

**I PIANI ATTESTATI DI RISANAMENTO E
LA FUNZIONE DEL PROFESSIONISTA**

Taranto 27 gennaio 2011

**I PRINCIPI DI REDAZIONE DEL
PIANO E I CRITERI OSSERVATI
DALL'ASSEVERATORE**

Dott. Mario Tagarelli

La best practice per la redazione del piano attestato
I principi di redazione di un piano attestato di
risanamento sono quelli adottati dalla prassi
aziendalistica ai fini della redazione di un corretto
ed adeguato business plan.

Le fonti più autorevoli, a tale scopo, sono
rappresentate soprattutto da:

- i principi generali di redazione del business plan**
approvati dal CNDC (ora CNDCEC);
- le Linee «Guida al Piano Industriale» elaborate da**
Borsa Italiana 2003;

- le Linee Guida a «Il Finanziamento delle imprese in Crisi» redatte in bozza da Assonime-Università di Firenze – CNDCEC.

Quanto, in particolare, ai principi generali di redazione del business plan, essi sono:

- il principio di chiarezza, inteso come semplicità di lettura e la comprensibilità.

Il piano non deve essere ridondante ed eccessivo, né di dati né di documenti, ma rappresentare immediatamente l'idea imprenditoriale, gli obiettivi posti, gli strumenti e le modalità per la realizzazione del progetto, nonché le risorse necessarie;

- il principio di completezza, inteso come inclusione nel piano di tutte le informazioni ritenute rilevanti per la comprensione del progetto, pur sempre nel soddisfacimento del principio di chiarezza.

La completezza dev'essere sia sostanziale, nel senso di individuare ed esaminare, nell'ambito del progetto, le interferenze ed interazioni con l'organizzazione aziendale nel suo complesso, sia formale, sotto il profilo dei documenti essenziali che devono andare a costituire il piano di risanamento;

- il principio di affidabilità, relativamente ai procedimenti di formazione delle proiezioni. L'affidabilità si deve esplicitare sia nella raccolta dei dati (che deve essere documentata), sia nella elaborazione degli stessi (che deve risultare sistematica e controllabile);

-il principio di attendibilità, tra i fattori fondamentali per la realizzabilità del piano. L'attendibilità in un piano viene rilevata sia preliminarmente (nella fase di individuazione della tipologia e dell'impiego di risorse, con riferimento alla congruità della scelta e della combinazione delle risorse per la realizzazione del processo produttivo),

sia secondariamente (nei suoi obiettivi complessivi, con particolare riferimento agli scenari previsti e rappresentati), al fine di poter individuare le possibili aree di rischio e criticità

Il principio di neutralità, inteso come capacità del piano di contenere un'informativa obiettiva e realistica.

Il piano deve rappresentare la possibile evoluzione nel breve e medio periodo, obiettivamente prevista, della situazione aziendale, fino al raggiungimento di un nuovo punto di equilibrio da cui ripartire, anche nell'ottica del futuro rilancio dell'impresa

Il principio di trasparenza, fortemente connesso a chiarezza ed affidabilità.

Tale principio è rilevabile quando per ogni dato si deve poter identificare la fonte e, soprattutto,

quando ogni elemento del piano è ricostruibile a ritroso, anche attraverso l'esame delle carte di lavoro, della documentazione e l'accesso alle informazioni utilizzate dal redattore il piano.

Raccomandazione n. 3 (*Verifica dei dati aziendali di partenza*)

Il professionista, sia nel piano attestato, sia nell'accordo di ristrutturazione dei debiti, attesta anche che i dati di partenza sono attendibili.

Conseguentemente, egli deve verificare la correttezza delle principali voci e l'assenza di elementi che inducano a dubitare della correttezza delle voci residue.

Data l'impossibilità, specialmente nelle imprese di dimensioni medio-grandi, di eseguire una completa verifica di tutti i dati aziendali in tempi ragionevoli e con costi non esorbitanti, il professionista dovrà porre particolare attenzione:

(a) agli elementi di maggiore importanza in termini quantitativi, con particolare riferimento, in considerazione dell'importanza dei flussi di cassa attesi, alle componenti del capitale circolante;

(b) agli elementi che presentino profili di possibile rischio ai fini dell'attestazione;

(c) all'insussistenza di elementi che destino sospetti circa la correttezza e l'affidabilità delle rappresentazioni contabili dei fatti di gestione.

Lo standard di diligenza nell'esecuzione di tali verifiche dipende dalle circostanze concrete. All'uopo potranno essere utilizzati anche i principi e le prassi di revisione consolidati, declinati tuttavia in base alle caratteristiche dell'impresa e alle sue dimensioni.

Ne consegue che:

(1) in presenza di dati forniti unicamente dal debitore senza precise assunzioni di responsabilità da parte di soggetti indipendenti e qualificati (quale il soggetto eventualmente incaricato del controllo contabile o esperti nominati ad hoc per la valutazione di specifici cespiti), il professionista si assume l'integrale responsabilità dell'attendibilità dei dati aziendali;

(2) in presenza di dati recenti verificati da un revisore, è legittimo per il professionista fare un sia pur non completo e incondizionato affidamento sul lavoro già svolto. Lo stesso può dirsi, limitatamente ai dati che ne sono oggetto, in presenza di perizie, verifiche e pareri di congruità provenienti da soggetti che appaiano qualificati in relazione all'indagine concretamente effettuata. Anche in presenza di verifiche fatte da altri, tuttavia, qualora emergano elementi di anomalia (c.d. "red flags"), il professionista deve indagare al fine di giungere ad un giudizio che, lo si ribadisce, deve essere (e non può non essere) di attendibilità dei dati

Raccomandazione n. 4 (*Esplicitazione delle ipotesi e delle metodologie*). Il piano contiene l'explicitazione 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 la congruità dei calcoli posti in essere per l'elaborazione quantitativa del piano.

Raccomandazione n. 5 (*Arco temporale del piano*).

L'arco temporale del piano, entro il quale l'impresa deve raggiungere una condizione di equilibrio economicofinanziario, non deve estendersi oltre i 3/5 anni. Fermo che il raggiungimento dell'equilibrio non dovrebbe avvenire in un termine maggiore, il piano può avere durata più lunga, nel qual caso è però necessario motivare adeguatamente la scelta e porre particolare attenzione nel giustificare le ipotesi e le stime previsionali utilizzate; occorre comunque inserire nel piano alcune cautele o misure di salvaguardia aggiuntive, tali da poter compensare o quanto meno

attenuare i possibili effetti negativi di eventi originariamente imprevedibili.

Raccomandazione n. 6 (Risanamento aziendale e corretta gestione societaria). Qualora sussista una perdita di capitale rilevante, tale da generare lo scioglimento della società ai sensi dell'art. 2484 n. 4) c.c., il piano può essere messo in esecuzione solo se il capitale sociale è stato riportato al minimo richiesto dalla legge.

Raccomandazione n. 7 (Esplicitazione del grado di solidità dei risultati). Il piano contiene specifiche analisi di sensitività che permettono di valutare la solidità dei risultati economico-finanziari indicati.

Raccomandazione n. 8 (Esplicitazione degli obiettivi intermedi). Il piano contiene un dettagliato diagramma di flusso con indicazioni esplicite di specifiche “milestones” qualitative e quantitative.

Raccomandazione n. 9 (Indicazione degli atti da compiere in esecuzione del piano). Il piano indica espressamente gli atti, i pagamenti e le garanzie che verranno posti in essere in sua “esecuzione”.

Il piano attestato è un business plan

Al piano di risanamento si applicano, come accennato, i principi ed i criteri previsti per il business plan risultando esso, quindi, un documento redatto nel rispetto dei principi generali che caratterizzano la finanza aziendale e composto di più parti distinte ma strettamente interconnesse, suddivise tra una prima sezione descrittiva ed una seconda sezione quantitativa.

La sezione descrittiva riporta la dettagliata ed organica rappresentazione di quelli che sono i presupposti, il quadro di riferimento ed il contesto in cui opera l'azienda, i prodotti ed i processi produttivi, la struttura societaria, le iniziative intraprese e da realizzare, le ipotesi a base delle proiezioni, le strategie e gli sviluppi procedurali della pianificazione ecc.

La sezione quantitativa si compone di più documenti complementari tra loro:

1) il piano industriale, prospetto nel quale vengono definite le varie ipotesi di riposizionamento strategico dell'impresa e le relative condizioni di realizzabilità, nonché i vari interventi di ristrutturazione economica o operativa e di razionalizzazione dei costi, ovvero l'insieme delle misure dirette a recuperare economicità attraverso il conseguimento di più elevati standard di efficienza in ordine alle normali operazioni di gestione.

2) Il piano finanziario e la ristrutturazione delle passività, avente ad oggetto la ristrutturazione finanziaria dell'impresa e, quindi, l'assetto della sua struttura finanziaria con l'obiettivo di rendere credibile, nel breve periodo, la sopravvivenza, e nel medio lungo periodo, il definitivo rilancio, attraverso la creazione di nuovo valore economico.

3) Le proiezioni economico-finanziarie, parte conclusiva del piano che quantifica le possibili conseguenze economiche e finanziarie del programma di risanamento formulato. Tali proiezioni si presentano attraverso:

- un bilancio, costituito da conto economico e stato patrimoniale previsionale. Tale strumento consente di verificare il raggiungimento dell'equilibrio reddituale e successivamente il conseguimento di risultati economici positivi, e la fattibilità del programma, nell'arco temporale considerato congruo (come detto, 3-5 anni)**

- un rendiconto finanziario, che rappresenta la proiezione dei flussi finanziari, ossia la variazione della liquidità, dei crediti e debiti a breve scadenza;
- un prospetto dei flussi di cassa, che come detto, attraverso un costante e periodico confronto con le risorse disponibili, forniscono un importante indicatore nel breve del fabbisogno di liquidità.

Tavola 2 - Esempio di indice di un piano attestato di risanamento

1.00 LA PRESENTAZIONE DEL PIANO (EXECUTIVE SUMMARY)

- 1.01 Il risanamento della società: premesse ed obiettivi
- 1.02 Le informazioni sulla ristrutturazione e sul risanamento della società
- 1.03 Gli obiettivi: le principali azioni realizzate e da realizzare
- 1.04 La struttura del piano e la metodologia utilizzata
- 1.05 Sintesi dei principali dati finanziari

2.00 ANALISI DELLA STRUTTURA SOCIETARIA

- 2.01 La struttura societaria
- 2.02 La compagine sociale
- 2.03 L'organo amministrativo e di controllo
- 2.04 I centri direzionali e l'organigramma

3.00 ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE

- 3.01 Il mercato ed il settore di riferimento
- 3.02 Posizionamento di XXXXX strategie attuate fino ad oggi e da attuare.
- 3.03 La clientela di XXXX
- 3.04 Punti di forza
- 3.05 Punti di debolezza

4.00 CAUSE DELLA CRISI E STRATEGIE DI INTERVENTO

4.01 Analisi storica dei bilanci ed analisi per indici

4.02 Cause endogene ed esogene della crisi

4.03 Strategie per il superamento della cause della crisi

5.00 PASSIVO ED ATTIVO DELLA SOCIETA'

5.01 La posizione debitoria

5.02.01 Esposizione nei confronti degli istituti di credito

5.02.02 Esposizione nei confronti di banca XXX

5.02.03 Esposizione nei confronti dei fornitori

5.02.04 Esposizione verso Erario

5.02.04 Passività potenziali - i debiti in contenzioso

5.02.05 I costi del risanamento e della riorganizzazione

5.03 L'attivo della società

5.04 Il credito verso l'Erario

6.00 RICAPITALIZZAZIONE DELLA SOCIETA'

7.00 IL CAMBIO DI MARCIA DEL MANAGEMENT E DEGLI ORGANI DI CONTROLLO

8.00 LE OPERAZIONI DI DISMISSIONE

9.00 IL PIANO INDUSTRIALE

10.00 IL PROGRAMMA DI RISTRUTTURAZIONE

11.00 IL PIANO FINANZIARIO

11.01 L'analisi dei flussi finanziari

11.02 Gli indici di bilancio

11.03 L'analisi della gestione finanziaria corrente

11.04 L'analisi di produttività ed efficacia

12.00 I RISCHI DEL PIANO ED I RIMEDI

Raccomandazione n. 10 (Struttura dell'attestazione). L'attestazione ha la struttura di una relazione di verifica effettuata su un piano di risanamento già fatto, e non quella di un piano. L'attestazione non deve ripetere i contenuti del piano.

Raccomandazione n. 11 (Motivazione dell'attestazione). La dichiarazione di attestazione deve indicare le metodologie utilizzate e le attività svolte dal professionista per giudicare l'idoneità e la ragionevolezza del piano, e deve contenere un'adeguata motivazione della conclusione raggiunta.

Raccomandazione n. 12 (Indicazioni cautelative, oggetto dell'attestazione e condizioni sospensive dell'attestazione). La dichiarazione di attestazione non può essere sottoposta a riserve o indicazioni cautelative che ne limitino la portata. Essa può invece essere condizionata a un evento iniziale, che deve verificarsi in tempi prossimi e che, se si verifica, rende il piano ragionevole.

Raccomandazione n. 13 (Monitoraggio dell'esecuzione del piano). È necessario che l'andamento del piano sia costantemente monitorato dall'imprenditore per verificare il puntuale raggiungimento delle “milestones”. Quando le condizioni giustificano i relativi costi, può essere opportuno investire del monitoraggio anche un soggetto terzo o comitato tecnico costituito ad hoc, al fine di fornire ai creditori e ai terzi interessati al successo del piano un adeguato flusso informativo.

Raccomandazione n. 14 (Effetti degli scostamenti e meccanismi di aggiustamento). In caso di significativo scostamento fra la realtà e le previsioni, il piano non può più essere eseguito come originariamente prospettato e gli effetti protettivi dell'attestazione vengono meno, ma solo con riguardo agli atti di esecuzione successivi al verificarsi dello scostamento. Restano invece salvi gli effetti protettivi per gli atti di esecuzione compiuti anteriormente al verificarsi dello scostamento. Il piano resta invece eseguibile, con effetto protettivo anche per gli atti ancora da compiere, qualora preveda già meccanismi di aggiustamento in conseguenza di eventuali scostamenti.

Raccomandazione n. 15 (Riattestazione del piano divenuto ineseguibile). In caso di modifica del piano è necessario procedere alla redazione di un nuovo piano, da sottoporre, qualora si intenda assicurare effetti protettivi agli atti da compiere in sua esecuzione, all'attestazione *ex art. 67*, comma 3 lett. *d)* o all'omologazione *ex art. 182-bis*.

Tavola - Giudizio di attestazione

Struttura	L'attestazione è una relazione di verifica, una sorta di commento del piano che dia conto al lettore dell'iter logico seguito dal professionista per giungere alla conclusione positiva circa il rilascio dell'attestazione. L'attestazione non deve duplicare il piano, che può essere richiamato nelle sue linee essenziali e allegato alla relazione di attestazione
Motivazione	L'attestazione deve essere "adeguatamente motivata", al fine di consentire agli interessati di valutare - anche ex post - il livello di indagine svolta dall'attestatore per valutare la veridicità delle premesse e la ragionevolezza delle ipotesi su cui si poggia il piano, nonché la correttezza dei metodi di calcolo utilizzati.
Giudizio	L'attestazione non può essere sottoposta a condizioni o precisazioni che ne svuotino o indeboliscano il significato. Tuttavia, la valutazione di ragionevolezza può essere condizionata ad un evento iniziale che deve verificarsi nei tempi prossimi da lui stesso indicati e che, se si verifica, rende ragionevole il piano.

Secondo il dettato del ISAE 3400 (International Standard On Assurance Engagements) , operativamente, l'attestatore deve rispettare la seguente procedura di lavoro:

- 1. acquisire appropriata conoscenza dell'attività svolta dalla società al fine di valutare se tutte le ipotesi rilevanti per la formulazione dei dati previsionali siano state individuate;**
- 2. effettuare un'analisi dei principali indicatori aziendali nel loro andamento storico e prospettico, individuando gli eventuali aspetti di vulnerabilità e variabilità delle ipotesi sottostanti i dati previsionali;**

- 3. accertare che i dati previsionali siano stati redatti sulla base di principi contabili omogenei rispetto a quelli utilizzati nella redazione dei bilanci storici;**
- 4. accertare la coerenza dei dati previsionali rispetto alle ipotesi, eseguendo sia la verifica dell'accuratezza dei dati elaborati sia un'analisi in merito alla coerenza interna di tali dati;**
- 5. analizzare attentamente le variabili del piano che potrebbero modificare significativamente i risultati attesi;**
- 6. valutare l'adeguatezza dell'analisi di sensitività in relazione alle più significative variabili,**

presentata rispetto a scenari più ottimistici e più pessimistici, con evidenza dell'effetto sui dati previsionali relativi;

7. accertare l'appropriata presentazione dei dati previsionali nei prospetti patrimoniali, finanziari ed economici, nonché l'adeguatezza delle informazioni a poter comprendere i rischi connessi con gli eventi futuri la cui realizzazione è posta alla base del piano;

8. tenere conto della eventuale probabilità di errori, della conoscenza della società acquisita in occasioni precedenti, della competenza del management nella preparazione dei dati previsionali, della misura in

cui i dati previsionali sono influenzati dal giudizio del management. Ai fini del giudizio di meritevolezza, occorre altresì porre in evidenza alcune considerazioni rilevanti, con riguardo a:

- attendibilità dei dati di partenza: che l'esperto deve verificare con diligenza; ciò non lo rende responsabile in caso di difformità dei dati attestati rispetto a quelli reali, ma impone un elevato standard di professionalità e prudenza;**
- verifica correttezza ipotesi base e congruità calcoli: la trasparenza nella esplicitazione dei criteri e delle modalità di costruzione del piano costituisce una condizione necessaria per l'espressione di un giudizio positivo;**

- adeguata analisi di sensitività e solidità del piano: il giudizio di ragionevolezza del piano risulta condizionato dalla maggiore o minore stabilità dei risultati indicati a fronte di una variazione dei parametri su cui il piano, e quindi i relativi risultati, si fondano. Nel piano, quindi, va indicata una chiara analisi di sensitività che dimostri quanto i risultati siano sensibili alle variazioni delle componenti/parametri utilizzati, al fine di consentire all'esperto di valutare la solidità dei risultati economico-finanziari indicati;

- corretta gestione societaria: il risanamento economico e finanziario può realizzarsi solo in un contesto di corretta gestione societaria. Pertanto,

nel caso in cui ci si trovi di fronte ad una situazione di perdita del capitale sociale, e soprattutto di potenziale causa di scioglimento della società, gli amministratori devono provvedere senza indugio alla convocazione dell'assemblea ed il piano non può essere eseguito se il capitale sociale non viene riportato ai minimi di legge.