nuova attestazione
- 10. RESPONSABILITÀ DELL'ATTESTATORE:** 10.1. La responsabilità civile dell'Attestatore: cenni, 10.2. La responsabilità penale dell'Attestatore: cenni

Profili generali dei principi

- *Principi rilevano nella misura in cui sono generalmente accettati. Necessario costante miglioramento*
- Attestatore dichiara applicazione dei principi, intendendo con ciò applicazione “integrale”. Rispetto principi limita responsabilità.
- Attestatore non fornisce *reasonable assurance*, per rischi intrinseci alla fattibilità del piano e per tempo disponibile per accertamenti.
- Attestatore non “partecipa” al piano, né ha scopi di accertamento responsabilità o individuazione attivi. Unico scopo è l’attestazione.
- Relazione composta da tre parti: 1) introduzione, verifiche svolte sulla veridicità della base dati; 2) analisi del piano; 3) giudizio di veridicità e giudizio di fattibilità (positivo/negativo).

Profili generali delle verifiche

- 4.3.: inquadramento veridicità dati aziendali
- 4.3.7: “utili spunti” nei principi di revisione
- 4.3.5, 4.5.: approccio al “rischio significativo”
- 4.3.4, 4.3.6, 4.5.6: non è revisione bilancio
- 4.8.4, 4.9: non è accertamento responsabilità amministratori
- 6.1.8: *scetticismo professionale*, necessario uso dati “esterni”, test di sensitività
- 6 & co: formazione graduale del giudizio: completezza piano, *veridicità dati*, (discontinuità) strategia, ipotesi finanziarie, *fattibilità*

Terzietà dell'attestatore

- 2.5.3, 2.5.8, 4.5.10, 4.8: Non partecipa alla stesura del piano, né lo modifica, né valuta piano rispetto ad altre possibilità (eccezione) . Può segnalare errori, assistere a discussioni, ma piano è responsabilità debitore.
- 7.1.1.: valutazione del migliore soddisfacimento dei creditori solo nelle ipotesi previste dalla legge (ipotesi di funzionalità di prosecuzione nel concordato in continuità ex art. 186-*bis*, comma 2, lett. b), nel caso di finanziamenti prededucibili ex art. 182-*quinquies*, primo comma, nel caso di pagamento di creditori anteriori “strategici” per beni e servizi, ex art. 182-*quinquies*, comma 4).

TAB. 12: CONCORDATO E FALLIMENTO A CONFRONTO NELLA RELAZIONE EX ART. 172 L.F.

	N°	%
Svantaggi del fallimento	167	61%
Vantaggi del fallimento	29	10%
Vantaggi e svantaggi del fallimento	8	3%
Il commissario non si pronuncia	71	26%
Totale	275	100%

Interazione con organi sociali

- 2.2.5.: già nel mandato, impegno amministrazione a render disponibile ogni info necessaria (limitazioni interne di responsabilità, fino a recesso se non rispettata)
- 3.2.: Necessaria illustrazione del piano da parte degli amministratori. Opportuno incontro con il collegio sindacale
- 4.6.3./5: Richiedere collaborazione a internal auditor e revisore legale (per tramite società) ma non sostituiscono propri controlli e, tantomeno, responsabilità.

Alcuni profili temporali...

- 6.5.11: arco temporale da considerare: fino a momento in cui Piano, prevede che siano soddisfatti i creditori, o, nel caso di continuità, siano ripristinate le normali condizioni di finanziamento (e di fido)
- 6.7.6.: In continuità, verifica che i flussi dell'ultimo periodo del piano evidenzino equilibrio economico e finanziario sostenibile. Verifica le previsioni di flussi di cassa operativi positivi, per realizzabilità e entità rispetto a rimborso dei debiti di finanziamento e rinnovo investimenti strutturali.
- 6.7.1: Giudizio fattibilità = valutazione prognostica realizzabilità dei risultati attesi da Piano *in ragione dei dati e delle informazioni disponibili al momento del rilascio dell'attestazione.*
- 8.4.7.: Se fattibilità dipende da *specifici* eventi futuri circoscritti nel tempo, l'attestazione è immediatamente efficace se l'Attestatore attesta che sussiste una elevata probabilità che essi si verifichino; è sospensivamente condizionata negli altri casi. Nel secondo caso, la condizione deve verificarsi perché l'attestazione produca i propri effetti. L'attestazione condizionata è da considerarsi ammissibile purché gli eventi iniziali siano specificamente individuati ed esplicitati dall'Attestatore che deve anche indicare l'orizzonte temporale entro il quale devono verificarsi.

Applicazione e modifiche

- Utilizzo nei tribunali
- In alcuni commissario giudiziale come revisore dell'attestatore.
- In prospettiva
 - Check list (veridicità, fattibilità) ?
 - Alcune specifiche (indipendenza da «forti creditori», verifiche covenant e 2446-7, continuità indiretta)
 - Advisory quale attestatore ?
 - Considerazione specifica delle PMI

TAB. 6: CONCORDATI IN BIANCO NEL 2012 E 2013

	2012		2013	
	N°	%	N°	%
1) deposito del piano entro la scadenza	55	46%	52	37%
2) mancato deposito del piano	35	29%	61	44%
3) revoca del proponente o Tribunale	8	7%	14	10%
4) istanza di fallimento in proprio	11	9%	9	6%
5) dichiarazione di incompetenza Tribunale	8	7%	4	3%
6) deposito accordi ex 182-bis	3	3%	0	0%
Totale	120	100%	140	100%

Permane percezione del concordato in bianco «dilatorio»

Soluzioni ad hoc per le piccole

TAB. 9: TIPOLOGIE DI PIANI DI RISANAMENTO

ANNO PROCEDURA	LIQUID.	%	IN CONTINUITÀ			
			DIRETTA	%	INDIR.	%
2005	1	20%	0	0%	3	60%
2006	2	33%	0	0%	1	17%
2007	4	50%	0	0%	4	50%
2008	21	70%	0	0%	8	27%
2009	44	70%	1	2%	18	29%
2010	49	53%	7	8%	31	33%
2011	47	57%	7	9%	25	30%
2012	76	58%	11	8%	41	31%
2013	35	64%	11	20%	8	15%
Totale	279	59%	37	8%	139	29%

DIMENSIONI	N°	%
Micro (1-9 dipendenti)	217	35%
Piccole (10-49 dipendenti)	207	33%
Medie (50-249 dipendenti)	72	11%
Grandi (oltre 250 dipendenti)	8	1%
<i>Non disponibile</i>	122	20%
Totale	626	100%

La minoranza della continuità diretta

La struttura del piano e le relative verifiche

- Inquadramento azienda, situazione contabile di partenza
- Diagnosi stato di crisi: individuazione cause
- Esplicitazione ipotesi business
- Definizione relativa strategia business risanamento
- Rapporti con finanziatori
- Action plan e tempistica
- Esplicitazione ipotesi economico-finanziarie
- Sviluppo piano economico – finanziario sulla base di earning model
- Verifiche di tenuta e stress tests

La diagnosi della crisi (1)

- Necessità della diagnosi come nesso strumentale alla definizione della strategia di risanamento
- Esplicitata espressamente nei piani di risanamento (continuità) e verificata dall'attestatore
- Non è la semplice risultanza di analisi di bilancio. I dati di bilancio (reddito, reddito operativo, flussi di cassa operativi, ricavi) sono palesi e imprescindibili sintomi della crisi ma la manifestazione del sintomo può anche essere molto ritardata rispetto alla causa/e originarie

La diagnosi della crisi (2)

Livello Corporate:

- Assetto proprietario: finanza e imprenditorialità
- Assetto manageriale/organizzativo
- Portafoglio business
- Finanziaria: legame con business (rinvio)
- Situazioni eccezionali di natura esogena

Livello business

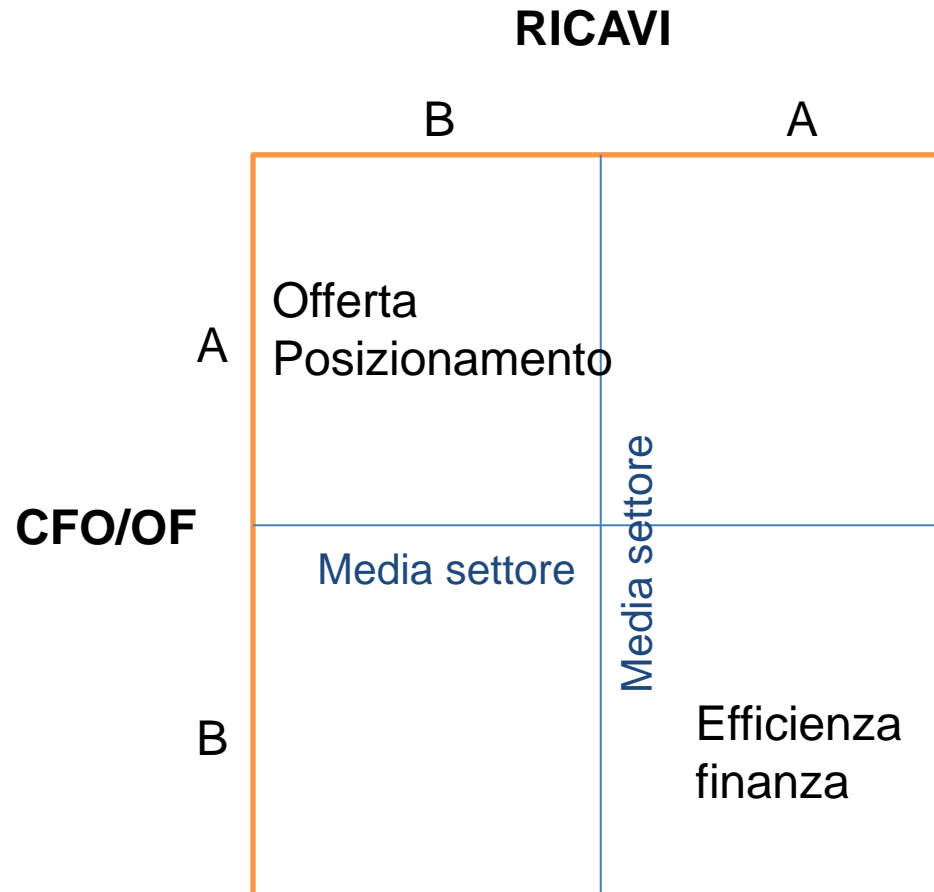
- Andamenti mercato ed errori di posizionamento competitivo
- Perdita fattori vantaggio competitivo (leadership costo, differenziazione, focalizzazione, risorse)

Mappa cause /soluzioni

Profilo business	Dettagli	Indicatori	Vie di soluzione
Liquidità	<ul style="list-style-type: none"> • Incasso da clienti • Pagamenti fornitori 	<ul style="list-style-type: none"> • Delta E/Delta R • Delta U/Delta C • CF/R • Tmd cl./Tmd forn. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio clienti entro e fuori business • Supporto clienti
Fatturato	<ul style="list-style-type: none"> • Calo mercato • Calo quantità azienda • Calo prezzi medi • Cambio mix 	<ul style="list-style-type: none"> • Delta R/Delt MK (o ck) • Delta R/Delta CI • R/Dip. • Sforzo comm./R • R/ dati strutturali (negozi, metri quadri) • R x anzianità prodotti 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategie mercati • Strategie prodotti <p>Come innovazioni/esclusioni</p>
Efficienza	<ul style="list-style-type: none"> • Incidenza costi • Lentezze • Dimensionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • EBITDA/R • Costi var/R • Tempi (ordine, svil. Prod.) • Rotazione magazzino 	<ul style="list-style-type: none"> • Reengineering • Delocalizzazioni • (Dis)Investimenti strutturali
Finanziaria (corporate/business)	<ul style="list-style-type: none"> • Scelta fonti • Incapacità rimborso 	<ul style="list-style-type: none"> • OF/R, OF/EBITDA, OF/CF • PFN/R • Costo medio 	<ul style="list-style-type: none"> • Ristrutturazione debito • Disinvestimenti • Selezione clienti/prodotti

Il primo inquadramento

- Analisi rispetto alla media di settore del valore assoluto e del recente tasso di variazione
- La “visione” del settore e i dati disponibili
- Il problema del settore e della funzione d’uso
- I ricavi: prima e fondamentale questione



Fattori di rischio nella diagnosi

- Invarianza o meno del “vecchio” management
- Affidabilità dati bilancio e sistema controlli
- Disponibilità dati analitici
- Disponibilità dati rilevanti di fonte esterna
- Disponibilità piani economico-finanziari
- Turbolenza/stabilità del business

Direzioni di risanamento

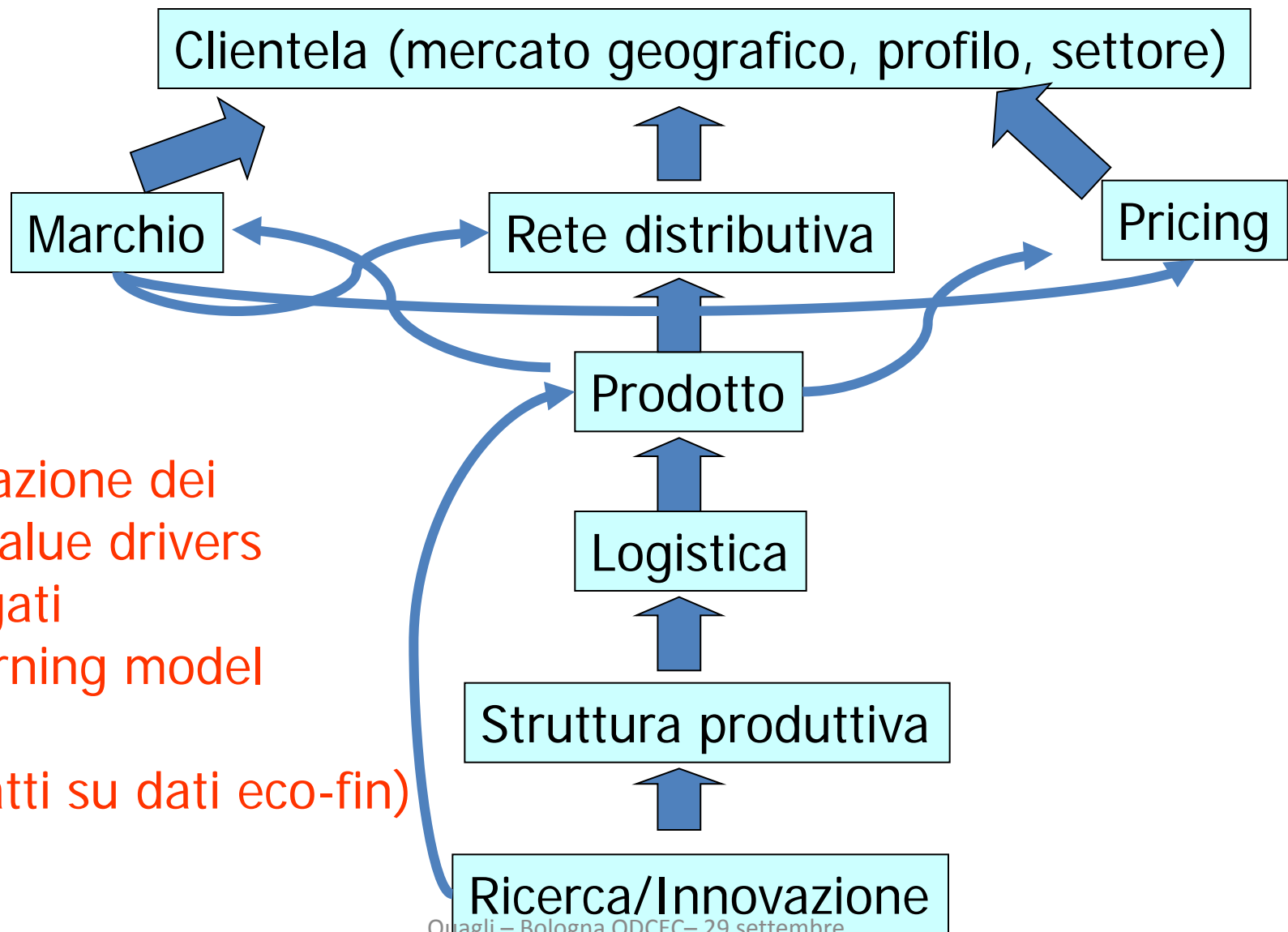
- La varia intensità della ridefinizione dei legami con il contesto competitivo ed i riflessi sul piano

	Efficienza	Rilancio	Turnaround
Tipo intervento principale	Taglio costi, dismissioni	Modifiche offerta (prodotto, mercati, prezzo, canali)	Spostamento su altre fasi della catena del valore o su altra catena
Risorse richieste	Basso	Alto	Molto alto
Rischio principale	Interventi temporanei Riflesso su ricavi	Risultati Reazioni	Risultati Incertezza su adeguatezza risorse
Prevedibilità risultati = funzione competenze esistenti e risposta concorrenti	Alta	Bassa	Molto bassa
Orizzonte temporale	Breve	Medio - Lungo	Medio - Lungo
Orientamento struttura	Negativo	Positivo	Molto negativo

Analisi delle risorse per il risanamento

- Evidenza dei punti di forza (*core competencies*) per la direzione prescelta, tanto più necessarie quanto più la direzione del risanamento porta fuori dal contesto competitivo originario
 - Valore per il cliente
 - Esclusività
 - Difendibilità
 - Estendibilità su vari prodotti

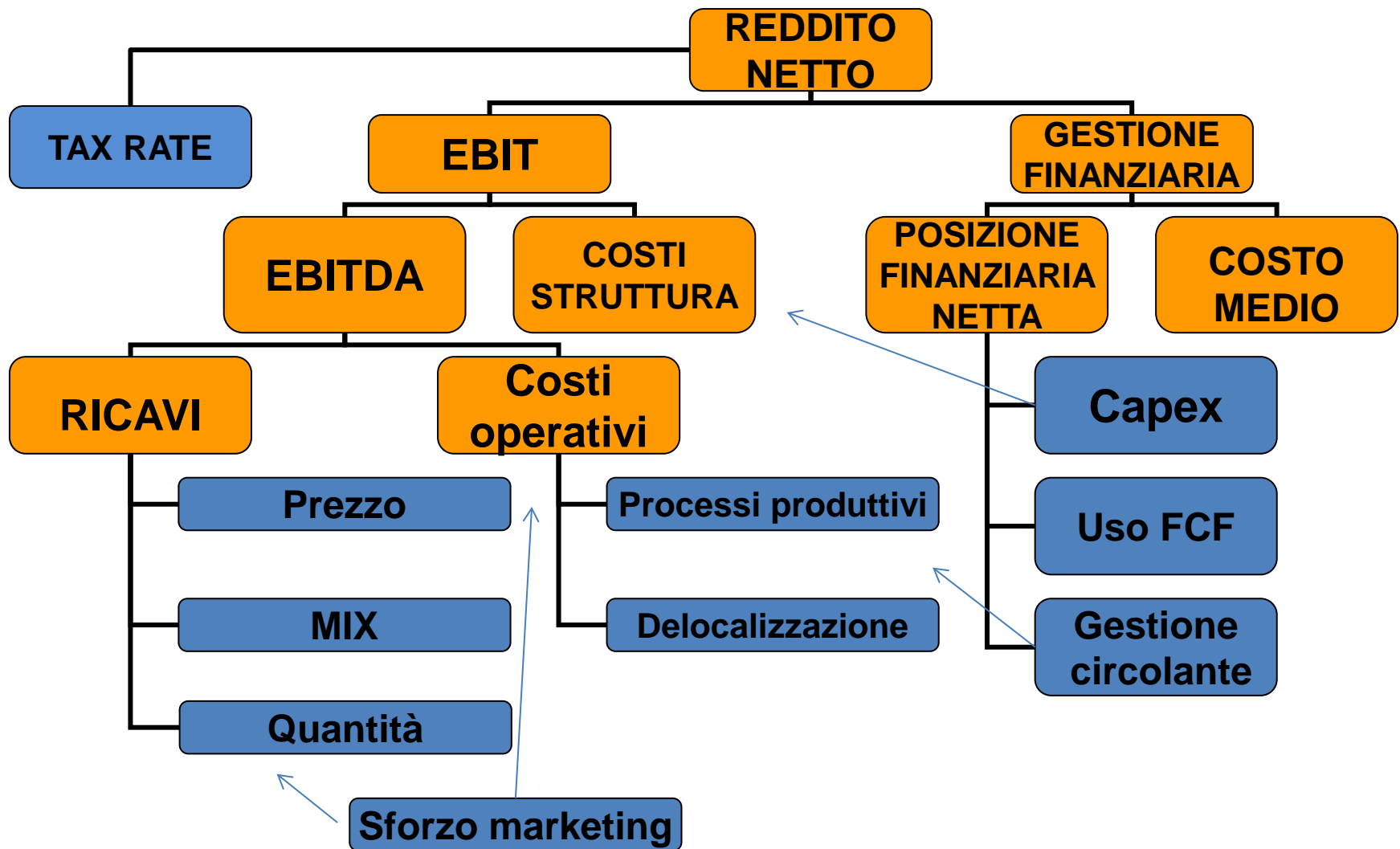
Rappresentazione del business model (*consumer goods*)



Indicazione dei
Key value drivers
collegati
all'earning model

(impatti su dati eco-fin)

La definizione dell'earning model



Memento....

- Il passato è il miglior maestro...
- Non vi è crescita senza investimento...
- La concorrenza non sta ferma...
- Il diavolo sta nei dettagli...

RACCOMANDAZIONE CE del 12 marzo 2014 su un nuovo approccio al fallimento delle imprese e all'insolvenza

- 6) Il debitore dovrebbe avere accesso a un quadro che gli consenta di ristrutturare la propria impresa al fine di evitare l'insolvenza. Tale quadro dovrebbe constare dei seguenti elementi:
 - **a) il debitore dovrebbe poter procedere alla ristrutturazione in una fase precoce, non appena sia evidente che sussiste probabilità di insolvenza;**
 - b) il debitore dovrebbe mantenere il controllo della gestione corrente dell'impresa;
 - c) il debitore dovrebbe poter chiedere la sospensione temporanea delle azioni esecutive individuali;
 - d) il piano di ristrutturazione adottato dai creditori che rappresentano la maggioranza prescritta dal diritto nazionale dovrebbe essere vincolante per tutti i creditori, a condizione che sia stato omologato dal giudice;
 - e) i nuovi finanziamenti necessari per attuare il piano di ristrutturazione non dovrebbero essere dichiarati nulli, annullabili o inopponibili in quanto atti pregiudizievoli per la massa dei creditori.

Il muro da sfondare

- Crisi e insolvenza: sia fatta chiarezza.
- Questione sostanziale: sospingere pianificazione finanziaria e relative responsabilità