

GESTIRE LA CRISI D'IMPRESA

Processi e strumenti
di risanamento

- Modelli di previsione
- Monitoraggio
- Prognosi e terapia
- Casi aziendali

2021

A cura di
Alessandro DANOVI
Alberto QUAGLI

IN ALLEGATO
CD-ROM



1. CRISI E RISANAMENTO D'IMPRESA. UN INQUADRAMENTO TEORICO

di Alessandro Danovi e Giuseppe Indizio

1.1.	Introduzione: crisi e risanamento	3
1.2.	La definizione giuridica di crisi	5
1.3.	Cause della crisi e ruolo del <i>management</i>	7
1.4.	Indicatori di <i>performance</i> e previsione della crisi	11
1.5.	Gli eventi scatenanti	16
1.6.	I modelli di intervento	18
1.7.	L'approccio classico agli studi di crisi e risanamento	29
1.8.	L'approccio transizionale agli studi di crisi e risanamento	31
1.9.	L'approccio <i>entity-based</i> al binomio crisi-risanamento.....	32
1.10.	Una definizione di <i>turnaround</i>	35
1.11.	Crisi e risanamento nella letteratura italiana.....	36

PARTE I

LA PREVENZIONE E LA DIAGNOSI

2. USO DELL'ANALISI DI BILANCIO PER INDICI E FLUSSI

di Marco Allegrini e Nicola Castellano

2.1.	Introduzione	45
2.2.	L'analisi della solvibilità aziendale.....	46
2.2.1.	Lo Stato patrimoniale finanziario	47
2.2.2.	L'analisi della liquidità.....	51
2.2.3.	L'analisi di solidità patrimoniale	55
2.3.	Analisi del fabbisogno di finanziamento	60
2.4.	L'analisi economica	64
2.4.1.	Il Conto economico a costi e ricavi della produzione ottenuta	65
2.4.2.	Il Conto economico a costi e ricavi del venduto	68
2.4.3.	Il Conto economico marginalistico	69
2.5.	Gli indicatori di sintesi economico-finanziaria	70
2.5.1.	Gli indici di redditività	70
2.5.2.	Gli indici di rotazione/durata.....	72
2.5.3.	Gli indicatori di efficienza del personale	74
2.5.4.	Gli indici di indebitamento.....	75
2.5.5.	L'analisi dello sviluppo	77
2.6.	Il rendiconto finanziario: aspetti introduttivi.....	80

2.7.	La redazione del rendiconto	83
2.7.1.	La risorsa di riferimento	83
2.7.2.	Il rendiconto per aree gestionali	84
2.7.3.	Le classi di cash flow	85
2.8.	L'interpretazione del rendiconto finanziario	90
2.8.1.	Interpretazione dei margini	90
2.8.2.	Indici di composizione e Rendiconto finanziario percentualizzato	96
2.8.3.	Indici di correlazione.....	99
2.9.	Il cruscotto di sintesi degli indicatori.....	107
2.10.	I parametri esterni di <i>benchmark</i> per l'analisi di bilancio	109
2.10.1.	Confronto con concorrenti diretti o <i>best practices</i>	111
2.10.2.	Confronto con valori medi di settore	111
2.10.3.	Confronto con dati aggregati	112

3. DIAGNOSI PER AGGREGATI PARZIALI: LE COMBINAZIONI PRODOTTO-MERCATO

di Alberto Quagli

3.1.	La logica dell'analisi per combinazioni prodotto-mercato.....	117
3.1.1.	La scelta delle linee di prodotto e dei segmenti di mercato.....	117
3.1.2.	La matrice a ricavi e dei costi variabili	118
3.1.3.	La matrice con inclusione dei costi fissi speciali.....	121
3.1.4.	Matrice con inclusione degli oneri finanziari figurativi	124
3.2.	L'analisi economica per combinazioni prodotto/mercato: il caso Teta	126
3.2.1.	Riflessioni generali innescate dall'analisi di bilancio	128
3.2.2.	La produzione.....	129
3.2.3.	I mercati	130
3.2.4.	La prima configurazione della matrice.....	131
3.2.5.	La seconda configurazione della matrice.....	132
3.2.6.	La terza configurazione della matrice.....	134
3.2.7.	La formulazione della diagnosi.....	137

4. POLITICHE DI PREVENZIONE: DAI MODELLI PREDITTIVI AI SISTEMI DI ALLERTA

di Salvatore Madonna e Greta Cestari

4.1.	Premessa	141
4.2.	I modelli di previsione della crisi aziendale.....	141
4.2.1.	La genesi	141
4.2.2.	I vantaggi.....	143
4.3.	La classificazione dei modelli predittivi	144

4.4.	Le fasi di elaborazione dei modelli predittivi	147
4.4.1.	L'identificazione del momento oggetto di previsione	147
4.4.2.	La scelta della metodologia statistica	148
4.4.3.	La definizione del campione di stima	149
4.4.4.	La selezione delle variabili	150
4.4.5.	La verifica dei risultati	151
4.5.	I parametri di valutazione dei modelli predittivi	153
4.5.1.	I parametri di efficacia	153
4.5.2.	I parametri di efficienza	154
4.6.	Gli ambiti di applicazione dei modelli predittivi	157
4.7.	I modelli di Altman e di Alberici	158
4.7.1.	Il modello Z' score di Altman	158
4.7.2.	Il modello Z di Alberici	160
4.8.	L'affidabilità nel contesto italiano	162
4.8.1.	L'affidabilità del modello Z' Score di Altman	163
4.8.2.	L'affidabilità del modello Z di Alberici	167
4.9.	Interpretazione dei risultati e considerazioni di sintesi	170
4.10.	Dai modelli di previsione delle insolvenze ai sistemi di allerta: note metodologiche	172

5. IL SISTEMA DI ALLERTA

di Alessandro Danovi, Patrizia Riva, Alberto Quagli

5.1.	L'istituto dell'allerta e gli obblighi derivanti	181
5.2.	Responsabili dell'allerta e relativi obblighi	186
5.2.1.	Gli organi di controllo societari e il revisore	187
5.2.2.	I creditori pubblici qualificati	189
5.3.	Le modalità di accertamento della crisi	191
5.3.1.	L'approccio esterno	191
5.3.2.	L'approccio interno-consuntivo	192
5.3.3.	L'approccio interno- previsionale	193
5.4.	I flussi di cassa come perno del sistema di allerta	194
5.4.1.	L'utilizzo del piano di flussi di cassa	194
5.4.2.	Il riferimento alla normale gestione	195
5.5.	Gli indicatori e gli indici della crisi	196
5.5.1.	Gli indicatori della crisi secondo il CNDCEC	197
5.6.	Ritardi di pagamento reiterati e significativi	200
5.6.1.	Pregiudizio alla continuità aziendale	200
5.6.2.	Non sostenibilità del debito (Delega art. 13/2)	201
5.7.	Gli elementi del sistema di allerta	209
5.7.1.	La procedura di allerta come policy aziendale	210
5.7.2.	Il sistema di reporting aziendale propedeutico all'applicazione della procedura di allerta	211
5.7.3.	Il report di verifica	216

PARTE II
LA PROGNOSI E LA TERAPIA

6. IL RISANAMENTO STRATEGICO

di Stefano Garzella e Raffaele Fiorentino

6.1.	La crisi, le strategie di risanamento e il riposizionamento competitivo.....	221
6.2.	La ristrutturazione organizzativa e il riequilibrio delle fonti finanziarie	231
6.3.	La pianificazione e il controllo della strategia di risanamento ...	246
6.3.1.	La pianificazione della strategia di risanamento	247
6.3.2.	Il controllo del risanamento strategico.....	254

7. PIANIFICARE IL RISANAMENTO

di Nicola Castellano e Paolo Pajardi, Tonino Manzali e Andrea Panizza

7.1.	Premessa	263
7.2.	Dalle indicazioni strategiche all' <i>action plan</i>	263
7.3.	Le analisi propedeutiche all'identificazione delle Linee guida del risanamento	267
7.3.1.	Analisi del profilo aziendale.....	268
7.3.2.	Analisi della situazione patrimoniale	269
7.3.3.	Posizionamento competitivo	271
7.3.4.	Prospettive economico finanziarie: il <i>business plan</i> ...	273
7.4.	Meccanismi di simulazione economico-finanziaria nel <i>business plan</i>	274
7.4.1.	Fase 1: margine di contribuzione e capitale circolante netto operativo.....	278
7.4.2.	Fase 2: struttura economico-patrimoniale e finanziaria	280
7.4.3.	Fase 3: il bilanciamento fonti-impieghi	281
7.5.	Caratteristiche dei principali <i>stakeholders</i> in situazioni di crisi ..	283
7.5.1.	L'azionista	283
7.5.2.	I fornitori.....	284
7.5.3.	Le banche	285
7.6.	Ruolo dell' <i>advisor</i>	287
7.7.	Caratteristiche finanziarie della ristrutturazione del debito	291
7.8.	Evidenze e criticità all'esito di piani di risanamento: tra finanza e risorse umane	294

7.9.	I principi per la redazione dei piani di risanamento.....	301
7.9.1.	Introduzione	301
7.9.2.	Natura e obiettivi del piano di risanamento.....	302
7.9.3.	Principi generali del Piano.....	303
7.9.4.	Processo di elaborazione del Piano	304
7.9.5.	Quadro generale di partenza	305
7.9.6.	Strategia generale di risanamento	306
7.9.7.	Impatto specifico della strategia di risanamento.....	307
7.9.8.	Manovra finanziaria	308
7.9.9.	<i>Action plan</i>	308
7.9.10.	Dati prospettici	309
7.9.11.	Esecuzione e il monitoraggio del Piano	310
7.9.12.	Ruolo dei consulenti	311
7.9.13.	Piani di risanamento nei gruppi di imprese	311
7.9.14.	Criticità dei piani previsti dagli artt. 182- <i>bis</i> e 186- <i>bis</i> della Legge Fallimentare.....	312
7.9.15.	Piani di risanamento per le MPMI (micro, piccole e medie imprese).....	313

8. CRISI D'IMPRESA E PROCEDURE CONCURSUALI

di Alessandro Danovi e Matteo Sala

8.1.	Procedure concorsuali e crisi d'impresa	317
8.2.	La riforma della legge fallimentare del 2005.....	318
8.3.	Il Codice della crisi e dell'insolvenza d'impresa	319
8.3.1.	La definizione di crisi e l'allerta	320
8.3.2.	La liquidazione giudiziale.....	321
8.3.3.	Il concordato preventivo	323
8.3.4.	I piani attestati e gli accordi di ristrutturazione.....	325
8.4.	Fallimento	327
8.5.	Le procedure concorsuali "minori"	330
8.5.1.	Il concordato fallimentare <i>ex artt.</i> 124 ss., L. fall.	331
8.5.2.	Il concordato preventivo	332
8.5.3.	Il c.d. pre-concordato o concordato in bianco	335
8.5.4.	Il concordato con continuità aziendale.....	335
8.5.5.	I piani di risanamento <i>ex art.</i> 67, comma 3, lett. d), L. fall.	336
8.5.6.	Accordi di ristrutturazione <i>ex art.</i> 182- <i>bis</i> , L. fall.	337
8.6.	Altre novità normative in tema di procedure "minori"	339
8.7.	L'amministrazione straordinaria delle grandi imprese	340
8.8.	La legge Marzano.....	343
8.9.	Il Decreto Alitalia	345

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE*di Patrizia Riva*

9.1.	L'attestatore professionista indipendente	349
9.1.1.	I requisiti necessari per assumere l'incarico di attestatore	349
9.1.2.	La necessità di qualificare gli incarichi di attestazione come utili per l'iscrizione nella sezione dei revisori "attivi"	351
9.2.	I fattori per limitare il rischio di selezione avversa degli attestatori.....	352
9.3.	L'oggetto dell'attestazione. Il contenuto del piano	356
9.4.	Il percorso che ha portato ai principi di attestazione.....	358
9.5.	Principi di revisione come strumenti metodologici. Attestatore "medico d'urgenza"	364
9.6.	La veridicità dei dati aziendali	365
9.6.1.	Il concetto di base dati contabile	365
9.6.2.	Inclusione nel perimetro delle verifiche delle possibili azioni risarcitorie e recuperatorie e delle relative prospettive di recupero.....	366
9.6.3.	Valutazione dei rischi e utilizzo di documentazione di altri revisori.....	367
9.6.4.	Obiettivi del controllo e verifiche principali	370
9.7.	Fattibilità del piano.....	373
9.7.1.	Classificazione delle ipotesi alla base del piano	373
9.7.2.	Analisi di sensitività dei risultati	375
9.7.3.	Comprensione dell'impresa e del suo contesto	376
9.7.4.	Orizzonte temporale del piano e <i>action plan</i>	377
9.8.	Giudizio di attestazione	380
9.9.	Assunzione di responsabilità da parte degli amministratori.....	382
9.10.	Contenuto minimo della relazione.....	383
9.11.	Fattispecie di attestazione previste nel Codice della crisi e dell'insolvenza (CCI)	385
9.12.	Principali integrazioni ai principi di attestazione nel dicembre 2020	393
9.13.	Attestazione necessaria per la transazione fiscale e previdenziale	394

10. GESTIONE DEL DEBITO ERARIALE E FISCALITÀ NEI PROCESSI DI RISANAMENTO*di Fabio Bagnoli e Maurizio Oggioni*

10.1.	Introduzione	401
10.2.	Gli strumenti di allerta	402
10.2.1.	Linee generali.....	402

	10.2.2.	Creditori pubblici qualificati e soglie rilevanti	403
	10.2.3.	Modalità di segnalazione e sanzioni.....	404
10.3.		Ristrutturazione del debito “erariale”	405
	10.3.1.	La rateazione del debito iscritto a ruolo.....	405
	10.3.2.	La transazione fiscale	410
	10.3.3.	L’approccio professionale alla ristrutturazione dei debiti erariali.....	425
10.4.		Fiscalità diretta nell’utilizzo degli strumenti di risanamento	427
	10.4.1.	I piani attestati di risanamento e gli accordi di ristrutturazione dei debiti.....	427
	10.4.2.	Il concordato preventivo	431
	10.4.3.	Le altre “criticità” fiscali nei processi di risanamento e fiscalità indiretta	433
10.5.		Considerazioni finali.....	437

**PARTE III
I CASI**

11. CASO GIOVANOTTI S.R.L.: ACCORDO DI RISTRUTTURAZIONE

di Patrizia Riva e Joel Giuliani

11.1.		Attività svolta dalla società e settore di appartenenza	443
11.2.		Quadro normativo di riferimento	443
11.3.		Il piano redatto da “La Giovanotti”	444
	11.3.1.	La crisi economica e finanziaria de “La Giovanotti” e la procedura concorsuale prescelta	444
	11.3.2.	Elementi di discontinuità e strategie per il risanamento dell’impresa.....	444
	11.3.3.	Descrizione del piano economico, patrimoniale e finanziario formulato da La Giovanotti	445
11.4.		Verifiche dell’attestatore in ordine alle attività socio assistenziali della società.....	450
11.5.		Verifiche dell’attestatore in ordine alla veridicità della base dati aziendale.....	450
11.6.		Analisi del piano condotta dall’attestatore	456
	11.6.1.	Analisi del conto economico previsionale	456
	11.6.2.	Analisi delle principali ipotesi del piano finanziario.	460
	11.6.3.	Sostenibilità del piano nel breve termine e pagamento dei creditori estranei all’accordo nei 120 giorni	463
11.7.		Analisi di sensitività dei dati di piano a cura dell’attestatore	463
	11.7.1.	Ipotesi 1 – fatturato inferiore alle attese	463
	11.7.2.	Ipotesi 2 – aumento dei costi di gestione.....	466

11.7.3.	Ipotesi 3 – slittamento dei tempi di realizzo del patrimonio immobiliare.....	468
11.7.4.	Ipotesi 4 – rallentamento dei tempi di realizzo dei crediti commerciali	472
11.8.	“Transazione fiscale”: attestazione conseguente.....	473

12. CASO MODA. IL SALVATAGGIO DELL’AZIENDA A FRONTE DI UNA CRISI IRREVERSIBILE

di Maurizio Oggioni e Valeria Magni

12.1.	Premessa	477
12.2.	Storia della società e contesto di riferimento.....	477
12.3.	Cause della crisi e iniziative intraprese.....	479
12.3.1.	Cause della crisi	479
12.3.2.	Le iniziative intraprese dal CdA	479
12.4.	Valorizzazione dell’attivo aziendale.....	484
12.5.	Criticità del processo di <i>turnaround</i> : un quadro di sintesi.....	485
12.6.	Conclusioni	486

13. LE MAGGIORANZE NEGLI ACCORDI DI RISTRUTTURAZIONE: IL CASO CAVALLI

di Martino Amadardo e Daniele Giuffrida

13.1.	Premessa	489
13.2.	Il contesto industriale di riferimento	489
13.3.	Cause della crisi e cronistoria dei principali accadimenti societari	491
13.4.	Indebitamento di RC e accordo di ristrutturazione	493
13.4.1.	Il momento temporale di rilevazione	494
13.4.2.	Inclusione di passività extra-contabili	494
13.4.3.	Esclusione di passività iscritte in contabilità	495
13.4.4.	Il debito verso il licenziatario.....	496
13.4.5.	L’entità del debito verso il socio di minoranza	496
13.4.6.	I “crediti” al 31 maggio 2019	498
13.4.7.	La stima dei “crediti” al 31 ottobre 2019.....	499
13.4.8.	Il raggiungimento del quorum di legge	500
13.5.	Gli accordi di ristrutturazione	500
13.6.	Il Piano.....	501
13.6.1.	Strategie del Piano	502
13.7.	Fase di omologa	505
13.8.	Conclusioni	507

14. L'AMMINISTRAZIONE STRAORDINARIA: IL CASO SECURPOL GROUP

di Italo Soncini

14.1.	Premessa	511
14.2.	Il contesto di riferimento	511
14.3.	Il piano industriale del commissario straordinario	521
14.4.	Il processo di vendita degli <i>asset</i> aziendali	523
14.5.	I risultati della procedura	525
14.6.	Conclusioni	526

15. CASO ALFA, UN TURNAROUND DI SUCCESSO

di Francesco Dimastromatteo e Maurizio Massaro

15.1.	Premessa	531
15.2.	Azienda e cause della crisi	531
15.2.1.	Azienda e inquadramento della crisi	531
15.2.2.	Settore di riferimento	532
15.2.3.	Approfondimento del <i>business model</i>	533
15.2.4.	<i>Performance</i> storiche economico-finanziarie dell'azienda	538
15.2.5.	<i>Performance</i> economico-finanziaria dei principali competitor e comparazione con i dati aziendali	546
15.2.6.	Approfondimento della struttura della clientela	548
15.2.7.	ALFA S.p.a. e la crisi d'impresa. Una visione di sintesi	556
15.3.	Il Piano di risanamento	558
15.3.1.	Il Piano di risanamento	558
15.3.2.	Piano industriale e impatto sul <i>business model</i> aziendale	559
15.3.3.	Piano di risanamento e impatto sulla struttura finanziaria	560
15.3.4.	La strategia di copertura del fabbisogno finanziario: la c.d. manovra di ristrutturazione del debito	560
15.3.5.	Verifica della sostenibilità della manovra di ristrutturazione del debito	561
15.3.6.	<i>Risk analysis e stress test</i> dei risultati economico- finanziari	565

APPENDICE**16. GUIDA PER L'UTILIZZO DEL TOOL "AP-PLAN"***di Andrea Panizza*

16.1.	Presentazione del tool "AP-Plan"	581
16.1.1.	Caratteristiche tecniche	582
16.1.2.	Note comuni	582
16.2.	Prima pagina.....	582
16.3.	Menu principale	584
16.4.	Caratteristiche e funzionalità.....	585
16.4.1.	Voce linked	586
16.4.2.	Sezione linked.....	587
16.4.3.	Pulsante "Azzera"	588
16.5.	Dati Actual	589
16.5.1.	Inserimento dati Actual	589
16.5.2.	Analisi dati Actual.....	593
16.6.	Dati Latest.....	593
16.6.1.	Inserimento dati previsione esercizio in corso ("Latest")	593
16.7.	Dati Forecast.....	645
16.7.1.	Inserimento dati previsione esercizi del piano (Forecast)	645
16.8.	Analisi	645
16.8.1.	Analisi dati previsione esercizio in corso (Latest) ed esercizi del piano (Forecast).....	645
16.8.2.	Cash-flow mensilizzato.....	656
16.8.3.	Parte descrittiva del piano (ad opera dell'utente)	665
BIBLIOGRAFIA		673

9. **L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE**

di Patrizia Riva

9.1. L'ATTESTATORE PROFESSIONISTA INDIPENDENTE

Il piano è una previsione sull'andamento aziendale formulata dagli amministratori, che fa leva su una serie di elementi quantitativi e qualitativi rispetto ai quali il perito è e deve rimanere estraneo. Ci si riferisce sia alla strategia e alle azioni che gli amministratori intendono implementare sia ai dati quantitativi conseguenti all'evoluzione della gestione aziendale e del settore in cui si opera. Tutti questi concetti risultano tra loro legati da una relazione causa-effetto che il perito deve valutare in modo indipendente per procedere a un'analisi obiettiva dell'azienda in esame.

Poiché l'attestatore è per legge nominato dal soggetto controllato, ossia dall'azienda che redige il piano, si presentano le medesime criticità nello svolgimento dell'attività di verifica che si riscontrano con riferimento al collegio sindacale e alla società di revisione o al revisore esterno. Infatti, questa attività, come quella, deve articolarsi in diverse fasi – ispettiva/ricognitiva e valutativa della regolarità – con una successiva pubblica esplicitazione del giudizio espresso dal professionista. Prima della riforma del Codice civile il legislatore garantiva *ab origine* l'indipendenza dei soggetti chiamati ad intervenire nelle situazioni di straordinarietà aziendale con ruolo di garanzia per i terzi, rimettendone l'individuazione al Presidente del Tribunale. Come noto questo approccio è stato abbandonato con riferimento alla società a responsabilità limitata nel caso dell'attestazione del piano per *leverage buy out* (art. 2501-*bis* c.c.) e dell'esperto chiamato a valutare il capitale economico in caso di conferimento e di trasformazione (artt. 2343 e 2500-*ter* c.c.) e a determinare il rapporto di cambio in caso di fusione (art. 2501-*sexies* c.c.).

9.1.1. I requisiti necessari per assumere l'incarico di attestatore

La designazione dell'attestatore compete sempre al debitore. La Legge fallimentare all'art. 67 indica quali debbano essere le caratteristiche del professionista indipendente incaricato dal debitore chiamato ad intervenire nell'ambito di una delle procedure di regolazione della crisi di impresa. I requisiti attualmente previsti sono esaminati di seguito.

- a) *Essere iscritto nel registro dei revisori legali.* Il registro dei revisori legali è istituito presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze. L'iscrizione a tale registro può essere richiesta dalle persone fisiche in possesso dei requisiti di onorabilità (già richiamati al successivo punto ii) e di un titolo di laurea almeno triennale in materie economiche o giuridiche, previo svolgimento di un tirocinio triennale presso un revisore legale e superamento di un esame di stato che certifichi l'idoneità professionale. La permanenza di iscrizione nel registro risulta regolamentata e condizionata all'aggiornamento delle conoscenze tecniche e alla permanenza delle necessarie caratteristiche deontologiche e quindi di professionalità.
- b) *Essere in possesso dei requisiti previsti dall'art. 2399 del Codice civile.* Il professionista deve possedere gli stessi *requisiti necessari per accedere alla carica di sindaco*. Quindi non possono assumere naturalmente l'incarico di attestatore l'interdetto, l'inabilitato, il debitore insolvente (il fallito secondo la lettera previgente), o chi è stato

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.1. L'attestatore professionista indipendente

condannato ad una pena che importa l'interdizione, anche temporanea, dai pubblici uffici o l'incapacità ad esercitare uffici direttivi (art. 2382 c.c.). Inoltre, ugualmente per palese incompatibilità del ruolo non possono essere nominati il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori della società, gli amministratori, il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori delle società da questa controllate *ex art.* 2359 c.c., delle società che la controllano e di quelle sottoposte a comune controllo. Infine, l'art. 2399 c.c. prevede non possano assumere l'incarico coloro che sono legati alla società, o alle società da questa controllate o alle società che la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo, da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza.

- c) *Non essere legato all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di regolazione della crisi da rapporti di natura personale o professionale.* È opportuno evidenziare che le indicazioni relative al “rapporto di natura professionale” sono di tipo *rafforzativo*. La necessità di non essere legati all'azienda è infatti già prevista, come *supra* evidenziato, dalla lettera dell'art. 2399 c.c. che regola i requisiti necessari per assumere la carica di sindaco. Nel Codice della crisi e dell'insolvenza, come in precedenza nella Legge fallimentare, lo spazio concesso all'autonomia privata è ancora più ampio. Da un lato infatti non sono effettuate distinzioni con riferimento al tipo sociale, ma la nomina dell'esperto è demandata dal CCI ai vertici aziendali, e dall'altro l'intervento giudiziario è previsto, ma solo in una specifica fattispecie, sulle più di venti previste per l'attestazione *ex art.* 240, comma 4, CCI in caso di concordato nella liquidazione concorsuale. Il Codice all'Art. 2, dedicato alle definizioni, indica al comma 1, lett. o) quali debbano essere le caratteristiche del professionista indipendente chiamato ad intervenire come incaricato dal debitore nell'ambito di una delle procedure di regolazione della crisi di impresa. I requisiti sono particolarmente stringenti, vanno ad integrare i requisiti previsti dalla Legge fallimentare.
- d) *Essere iscritto all'albo dei gestori della crisi e insolvenza delle imprese.* Il professionista deve essere competente e deve avere dimostrato di avere una comprovata esperienza. A tale fine potranno essere scelti esclusivamente professionisti che hanno già operato **sia** nell'ambito del controllo contabile, e quindi dell'*audit* e dell'*assurance*, **sia** in *materia concorsuale*.

Infine il Codice della crisi e dell'insolvenza con riferimento al requisito dell'attestatore di “*non essere legato all'impresa o ad altre parti interessate all'operazione di regolazione della crisi da rapporti di natura personale o professionale*” di cui al punto iii, interviene quantificando – quanto agli aspetti di natura professionale – un *cooling off period* durante il quale un soggetto non può assumere l'incarico di attestatore e – *a contrariis*, passato il quale, salvo che non intervengano elementi differenti riconducibili alla seconda categoria logica dei rapporti di natura personale, potrà invece assumerlo. L'art. 2, comma 1, lett. o) prevede letteralmente che “*il professionista ed i soggetti con i quali è eventualmente*

unito in associazione professionale non devono aver prestato negli ultimi 5 anni attività di lavoro subordinato o autonomo in favore del debitore, né essere stati componenti degli organi di amministrazione o controllo dell'impresa, né aver posseduto partecipazioni in essa". Il rischio che si vuole scongiurare non sembra essere pertanto solo quello di "auto riesame" ossia il rischio che l'attestatore si possa trovare a dover esprimere il proprio giudizio su documenti predisposti da soggetti a lui vicini. Né sembra essere quello di voler evitare possibili interferenze alla indipendenza del giudizio derivanti dalla condivisione di interessi economici – materiali – con soggetti legati alla azienda contrattualmente. L'individuazione di un periodo così lungo sembra significativo di una indicazione di totale estraneità del soggetto prescelto per l'attestazione rispetto al contesto aziendale oggetto di analisi e verifica. Desti qualche perplessità invece la vaghezza del concetto di "rapporto di natura personale" enunciato dalla definizione che, al contrario di quello di "rapporto professionale" non è stato declinato esplicitamente e compiutamente, e rischia pertanto di rimanere disatteso o di essere interpretato in modo letterale e strumentalmente restrittivo. Quale sia il confine che divide una relazione di "rispettosa conoscenza" eventualmente anche di lunga data, da una relazione degenerata nella c.d. familiarità è certamente fatto complesso da comprendere e da classificare e ancor più da provare compiutamente. Sarà pertanto l'attestatore stesso, a parere di chi scrive, a dover *autovalutare* la propria situazione, dichiarando nel mandato che si farà sottoscrivere all'inizio dei lavori, la propria situazione di indipendenza personale (nonché naturalmente professionale) e quindi la propria capacità di porsi correttamente nei confronti dell'ambiente in cui sarà chiamato ad operare. L'*autovalutazione* per altro non è uno strumento nuovo, ma al contrario è *tool* previsto per l'apprezzamento dell'efficacia del funzionamento del collegio sindacale e del consiglio di amministrazione nelle società di quotate. Lo si trova infatti richiamato sia nell'ambito del Codice di *Corporate Governance* sia nell'ambito della Norma di comportamento Q.1.1. del Collegio sindacale di quotate.

9.1.2. **La necessità di qualificare gli incarichi di attestazione come utili per l'iscrizione nella sezione dei revisori "attivi"**

Pare a chi scrive necessaria una breve, ma importante, riflessione sul valore riconosciuto – o meglio non riconosciuto in questo caso – alla complessa attività svolta dal revisore che svolge attività di attestazione. Come noto il Decreto ministeriale del 8 gennaio 2013, n. 16 con apposito Regolamento attuativo dell'art. 8 del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, ha istituito un'apposita sezione del registro dei revisori denominata "Sezione Inattivi". È stato sancito che sono iscritti d'ufficio nella Sezione inattivi: a) i soggetti iscritti nel registro dei revisori legali che *non hanno assunto incarichi di revisione legale per 3 anni consecutivi*; b) i soggetti iscritti nel registro dei revisori legali che non hanno collaborato ad un'attività di revisione legale in una società di revisione legale di cui all'art. 1, comma 1, lett. q) del D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, per 3 anni consecutivi. Pare a chi scrive che sia auspicabile una modifica integrativa al citato Regolamento per tenere conto del fatto che *l'assunzione di incarichi di attestazione*, attività svolta ne-

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.2. I fattori per limitare il rischio di selezione avversa degli attestatori

cessariamente da un revisore e particolarmente complessa e impegnativa, *dovrebbe essere ricompresa a pieno titolo tra quelle di cui al punto a) del comma 1 dell'art. 3 del Decreto ministeriale n. 16/2013* ossia *tra gli incarichi che qualificano il revisore che li assuma come "Soggetto Attivo"*. Al momento, stante il tenore letterale normativo solo ed esclusivamente gli incarichi di revisione legale ordinaria portano, si è visto, alla "attivazione del revisore". Pare a chi scrive paradossale che il revisore attestatore si veda costretto *ex lege* ad assumere *anche* incarichi di revisione legale ordinaria, diversi quindi da quelli di attestatore e quindi non necessariamente coerenti con le sue scelte professionali, solo per evitare di essere qualificato, nonostante si dedichi a tempo pieno all'attività di attestatore, come soggetto "inattivo".

La necessità di assumere necessariamente incarichi di revisione legale ordinaria risulta del tutto incoerente anche con lo spirito del Codice della crisi e dell'insolvenza che preme palesemente per una importante *specializzazione delle competenze* di chi sceglie questa particolare nicchia della professione, basti pensare alla richiesta di iscrizione sincrona dell'attestatore sia al registro dei revisori sia all'albo dei gestori della crisi e insolvenza delle imprese, già richiamata nel precedente paragrafo.

9.2. I FATTORI PER LIMITARE IL RISCHIO DI SELEZIONE AVVERSA DEGLI ATTESTATORI

La legge prevede inequivocabilmente rilevanti profili di rischio per l'attestatore indipendentemente dal fatto che svolga il proprio compito con onestà e in buona fede. È ormai condiviso dalla dottrina, dalla prassi e da parte della giurisprudenza che sia indispensabile seguire nell'espletamento di questo difficile compito linee guida e principi di comportamento che costituiscano *best practice* di riferimento sia per il professionista sia per chi è chiamato a valutarne l'operato¹. Ciò è necessario anche per delimitare e delimitare correttamente il perimetro delle verifiche possibili e dei risultati ragionevolmente conseguibili con il lavoro dell'attestatore, evitando di amplificare erroneamente le aspettative nei confronti del medesimo. Se da un lato è infatti doveroso pretendere che siano poste in essere determinate procedure di revisione sui dati contabili e di *assurance* sui dati prospettici, non si può pensare che il professionista abbia "*poteri divinatori*"² così come non si può pretendere che il medesimo sia in grado di fornire con la propria relazione, a pena di gravi conseguenze penali, *assolute certezze di risultato* ai creditori. Vi saranno sempre giudizi soggettivi dell'esperto in quanto vi saranno sempre stime relative ai dati alla base del piano e giudizi di ragionevolezza sulle ipotesi sulle quali il piano stesso si sviluppa.

In altri termini se è corretto da un lato pretendere serietà, onestà e forza (tutti elementi riconducibili e costituenti per altro il concetto stesso di deontologia ed etica professio-

¹ Si rinvia al paragrafo successivo per i necessari approfondimenti. Per la descrizione dello scenario in cui sono stati redatti gli attuali principi di attestazione si veda P. Riva *L'attestazione dei piani delle aziende in crisi. Principi e documenti di riferimento a confronto. Analisi empirica*, Giuffrè, 2009.

² Si cita l'espressione utilizzata da L. Quattrocchio, R. Ranalli, op. cit., pag. 1.

nale) da chi decide di accettare di svolgere questo ruolo, dall'altro lato evidenza appare evidente che sarebbe un gravissimo errore, proprio per il bene degli interessi che il Codice desidera tutelare, non riconoscere che costui non potrà fornire che "garanzie di metodo" che derivino dalla corretta applicazione di *standard* condivisi e non "garanzie assolute di risultato".

Se così non fosse si assisterebbe, infatti, ad un processo di *selezione avversa sul "mercato degli attestatori"*³, dove per selezione avversa si intende una situazione in cui una variazione delle condizioni di un contratto – qui da intendersi con le condizioni che la norma e la giurisprudenza impongono all'esperto – provoca una selezione dei contraenti sfavorevole per la parte che ha modificato, a suo vantaggio, le condizioni.

Si verificherebbe, infatti:

1. da un lato l'uscita dal mercato dei soggetti portati a comportamenti professionali, consapevoli e coerenti con le linee guida e i principi di riferimento – questi non potranno che giudicare il raggiungimento degli obiettivi a loro imposti come fatto oggettivamente impossibile e recante in sé rischi troppo elevati e pertanto non ragionevolmente sopportabili;
2. dall'altro lato la progressiva assunzione degli incarichi di attestazione da parte di quei (si spera pochi) soggetti disposti non tanto ad allinearsi ai citati comportamenti corretti, ma più semplicemente ad assumere quote di rischio crescente.

In altri termini pare a chi scrive che se l'aderenza allo *standard* fosse percepita come "non apprezzata" e quindi "non utile" per ottenere le necessarie esimenti da responsabilità, l'effetto ottenuto sarebbe davvero molto lontano dalle aspettative del legislatore.

L'art. 236-bis della Legge fallimentare prevede il reato di falso in attestazioni e relazioni e recita letteralmente:

³ Si riprendono qui gli spunti trattati in: P. Riva *Il rischio di selezione avversa sul "mercato" degli attestatori e i fattori necessari per limitarlo*, *Il Fallimentarista*, Giuffrè Ed. 2012. Vale la pena richiamare che il concetto di "selezione avversa" dei mercati è stato teorizzato negli anni '70 dal premio Nobel George Akerlof. Il concetto si ricorda che ha origine in campo assicurativo e si basa su un approccio logico molto semplice. Se l'assicurazione aumenta il prezzo delle polizze, una parte della clientela può rinunciare alla sottoscrizione della polizza, divenuta più cara. La rinuncia riguarda la parte degli assicurati che con meno probabilità incorreranno nell'evento che dà luogo al rimborso da parte dell'assicurazione, mentre i clienti più rischiosi non hanno convenienza a modificare la loro scelta anche in presenza di un maggior costo del premio assicurativo. L'assicurazione modificando le condizioni contrattuali, spinge i clienti meno rischiosi a non sottoscrivere più le polizze, con conseguente aumento della percentuale della clientela rappresentata dai soggetti più rischiosi. La fuga dei clienti meno rischiosi implica che a parità di premio incassato per cliente, i rimborsi medi per cliente aumentano. L'assicurazione, che avrebbe interesse a garantirsi una clientela meno rischiosa e meno costosa, finisce pertanto per ottenere il risultato opposto, per effetto della modifica delle condizioni contrattuali. G. Akerlof, "The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism" (Il mercato dei bidoni: incertezza sulla qualità e i meccanismi di mercato), *Quarterly Journal of Economics*, 1970.

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.2. I fattori per limitare il rischio di selezione avversa degli attestatori

Art. 236-bis L. fall., commi 1, 2 e 3	Falso in attestazioni e relazioni – <i>1. Il professionista che nelle relazioni o attestazioni di cui agli artt. 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.</i> <i>2. Se il fatto è commesso al fine di conseguire un ingiusto profitto per sé o per altri, la pena è aumentata.</i> <i>3. Se dal fatto consegue un danno per i creditori la pena è aumentata fino alla metà.</i>
--	---

L'art. 342 CCI ricalca l'art. 236-bis della Legge fallimentare e recita letteralmente:

Art. 342 CCI, commi 1, 2 e 3	Falso in attestazioni e relazioni – <i>1. Il professionista che nelle relazioni o attestazioni di cui agli artt. 56 comma 4, 57, comma 4, 58 commi 1 e 2, 62, comma 2, lettera d), 87, commi 2 e 3, 88, commi 1 e 2, 90, comma 5, 100, commi 1 e 2, espone informazioni false ovvero omette di riferire informazioni rilevanti in ordine alla veridicità dei dati contenuti nel piano o nei documenti ad esso allegati, è punito con la reclusione da due a cinque anni e con la multa da 50.000 a 100.000 euro.</i> <i>2. Se il fatto è commesso al fine di conseguire un ingiusto profitto per sé o per altri, la pena è aumentata.</i> <i>3. Se dal fatto consegue un danno per i creditori la pena è aumentata fino alla metà.</i>
-------------------------------------	--

La previsione del reato di *omissione* di informazioni propone un importante motivo di riflessione per i professionisti che approcciano il proprio lavoro con serietà, onestà e forza in quanto comporta rispetto ad altre fattispecie, a parere di chi scrive, un aggravamento notevole dei rischi assunti. È il caso di evidenziare che la Legge fallimentare *non* riconosce all'attestatore il ruolo di *pubblico ufficiale*, tipico invece del commissario giudiziale, e quindi egli non gode dei poteri di indagine scaturenti da tale qualifica. Interviene, di conseguenza, armato solo della propria professionalità, della conoscenza dei principi di riferimento e delle proprie caratteristiche umane, in una situazione di crisi che, correttamente e per garantire la propria indipendenza non deve conoscere. Inoltre, egli svolge la propria analisi avendo a disposizione, anche considerando l'ipotesi comune del pre-concordato, un periodo di tempo limitato. Può pertanto svolgere indagini il più possibile complete, studiare il piano e sforzarsi di comprendere la realtà aziendale, ma il rischio che non tutti gli elementi rilevanti siano portati alla sua attenzione è per definizione ineliminabile. L'esperto – se realmente indipendente – opera in situazione di rilevante asimmetria informativa e si propone di ridurre con il proprio operato il *gap* informativo tra le posizioni, a vantaggio dei creditori, ma suo malgrado non potrà mai farlo completamente. La presa di coscienza del fatto che la totale eliminazione della asimmetria è impossibile costituisce un fatto necessario. Vero è che la norma prevede la sussistenza (per la commissione del reato di omissione) del dolo generico, ma diviene importante in questo contesto comprendere quali stru-

L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE 9.

I fattori per limitare il rischio di selezione avversa degli attestatori 9.2.

menti potranno essere utilizzati dall'attestatore onesto e in buona fede che abbia svolto diligentemente il proprio compito per scongiurare il rischio che comportamenti omisivi degli amministratori vengano traslati *tout court* sulla sua figura con conseguente confusione tra i ruoli e con conseguente grave pregiudizio della sua posizione.

Il professionista deve fare ricorso, anche in questo caso, ai principi di riferimento esistenti e, fatto altrettanto importante, la magistratura deve accettare che lo faccia. Così, ad esempio, deve essere riconosciuta valida la procedura che, come si vedrà meglio *infra*, in coerenza con i principi di revisione nazionali e internazionali, prevede che l'attestatore chieda agli organi amministrativi della società istante di sottoscrivere specifiche dichiarazioni circa la completezza dei documenti e delle informazioni fornite durante i lavori.

Si rende, infine, necessaria una ulteriore inderogabile riflessione. Si deve identificare il perimetro delle indagini richieste all'attestatore. Ciò non può essere fatto se non considerando lo scopo finale della relazione che è l'attestazione relativa alla tenuta del "piano proposto dal debitore". Una estensione *ad libitum* delle verifiche sarebbe pericolosa e non permetterebbe all'attestatore scrupoloso di essere certo di avere fatto tutto quel che si poteva fare e che ci si aspetta che egli faccia. Il giudizio sulla veridicità dei dati contabili che l'attestatore è chiamato ad effettuare non è fine a sé stesso, ma è strumentale e prodromico al vero oggetto della sua valutazione che riguarda la fattibilità del piano. Compito precipuo dell'attestazione è quello di trasmettere una valutazione, complessa e articolata, relativa alla tenuta del piano proposto dal debitore, che ovviamente, come tale, non può prescindere da un'analisi e verifica della correttezza dei numeri su cui il piano stesso si fonda ossia della base dati. Tale verifica non rileva in assoluto, ma esclusivamente in relazione allo scopo finale dell'attestazione. In conclusione, la tutela della professionalità di chi decide di svolgere un ruolo complesso come è quello dell'attestatore deve per forza di cose rinvenirsi – sia nello svolgimento dell'incarico, sia successivamente nella valutazione da parte della magistratura delle modalità con cui l'incarico è stato compiuto – nel rigore con cui i criteri e le metodologie di riferimento sono state seguite e nella diligenza posta nelle indagini alla base delle conclusioni raggiunte.

Il contesto delineato enfatizza quindi la rilevanza delle considerazioni svolte nei paragrafi che seguono che tengono conto della pubblicazione da parte del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili nel settembre 2014 del documento "*Principi di attestazione dei piani di risanamento*" del 6 giugno 2014 redatto congiuntamente da AIDEA, Accademia Italiana Di Economia Aziendale, IRDCEC, Istituto di ricerca dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, ANDAF, Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari, APRI, Associazione Professionisti Risanamento Imprese, OCRI, Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese. È il caso di segnalare che tale documento è in fase di aggiornamento e revisione per tenere conto dell'evoluzione normativa, nonché degli orientamenti della giurisprudenza e della dottrina intervenuti nell'ultimo lustro.

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.3. L'oggetto dell'attestazione. il contenuto del piano

9.3. L'OGGETTO DELL'ATTESTAZIONE. IL CONTENUTO DEL PIANO

Prima di passare ad esaminare i principi e i documenti di riferimento per redigere la relazione di attestazione è opportuno ricordare che l'art. 161 L. fall. rubricato "Domanda di concordato" ai commi 2 e 3, prevede quanto riportato di seguito.

Art. 161 L. fall., commi 2 e 3	Domanda di concordato – 2. Il debitore deve presentare con il ricorso: a) una aggiornata relazione sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa; b) uno stato analitico ed estimativo delle attività e l'elenco nominativo dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti e delle cause di prelazione; c) l'elenco dei titolari dei diritti reali o personali su beni di proprietà o in possesso del debitore; d) il valore dei beni e i creditori particolari degli eventuali soci illimitatamente responsabili; e) un piano contenente la descrizione analitica delle modalità e dei tempi di adempimento della proposta; in ogni caso la proposta deve indicare l'utilità specificamente individuata ed economicamente valutabile che il proponente si obbliga ad assicurare a ciascun creditore. 3. Il piano e la documentazione di cui ai commi precedenti devono essere accompagnati dalla relazione di un professionista, designato dal debitore, in possesso dei requisiti di cui all'art. 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.
---	--

Esula dall'oggetto del presente Capitolo la trattazione della struttura del piano e pertanto si rinvia per tutti i necessari approfondimenti *supra* al Capitolo 8⁴.

Con il CCI è stata formulata per la prima volta una definizione *ex lege* del contenuto minimo del piano. Nella tavola sinottica che segue sono presentati e confrontati, per comodità di consultazione, i contenuti obbligatori da un lato per i piani attestati di risanamento *ex art. 56 CCI* e gli accordi di ristrutturazione *ex art. 57 CCI* e dall'altro per il concordato preventivo *ex art. 87 CCI*.

⁴ Per comodità si riprende la definizione di piano di risanamento fornita dai principi di attestazione al paragrafo 3.1.4, che recita "Un piano di risanamento può di norma ritenersi completo se risultano presenti le seguenti parti: a. presentazione dell'azienda; b. dati storici economici e finanziari (in assenza di uno o più bilanci approvati dall'assemblea è necessaria una situazione economico patrimoniale, approvata e sottoscritta dall'organo amministrativo); c. descrizione della situazione di crisi ed analisi del management circa le relative cause; d. esplicitazione delle ipotesi e della strategia di risanamento; e. presentazione degli interventi da adottare (action plan); f. analisi del settore di appartenenza e almeno in via sintetica del posizionamento dell'impresa nel contesto concorrenziale; g. evoluzioni attese e impatti dello scenario competitivo; h. presentazione delle ipotesi economico-finanziarie e del piano economico finanziario (situazione patrimoniale, economica e finanziaria prospettica). Ove per qualche particolare motivo una delle presenti parti sia stata omessa è opportuno che ne sia data giustificazione. L'Attestatore deve valutare se l'omissione impedisca la necessaria intellegibilità del Piano ai fini attestativi."

L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE 9.

L'oggetto dell'attestazione. il contenuto del piano 9.3.

Accordi in esecuzione di piani attestati di risanamento Art. 56, commi 1, 2 Accordi di ristrutturazione dei debiti Art. 57, comma 2 (per rinvio ai contenuti dell'art. 56)¹	Piani di concordato Art. 87, comma 1
<p><i>1. L'imprenditore in stato di crisi o di insolvenza può predisporre un piano, rivolto ai creditori, che appaia idoneo a consentire il risanamento dell'esposizione debitoria dell'impresa e ad assicurare il riequilibrio della situazione economico finanziaria.</i></p>	<p><i>Il debitore presenta (...) un piano contenente la descrizione analitica delle modalità e dei tempi di adempimento della proposta nonché, in caso di concordato in continuità, il piano industriale e l'evidenziazione dei suoi effetti sul piano finanziario (...)</i></p>
<p><i>2. Il piano deve avere data certa e deve indicare:</i></p>	<p><i>Il piano deve indicare:</i></p>
<p><i>a) la situazione economico-patrimoniale e finanziaria dell'impresa;</i></p>	
<p><i>b) le principali cause della crisi;</i></p>	<p><i>a) le cause della crisi;</i></p>
<p><i>c) le strategie d'intervento e i tempi necessari per assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria;</i></p>	<p><i>b) la definizione delle strategie d'intervento e, in caso di concordato in continuità, i tempi necessari per assicurare il riequilibrio della situazione finanziaria;</i></p>
<p><i>d) i creditori e l'ammontare dei crediti dei quali si propone la rinegoziazione e lo stato delle eventuali trattative, nonché l'elenco dei creditori estranei, con l'indicazione delle risorse destinate all'integrale soddisfacimento dei loro crediti alla data di scadenza;</i></p>	
<p><i>e) gli apporti di finanza nuova;</i></p>	<p><i>c) gli apporti di finanza nuova, se previsti;</i></p>
	<p><i>d) le azioni risarcitorie e recuperatorie esperibili, con indicazione di quelle eventualmente proponibili solo nel caso di apertura della procedura di liquidazione giudiziale e delle prospettive di recupero;</i></p>
<p><i>f) i tempi delle azioni da compiersi, che consentono di verificarne la realizzazione, nonché gli strumenti da adottare nel caso di scostamento tra gli obiettivi e la situazione in atto;</i></p>	<p><i>e) i tempi delle attività da compiersi, nonché le iniziative da adottare nel caso di scostamento tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti;</i></p>
	<p><i>f) in caso di continuità aziendale, le ragioni per le quali questa è funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori;</i></p>
<p><i>g) il piano industriale e l'evidenziazione dei suoi effetti sul piano finanziario.</i></p>	<p><i>g) ove sia prevista la prosecuzione dell'attività d'impresa in forma diretta, un'analitica individuazione dei costi e dei ricavi attesi dalla prosecuzione dell'attività, delle risorse finanziarie necessarie e delle relative modalità di copertura.</i></p>

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.4. Il percorso che ha portato ai principi di attestazione

Accordi in esecuzione di piani attestati di risanamento Art. 56, commi 1, 2 Accordi di ristrutturazione dei debiti Art. 57, comma 2 (per rinvio ai contenuti dell'art. 56)¹	Piani di concordato Art. 87, comma 1
¹ Letteralmente l'art. 57, comma 2, recita: <i>“Il piano deve essere redatto secondo le modalità indicate dall'art. 56”</i> .	

9.4. IL PERCORSO CHE HA PORTATO AI PRINCIPI DI ATTESTAZIONE

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili⁵ si è espresso nel tempo in materia di attestazioni dei piani redatti dalle aziende in crisi con quattro documenti⁶:

1. nel 2006 con il *“Protocollo piani di risanamento e ristrutturazione. Relazioni del professionista: profili organizzativi e principi di comportamento nell'ambito delle procedure di concordato preventivo, accordi di ristrutturazione dei debiti, piano di risanamento attestato”* redatto dal Gruppo di lavoro decreti competitività della Commissione procedure concorsuali del Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e da quest'ultimo approvato e pubblicato il 3 luglio 2006 (d'ora in poi *“Protocollo”*)⁷;
2. nel febbraio 2009 la rinnovata Commissione studi Crisi e risanamento di impresa del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha emanato il documento *“Osservazioni sul contenuto delle relazioni del professionista nella composizione negoziale della crisi di impresa”* redatto (d'ora in poi *“Osservazioni”*);
3. nel febbraio 2010 sono state emanate le *“Linee guida per il finanziamento alle imprese in crisi”* redatte da un gruppo di ricercatori dell'Università di Firenze in col-

⁵ Come noto, l'Ordine dei Dottori Commercialisti e il Collegio dei Ragionieri si sono fusi e l'operazione ha espletato i propri effetti a partire dal 1° gennaio 2008 dando origine all'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili. La fusione tra le due categorie professionali ha comportato la razionalizzazione delle strutture di *governance* e il rinnovamento delle commissioni istituzionali e di studio. Queste precisazioni rilevano ai nostri fini in quanto necessarie per meglio identificare le fonti e per una migliore rintracciabilità delle fonti. Il documento del 2006 è stato redatto da una Commissione studi del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti (CNDCEC). Il documento del 2009 è stato redatto dalla Commissione studi Crisi e risanamento di impresa del nuovo Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC). Questo secondo documento, ratificato dal CNDCEC, è disponibile sul sito www.cndcec.it.

⁶ Per approfondimenti P. Riva, op. cit. in nota 5, pagg. 127 ss.

⁷ Conviene evidenziare che al *“Protocollo”* non è stato riconosciuto *“lo scopo di fornire soluzioni definitive alle tante difficoltà applicative di una legislazione ancora da verificare nella prassi”*, ma quello *“di sollevare le prime questioni e di tentare di dare le prime risposte ai dubbi che inevitabilmente l'operatore si trova ad affrontare”*, così F. Serao e G. Schiavon, *“Prima premessa”* al *“Protocollo”* 2006. È stato precisato dal Coordinatore del Gruppo che si tratta di *“elaborati del gruppo di lavoro frutto dello studio e del confronto tra magistrati e dottori commercialisti”* che *“costituiscono possibili principi di comportamento, pur se ancora non codificabili all'interno di un contesto normativo e giudiziario stabile”*, così M. Ferro, *“Seconda premessa”* al *“Protocollo”*, 2006.

- laborazione con il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e con Assonime (d'ora in poi "Linee Guida"). Una seconda edizione del documento è stata successivamente riproposta nel 2014⁸;
4. nel settembre 2014 è stato approvato e pubblicato dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili il Documento "*Principi di attestazione dei piani di risanamento*" del 6 giugno 2014 redatto congiuntamente da AI-DEA, Accademia Italiana Di Economia Aziendale, IRDCEC, Istituto di ricerca dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, ANDAF, Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari, APRI, Associazione Professionisti Risanamento Imprese, OCRI, Osservatorio Crisi e Risanamento delle Imprese.
 5. nel 2018 è stato costituito un nuovo gruppo di lavoro per la revisione principi di attestazione emanati nel 2014 alla luce dell'approvazione del CCI. Alla data di pubblicazione della presente pubblicazione non è stato rilasciato alcun nuovo documento definitivo, ma solo una bozza per la consultazione i cui interventi principali saranno riepilogati nel prosieguo del presente Capitolo.

Il "*Protocollo*" del 2006 richiamato al precedente punto 1) lamentava l'"assenza – appunto – di un protocollo contabile" e rilevava induttivamente, a partire dall'osservazione delle casistiche giurisprudenziali⁹ riscontrate in circa un anno di osservazioni che, pur non identificandosi comportamenti univoci, erano state prese a riferimento nella pratica alcune soluzioni alternative. Si erano applicati i principi di revisione (il riferimento è letteralmente ai principi del controllo contabile, al momento della redazione del protocollo, richiamati dall'art. 2409-ter c.c.)¹⁰; si erano applicati i criteri utilizzati per la valutazione del capitale economico (il riferimento è letteralmente ai principi di valutazione aziendale); si erano alternativamente applicati, per altro nella maggior parte dei casi, "altri criteri" il cui contenuto non era esplicitato, ma che erano qualificati come "persuasivi", "fondati sulla generale possibilità di accettazione del progetto", "con valorizzazione della ricostruzione contabile in relazione strettamente strumentale". Il gruppo di lavoro concludeva che né i principi di revisione, né i criteri utilizzati per la valutazione del capitale economico apparivano di per sé idonei in termini assoluti ai necessari accertamenti e verifiche. L'affermazione muoveva dalla considerazione: dell'ampiezza che caratterizza entrambe le forme di controllo (principi di revisione e criteri utilizzati per la valutazione del capitale economico) incompatibile con i tempi a disposizione del professionista per la predisposizione della relazione¹¹; della conoscenza o conoscibilità

⁸ Il testo è rintracciabile sul sito internet di Assonime (www.assonime.it) e su quello dedicato dell'Università di Firenze (www.nuovodirittofallimentare.unifi.it).

⁹ Si è già ricordato che il gruppo di lavoro era misto e ne facevano parte magistrati impegnati quotidianamente nell'osservazione della realtà indagata o meglio quali attori operanti nella medesima realtà in quanto Giudici Delegati in differenti circoscrizioni sul territorio nazionale.

¹⁰ Il richiamo all'art. 2409-ter c.c. – abrogato dal successivo art. 37, D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 – è stato utilizzato in questa sede, e, nell'ambito di una ricerca dell'"Osservatorio sulla crisi di impresa" coordinato da M. Ferro, A. Ruggiero e A. Di Carlo.

¹¹ L'importanza riconosciuta al problema del tempo a disposizione dell'Attestatore richiama le considerazioni svolte in proposito *de iure condendo* da parte della dottrina giuridica. Ci si riferisce in particolare a: Assonime, Note e studi n. 74; Stanghellini L., *Le crisi d'impresa fra diritto ed economia*, Mulino, 2007, pag. 367.

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.4. Il percorso che ha portato ai principi di attestazione

limitata dell'azienda da parte del professionista; del perimetro di azione del professionista limitato ai dati del piano e della documentazione di cui all'allora vigente art. 161 L. fall. Nonostante rilevasse queste criticità, il gruppo di lavoro si spingeva ai punti B.5) e B.7) del "protocollo" sino a fornire una prima elencazione delle attività – qualificate come "controlli e verifiche" – che dovevano essere svolte per giungere al giudizio di veridicità dei dati aziendali e della fattibilità del piano.

Il documento "Osservazioni" nel 2009 confermava le valutazioni espresse dal gruppo di lavoro del 2006 constatando che "nessuna disposizione della novella e tanto meno del successivo Decreto correttivo specificasse anche solo in modo sintetico quali fossero le condizioni ovvero i contenuti minimali che devono caratterizzare le relazioni di accompagnamento agli strumenti di composizione della crisi, né del pari erano noti i principi che dovevano guidare il professionista nella predisposizione delle suddette attestazioni". Fatta questa premessa, il medesimo specificava che "l'osservazione delle prassi affermatesi e le prime pronunce giurisprudenziali consentivano di tracciare un primo quadro riassuntivo in merito ai contenuti che caratterizzavano le diverse attestazioni a cui è chiamato il professionista"¹² e dedicavano il documento alla descrizione del citato quadro. In particolare, la Commissione si soffermava a soppesare il significato che doveva essere attribuito al termine "attestazione". Come noto, nel linguaggio comune il concetto espresso dal termine "attestare", ricomprende proprio quello di "rendere testimonianza, affermare, certificare", ed in tal senso deve nondimeno intendersi l'utilizzo che ne fa il legislatore della Legge fallimentare. Da questa considerazione era fatto discendere logicamente che "l'attività di controllo che si esplica nello svolgimento dell'incarico consisteva nel certificare/asseverare con la massima trasparenza possibile la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità del piano". Alla luce di ciò la Commissione concludeva che "è ragionevole ipotizzare che attestare consista: quanto al giudizio di veridicità dei dati aziendali, nella formulazione di una dichiarazione che si traduca di fatto in un'assunzione di responsabilità in ordine ad una certa attività di controllo svolta sugli stessi dati aziendali, e, quanto al pronostico di fattibilità del piano, nel verificare e quindi nel certificare che il medesimo possa essere realizzato in un'ottica di verosimile fattibilità e quindi in un'ottica di una verosimile riuscita"¹³. In sintesi, sia il "Protocollo" del 2006, sia le "Osservazioni" del 2009: rilevavano la necessità di redigere un documento che avesse ruolo di garanzia per

¹² Commissione Crisi e risanamento CNDCEC, documento "Osservazioni", op. cit., 2009, pag. 2.

¹³ Commissione Crisi e risanamento CNDCEC, documento "Osservazioni", op. cit., 2009, pag. 5.

i terzi e arrivavano a richiedere che il revisore “certificasse”¹⁴ la veridicità¹⁵ dei dati e la fattibilità del piano; richiama le tecniche di revisione e della valutazione del capitale economico, ma non rinviava *tout court* alle medesime giustificando la scelta sulla base di considerazioni operative, prima fra tutte l'insufficienza del tempo a disposizione dell'attestatore; lamentavano l'assenza di riferimenti e principi condivisi a livello nazionale; omettevano l'analisi del contesto internazionale.

Nel 2010 l'Università di Firenze, l'Assonime e il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli Esperti contabili hanno pubblicato il documento “Linee guida”¹⁶. Come anticipato una seconda edizione del documento è stata successivamente presentata e sottoposta a consultazione nel 2014. Scopo dichiarato dei tre enti era suggerire prassi virtuose e comportamenti che, pur non essendo strettamente imposti dalla legge, potessero aumentare il grado di sicurezza delle operazioni di finanziamento. Sono proposte delle “raccomandazioni” (inizialmente denominate *best practice*). Con riferimento al metodo espositivo prescelto, per altro diffuso oltreoceano¹⁷, il documento specifica

¹⁴ La possibilità di “certificare” i dati di bilancio consuntivi è stata oggetto di attenzione da parte degli studiosi di *auditing*, dei *practitioners* e da parte del legislatore. Vale la pena, infatti, di ricordare che il Testo Unico della Finanza ha modificato la disciplina della revisione contabile, stabilendo, tra l'altro, che la società di revisione esprima un giudizio professionale sul bilancio, e così abbandonando il termine “certificazione” utilizzato dall'abrogato D.P.R. n. 136/1975. Alla precedente alternativa tra il rilascio e il non rilascio della certificazione ha fatto seguito la previsione di quattro diverse tipologie di giudizio: un “giudizio senza rilievi”, un “giudizio con rilievi”, un “giudizio negativo” e una “dichiarazione di impossibilità di esprimere un giudizio”. Si legge in proposito in dottrina che “il pubblico tende a identificare la relazione senza rilievi con una “certificazione” che l'azienda sia sana. Si tratta di un errato convincimento, in quanto il revisore esprime un parere esclusivamente sulla trasparenza del bilancio. In parte tale convinzione continua ad essere causata dall'infelice scelta operata in passato per indicare il parere del revisore (certificazione appunto) e dell'errato significato attribuito a tale termine”, così M. Livatino, N. Pecchiari, G. Pogliani, *Principi e metodi di auditing*, Egea, 2007, pag. 118.

¹⁵ In realtà in un passaggio delle “Osservazioni” è utilizzato il termine “verità”. Si legge “*Del pari l'asseverazione sulla veridicità dei dati non può limitarsi ad una mera dichiarazione del professionista in ordine alla corrispondenza fra gli elementi utilizzati per la predisposizione del piano e quelli desumibili dalla contabilità generale aziendale, ma deve comprendere un'espressa pronuncia del medesimo sul principio di verità di cui all'art. 2423 c.c.*”, Commissione Crisi e risanamento CNDCEC, documento “Osservazioni”, cit., 2009, pag. 5.

¹⁶ Si tratta della ricerca “Modelli innovativi nella finanza delle piccole e medie imprese” finanziata dal MIUR nel 2005 tra i cui obiettivi dichiarati in sede di domanda di finanziamento al ministero vi era “*l'individuazione delle condizioni in cui le forme innovative di finanziamento possono aver successo e la proposizione di modelli operativi miranti a favorire tale successo, avendo riguardo alle condizioni e agli strumenti che rendono possibile l'intervento dell'investitore qualificato nelle fasi di crescita, ristrutturazione o crisi dell'impresa*”. Lo studio di questo particolare obiettivo è stato svolto dall'Unità di ricerca dell'Università di Firenze e ha coinvolto sia il CNDCEC sia l'Associazione Italiana fra le Società per Azioni portando alla redazione di una bozza condivisa di “Linee guida” dapprima resa ufficiale e presentata nell'ambito di un Convegno congiunto tenutosi a Milano il 20 maggio 2008. Il documento è stato successivamente inviato dal Cndcec agli ordini territoriali in allegato alla circolare n. 25/2008. Infine, dopo ulteriori rielaborazioni è stato pubblicato ufficialmente nel febbraio 2010. È disponibile sui siti: www.Cndcec.it, www.unifi.it e sul sito www.ilfallimento.it.

¹⁷ Negli USA, per esempio, il FASB (*Financial Accounting Standard Board*) cui è demandata l'emanazione dei principi contabili nel 2001 ha emanato il noto documento “*Improving business reporting: insights into voluntary disclosures*” (conosciuto anche come *Steering Committee Report*) sul tema ora più che mai attuale dell'inserimento di informazioni sul futuro di tipo non finanziarie nella relazione al bilancio i cui contenuti per esplicita previsione dell'organismo medesimo non dovevano essere intesi come comportamenti obbligatori, ma come comportamenti di riferimento ossia esempi di buona comunicazione (*benchmark*). Per approfondimenti si rinvia a P. Riva, “Informazioni non finanziarie nel sistema di bilancio. Comunicare le misure di *performance*”, Egea, 2001, pag. 92 ss.

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.4. Il percorso che ha portato ai principi di attestazione

che “*ci si limita ad indicare comportamenti in positivo*”, cioè “*non implicando che qualsiasi comportamento difforme sia, per ciò stesso, illecito, o anche soltanto inopportuno o di dubbia natura*”. Le linee di condotta indicate propongono modelli di riferimento che si pongono come una sorta di “*safe harbor*”¹⁸ un “porto sicuro” nel successivo, eventuale, scrutinio giudiziale. In altri termini questi modelli, valorizzando al meglio i nuovi strumenti messi a disposizione dalla riforma, si propongono di costituire un significativo elemento di distinzione rispetto a piani inadeguati o usati in modo distorto che spesso portano all'insolvenza irreversibile e, nell'eventualità di un insuccesso, che non può mai essere esclusa, dovrebbero porre quanto più possibile i partecipanti all'operazione di risanamento al riparo da responsabilità non prevedibili. Le Linee-guida sostengono, con riferimento all'attestazione del professionista, che essa è il risultato della verifica della ragionevolezza del piano e della sua idoneità a condurre al risanamento dell'impresa¹⁹. Consiste quindi in un giudizio di verifica informata e diligente sui presupposti del piano, sulla logicità e ragionevolezza delle analisi e previsioni e sulle metodologie utilizzate cui l'attestatore perverrà dopo avere espletato tutte le attività considerate nella prassi necessarie per la verifica dei dati previsionali, applicando per quanto possibile adeguati *standard* professionali. Il documento richiama in quanto di particolare rilevanza le indicazioni contenute nell'*International Standard on Assurance Engagements – ISAE 3400 “The examination of Prospective Financial Information”*²⁰.

Infine, nel settembre 2014 sono stati approvati e pubblicati i Principi di attestazione cui qui di seguito si fa principale riferimento. Il documento si propone di indicare modalità operative e di costruire modelli virtuosi di comportamento. Vuole formulare principi e soprattutto proporre modelli comportamentali condivisi ed accettati riguardanti le attività che l'attestatore deve svolgere, sia per verificare la veridicità dei dati, sia relativamente al giudizio di fattibilità del piano e circa la capacità dell'impresa di riacquistare l'equilibrio economico-finanziario e patrimoniale desiderato. I principi, applicandosi ai vari contesti gestionali e dimensionali dell'impresa, se correttamente applicati, si propongono di offrire ai professionisti la possibilità di individuare *standard* comuni pur in presenza di situazioni di forte incertezza e di carenza di fonti informative. In questo senso i principi cercano di ridurre le difficoltà che gli attestatori incontrano e di aumentare le certezze sulle modalità operative da adottare e sui risultati da esporre. Sono di conseguenza destinati ad una pluralità di operatori: ai professionisti attestatori, per

¹⁸ L'espressione *Safe Harbor* assume un significato preciso nel contesto US. Si rinvia per approfondimenti a P. Riva, op. cit., 2001.

¹⁹ Evidenziano in proposito per ciò che concerne i riferimenti interni nazionali – con riferimento specifico ai piani attestati ex art. 67 L. fall. – che “*se le finalità sembrano chiare, la legge non disciplina tuttavia alcun profilo relativamente al contenuto del piano. In particolare, nulla si dice in ordine a come il piano debba essere predisposto e quale debba essere il suo contenuto per poter essere attestato dal professionista. Nessuna indicazione viene data, infine, in ordine a come debba essere redatta l'attestazione perché questa produca il suo effetto protettivo, nell'eventualità del successivo fallimento dell'impresa, rispetto agli atti contemplati nel piano*”, “Linee guida”, 2010, Università degli studi di Firenze, Assonime, CNDCEC.

²⁰ Quest'ultimo ha sostituito il precedente ISA 810 recante il medesimo titolo. Il documento è rintracciabile nell'*Handbook of International Auditing, Assurance and Ethics Pronouncements*, 2008 e scaricabile dal sito www.ifac.org.

fornire un quadro di riferimento in analogia con i principi contabili e i principi di revisione ovvero le norme di comportamento emanate dal CNDCEC; al debitore, per fornire un'indicazione della tipologia di lavori che l'attestatore deve svolgere e consentire quindi un costruttivo confronto; ai creditori e ai terzi, per consentire l'affermarsi di *good practices* che permettano di applicare correttamente la *ratio* della legge; agli *advisor* e ai professionisti in genere che redigono il piano; agli organi giudicanti, perché mediante la fissazione delle regole di riferimento di condotta professionale possano valutare in modo più oggettivo il lavoro degli operatori. Il documento ribadisce che si rende necessario, oggi più che in precedenza, permettere agli attestatori di svolgere il proprio incarico con una certa sicurezza e tranquillità, ai creditori di esprimere il proprio voto con cognizione di causa e con convinzione e agli organi giudiziari di fare affidamento su norme di comportamento e procedure precise che non si prestino a varie interpretazioni. I Principi intendono pertanto proporre modelli condivisi di alta qualità professionale delle attestazioni, ottenibili con l'impiego dei più elevati *standard* di diligenza professionale, da declinare in funzione delle specificità del caso concreto e che assumano utilità anche nei casi in cui l'operato dell'attestatore debba essere oggetto di valutazione *ex post* nell'ambito di un eventuale procedimento aperto a suo carico *ex art. 236-bis L. fall.* rubricato come già visto nel paragrafo 9.2. "*Falso in attestazioni e relazioni*" (e in seguito all'entrata in vigore del Codice della crisi *ex art. 342 CCI*) o per risarcimento dei danni. Anche i principi richiamano esplicitamente in quanto riferimenti utili gli ISAE n. 3000 e 3400.

I *Principi di attestazione* sono attualmente *in fase di revisione* da parte di una apposita Commissione costituita nel 2018 in seno al CNDCEC: i lavori sono ancora in corso e alla data di pubblicazione del presente volume è stata rilasciata solo una bozza per la discussione nel mese di ottobre 2020, le cui integrazioni principali saranno riepilogate per completezza nel paragrafo 9.12²¹. Nel paragrafo seguente, pertanto, si sintetizzano le più importanti criticità che si presentano al professionista nominato per l'attestazione di un piano sintetizzando le indicazioni fornite nel merito dai Principi di attestazione vigenti (d'ora in poi più brevemente solo "*Principi*").

9.5. **PRINCIPI DI REVISIONE COME STRUMENTI METODOLOGICI. ATTESTATORE "MEDICO D'URGENZA"**

I Principi di attestazione chiariscono in apertura che per supplire alla carenza legislativa si dovrebbe fare riferimento ai Principi di revisione nei limiti in cui essi siano applicabili o funzionali agli scopi dell'attestazione, ma che nelle situazioni di crisi e nei contesti di urgenza in cui si muove l'attestatore, i normali principi di revisione non sono applicabili se non parzialmente, non solo per quanto attiene i dati previsionali contenuti nel piano, ma anche con riferimento ai dati contabili alla base del piano stesso. Prevedere che i principi di revisione siano adottabili *in toto* non è di fatto attuabile in considerazione della scarsità di tempo disponibile e non è necessario in relazione alle finalità del giudi-

²¹ La bozza di ottobre 2020 è disponibile in pubblica consultazione sul sito www.commercialisti.it.

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.6. La veridicità dei dati aziendali

zio di attestazione. In questa prospettiva il richiamo ai principi di revisione nazionali ed internazionali deve essere intesa come riferimento alle migliori “tecniche di revisione” che l’attestatore è sensibilizzato ad utilizzare come strumenti metodologici ed ispiratori del lavoro di attestazione. Il compito del revisore che svolge attività di attestatore è più arduo rispetto a quello del revisore che verifica l’attendibilità dei dati contabili e dei relativi prospetti di sintesi in situazione ordinaria. Il revisore che decida di lavorare in questo specifico ambito dovrà saper agire in un tempo limitato e facendo affidamento costante sulle proprie competenze professionali e sulla propria esperienza professionale. Dovrà infatti saper identificare *al primo sguardo* le aree di rischio più rilevanti e per le quali potrebbero essere riscontrati con maggiore probabilità errori materiali che potrebbero inficiare la validità del piano prospettato dall’azienda e dai suoi *advisors*. Dovrà quindi focalizzare le verifiche analitiche, previste dai principi di revisione, principalmente in quelle aree e dovrà essere in grado di svolgerle in modo efficace ed efficiente ottenendo l’attenzione e la disponibilità delle parti terze coinvolte. Utilizzando un paragone con il mondo medico si può affermare che il revisore/attestatore appartiene alla categoria dei medici d’urgenza che hanno a disposizione strumenti e metodi ordinari ma li devono adeguare a situazioni che sono strutturalmente non ordinarie pronunciando valutazioni veloci, ma non frettolose, e utilizzando categorie di analisi e protocolli d’azione maggiormente flessibili e pertanto sicuramente più complessi perché comportano valutazioni soggettive più ampie.

9.6. LA VERIDICITÀ DEI DATI AZIENDALI

9.6.1. Il concetto di base dati contabile

I Principi dedicano un intero paragrafo (il quarto) alla declinazione delle modalità di implementazione dei controlli di veridicità a valere su quella che viene definita la base dati di partenza del piano. L’attestatore valuta la veridicità dei dati accolti nel piano, della documentazione allegata allo stesso e degli elementi necessari alla sua predisposizione circoscrivendo il proprio perimetro di controllo alla base dati contabile su cui si fondano le previsioni. È necessario, pertanto, chiarire che anche qualora la data di partenza del piano coincida con la chiusura dell’esercizio, oggetto di verifica da parte dell’attestatore sono i dati aziendali a base del piano e non quelli contenuti nel bilancio dello stesso esercizio. I Principi evidenziano infatti che il giudizio sulla veridicità dei dati aziendali è strumentale al giudizio di fattibilità del piano. Si tratta pertanto di una valutazione che riguarda il complessivo sistema di dati attorno ai quali è costruito il piano. L’attestatore deve verificare che le situazioni patrimoniali, economiche e finanziarie che rappresentano i dati di partenza del piano ossia appunto la “base dati contabile” siano attendibili e in grado di fornire un quadro della situazione in cui versa l’azienda e la rappresentazione degli elementi del patrimonio aziendale. La verifica delle componenti di Conto economico è considerata necessaria solo nei casi in cui i dati reddituali con-

suntivi costituiscano un elemento fondamentale posto alla base delle proiezioni di piano e sono pertanto senz'altro richieste per i piani in continuità.

Si possono verificare situazioni nelle quali l'attestatore considera non veritieri alcuni dati, senza che per questo sia inficiata la veridicità complessiva del suddetto sistema. Tali situazioni richiedono particolare attenzione per capirne il riflesso nella costruzione del piano e vanno menzionate nella relazione finale. Si possono invece verificare situazioni in cui il giudizio in merito alla base dati, sia pure complessivo e sistemico, sia negativo. In questi casi i Principi non considerano possibile giungere ad esprimere un giudizio positivo sulla fattibilità del piano. L'esame dei dati relativi ad esercizi precedenti può essere opportuno al fine della valutazione dell'attendibilità dei dati di partenza, ma i Principi affermano a chiare lettere che l'attestatore non deve esprimere un giudizio sui bilanci precedenti, né sulla correttezza della gestione in tali esercizi. L'attestatore è, infatti, chiamato ad esprimere esclusivamente un giudizio sulle prospettive future dell'impresa ossia sulla fattibilità del piano e sulla base dati del piano. Anche le Linee guida, sin dalla prima edizione, hanno previsto che l'attestatore debba concentrare la propria attenzione sulla situazione contabile alla base del piano. Con la Raccomandazione n. 11 (nella seconda edizione), "Verifica dei dati aziendali di partenza" stabiliscono che il professionista verifica se i dati *di partenza* siano attendibili esaminando la correttezza delle principali voci come presentate dagli amministratori.

9.6.2. **Inclusione nel perimetro delle verifiche delle possibili azioni risarcitorie e recuperatorie e delle relative prospettive di recupero**

È necessaria una importante riflessione sui principi di attestazione là dove dettano chiare regole in tema di esclusioni dal perimetro delle verifiche dell'attestatore e distinguono tra il suo ruolo e quello di altre figure, prima fra tutte quella del commissario giudiziale. In particolare, vi si legge che *"non compete all'attestatore la valutazione del comportamento degli amministratori e degli organi di controllo per la gestione passata, al di là delle considerazioni utili per identificare le cause della crisi. Nel concordato preventivo, spetta al Commissario e non all'attestatore verificare i dati storici aziendali per valutare se negli anni precedenti siano stati posti in essere comportamenti riconoscibili come atti di frode. Il Commissario, stante il suo differente ruolo di pubblico ufficiale e i differenti poteri di indagine che da questo ruolo derivano, svolge le sue verifiche su di un arco temporale più esteso. La legge fallimentare impone al Commissario – e non all'attestatore – di riferire sulla condotta del debitore, sulle cause della crisi, sulla convenienza del concordato preventivo rispetto al fallimento. Ancora non l'attestatore, ma il Commissario valuta le possibilità di soddisfacimento dei creditori in caso di fallimento e verifica se vi siano fondati motivi per azioni di responsabilità o revocatorie fornendo, altresì, nella propria relazione una valutazione del rischio di insuccesso delle stesse e una stima dei costi legali e per consulenze tecniche connessi alle azioni medesime"*.

Pur in assenza di specifiche previsioni di legge in merito, la miglior prassi aveva in realtà già fatta propria l'idea che per l'espressione di un consenso informato da parte dei creditori fosse opportuno includere simili considerazioni nel piano. Ciò discendeva dal

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.6. La veridicità dei dati aziendali

dettato legislativo in tutti i casi in cui veniva prospettata la continuità diretta dell'attività aziendale ai sensi dell'art. 186-*bis* L. fall., mentre nei casi di concordato liquidatorio discendeva dalla considerazione che si dovesse in ogni caso mostrare ai creditori che si offriva loro una via di risoluzione della crisi vantaggiosa. In numerosi casi pertanto i piani concordatari, anche liquidatori, proponevano una analisi della situazione pregressa prospettando quali potessero eventualmente essere in termini differenziali le possibilità di ottenere dei flussi positivi potenziali a favore dei creditori derivanti dall'eventuale impostazione di cause attive. In un numero minore di situazioni i piani si spingevano a monetizzare queste situazioni prevedendo delle proposte transattive dei soggetti – amministratori, collegio, revisori – nei confronti dei quali tali cause avrebbero potuto essere impostate. In tutte queste situazioni l'attestatore, pur tenendo presente le indicazioni dei Principi di attestazione, e quindi senza svolgere una propria autonoma attività di *fraud audit* esulando la stessa dal proprio compito e quindi il proprio mandato, non poteva esimersi dal verificare l'analisi svolta dall'azienda e dal controllare la solidità delle proposte transattive eventualmente proposte.

Questo passaggio completamente condivisibile vigente la Legge fallimentare, mantiene la propria validità quanto si consideri il contenuto dei *piani attestati e gli accordi di ristrutturazione* come articolato in base agli artt. 56 e 57 del Codice della crisi e dell'insolvenza che non prevedono alcuna obbligatoria verifica e valorizzazione delle azioni risarcitorie e recuperatorie.

La situazione può sembrare a prima vista invece differente, se si considerano i piani di *concordato preventivo* per i quali il CCI prevede, ai sensi dell'art. 87, comma 1, lett. d) CCI, che il piano *indichi obbligatoriamente (deve indicare)* da un lato se vi sia la possibilità di esperire *azioni risarcitorie e recuperatorie*, e quindi anche azioni di responsabilità nei confronti degli organi amministrativi e di controllo (collegio e revisori), indicando quelle proponibili solo in caso di apertura della liquidazione giudiziale, dall'altro lato se vi siano *prospettive di recupero* di attivo conseguenti all'impostazione delle stesse.

Pare pertanto a chi scrive che le indicazioni dei Principi di Attestazione mantengano la propria validità anche con le nuove indicazioni del Codice, che semplicemente vengono a rendere esplicita ed obbligatoria *erga omnes* la miglior prassi operativa. La nuova normativa non richiede in alcuno dei nuovi articoli che sia l'attestatore a verificare se vi siano i presupposti per impostare le azioni, né tantomeno che sia l'attestatore a quantificare *ex novo* eventuali potenziali attivi rinvenibili dalle cause. L'attestatore non svolgerà pertanto una indagine completa e autonoma sul passato dell'azienda e non imporrà una procedura di ricerca frodi, ma sarà, come per altro in passato, chiamato ad esprimersi sulle affermazioni e quantificazioni incluse dagli amministratori nel piano fornendo nei fatti la propria *opinion* ossia il proprio giudizio indipendente sul metodo e sulle modalità con cui la stessa è stata formulata. Conviene ricordare che, anche con il Codice della crisi e dell'insolvenza, resta in capo al *Commissario Giudiziale* e non all'attestatore il compito di riferire, nell'ambito della relazione prevista dall'art. 106 CCI (come prima dall'art. 173 L. fall.), sulla condotta del debitore accertando se il debitore

abbia occultato o dissimulato parte dell'attivo o dolosamente omesso di denunciare uno o più crediti, esposto passività insussistenti o commesso altri *atti di frode*.

9.6.3. Valutazione dei rischi e utilizzo di documentazione di altri revisori

L'attività del revisore si sostanzia nella pianificazione e nell'esecuzione di verifiche finalizzate a esprimere un parere professionale in merito all'attendibilità sostanziale – in questo caso – della base dati iniziali del piano. Vale solo la pena di ricordare che il revisore è in grado di ottenere un congruo convincimento, ma mai la certezza, di avere identificato tutti gli errori le cui caratteristiche siano tali da modificare l'atteggiamento dei potenziali utilizzatori finali. Ciò premesso, l'attestatore è chiamato a valutare attentamente il rischio di errori significativi nella base dati contabile al fine di pianificare correttamente le proprie procedure di verifica. A tale fine egli è chiamato prima ad individuare i conti significativi nell'ambito della base dati contabile del piano e poi a determinare la strategia di revisione che intende adottare per ciascuno di essi. L'attestatore deve pertanto valutare caso per caso se sia più opportuno affidarsi ad un approccio mirato all'apprezzamento dei controlli già implementati dall'azienda oppure ad un approccio di sostanza impostando direttamente una serie di verifiche di dettaglio. I Principi di attestazione prevedono esplicitamente, in coerenza con i principi di revisione, che l'attestatore possa svolgere controlli a campione, definendo ed esplicitando però le modalità con le quali effettua le attività di selezione degli *items* oggetto di controllo. L'identificazione delle voci della base contabile del piano da assoggettare a procedure di revisione di validità nonché la natura e l'ampiezza di tali procedure sono il risultato dell'analisi svolta sui rischi di errore. La determinazione della significatività implica l'esercizio di un giudizio professionale. Vale solo la pena di ribadire che il rischio di revisione non può essere annullato nemmeno portando all'estremo il numero delle verifiche, in quanto è elemento strutturale all'attività stessa. La discrasia tra reali finalità e possibilità della revisione (e a maggior ragione delle attestazioni che rientrano nell'ambito più generale delle *assurance*) e aspettative del pubblico è stata studiata dalla letteratura economico aziendale nazionale e internazionale ed è nota come *Expectation Gap*. I Principi richiamano la necessità per il professionista di considerare a tale fine le tre componenti del rischio di revisione esplicitamente richiamate ossia: i. il rischio intrinseco (c.d. *inherent risk*) ovvero il rischio che, a prescindere dall'affidabilità (ed efficacia) dei sistemi di controllo interno, i valori rappresentati nella situazione patrimoniale, economica e finanziaria oggetto di analisi presentino significative alterazioni a loro volta dovute a situazioni strutturali e oggettive aziendali o di settore oppure a scelte soggettive del *management*; ii. il rischio di controllo (c.d. *control risk*), ovvero il rischio di inefficacia dei sistemi di controllo (esistenti e implementati dall'azienda) atti ad individuare tempestivamente e a rimuovere gli errori significativi; iii. il rischio di individuazione (c.d. *detection risk*), ossia il rischio che le procedure di verifica non evidenzino un errore significativo. In presenza di condizioni massime di rischio inerente e di rischio di controllo ossia, come spesso capita nelle situazioni di crisi, in caso di assenza di controlli interni affidabili e di presenza di condizioni aziendali aleatorie, la riduzione del rischio

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.6. La veridicità dei dati aziendali

di revisione è operata dal revisore operando sul *mix* e sull'ampiezza delle verifiche di dettaglio da svolgere direttamente.

L'attestatore deve verificare la possibilità e le modalità di utilizzo di documenti e informazioni derivanti sia dal sistema di *internal audit*, sia da altri revisori (p.es. il revisore legale), tenendo in considerazione le criticità derivanti dai tempi per il rilascio dell'attestazione. L'accesso alle verifiche predisposte da altri revisori (test di conformità, test sostanziali) permette in linea di principio di comprimere i tempi dei controlli della base dati contabile. I ristretti tempi a disposizione dell'attestatore, ma anche dell'azienda nella materiale elaborazione del piano, rappresentano, infatti, una significativa criticità. In capo allo stesso attestatore permane la responsabilità del proprio giudizio, infatti, l'eventuale utilizzo del lavoro già svolto da altro revisore (revisore legale, *internal auditor*, altro revisore) non deve mai rappresentare passiva accettazione delle conclusioni altrui. Esso piuttosto rappresenta un elemento che può ridurre i rischi della verifica sulla veridicità propri dell'attestatore, specie nel caso in cui vi sia una relazione positiva senza rilievi del revisore legale riferita ad una recente situazione contabile. Pertanto, in presenza di dati recenti verificati da un altro revisore, è legittimo per il professionista fare un sia pur non completo e incondizionato affidamento sul lavoro già svolto. Se invece, anche in presenza di verifiche fatte da altri, emergano elementi di anomalia cosiddette "*red flags*", allora il professionista deve senz'altro indagare autonomamente al fine di giungere ad un giudizio indipendente sulla attendibilità dei dati di partenza del piano. Il compito del perito può rivelarsi particolarmente critico nelle realtà di piccole e medie dimensioni, nelle quali non sia stato impostato dall'azienda un sistema adeguato di controllo interno e/o nelle quali l'attendibilità dei dati contabili non sia già stata oggetto di valutazione da parte dei competenti organi di controllo societario indipendenti ossia dal collegio sindacale o dal revisore unico o dalla società di revisione preposta al controllo contabile. Nelle situazioni in cui esiste un *sistema di controllo interno e di gestione dei rischi*, il professionista potrà limitare il proprio intervento sui dati storici, esprimendo in modo esplicito un giudizio sulla bontà del sistema dei controlli esistente in coerenza con il dettato del *Principio di revisione n. 610* dedicato proprio al tema dell'"*Utilizzo del lavoro di revisione interna*" e applicabile dal 2015. Si è già affermato che tale giudizio non potrà consistere semplicemente in una presa d'atto della esistenza di un sistema di controlli, ma dovrà basarsi sulla progettazione ed effettuazione di verifiche tese a valutarne l'effettivo funzionamento. I Principi di attestazione e il documento 610 stabiliscono infatti che un'efficace funzione di revisione interna spesso influisce nella scelta della natura e della tempistica delle procedure di revisione, e consente una riduzione dell'ampiezza delle verifiche svolte dal revisore (nel nostro caso l'attestatore) anche se queste ultime, comunque, non possono essere eliminate totalmente. Al contrario in alcuni casi il revisore, dopo aver valutato le attività svolte dalla funzione di revisione interna, potrebbe decidere che quest'ultima non abbia alcuna rilevanza sulle procedure di revisione da svolgere²². Nel caso in cui i dati consuntivi prodotti dall'azienda siano già stati controllati dal collegio sindacale direttamente o dal revisore e siano pertanto

²² Principio di revisione n. 610, "L'utilizzo del lavoro di revisione interna", punto 10.

accompagnati da una relazione che esprima un giudizio positivo senza riserve, l'esperto potrà in linea di principio prendere atto dello stesso e rinviare esplicitamente a quest'ultimo documento tenendo presente però il contenuto del *Principio di revisione n. 600* che disciplina "Utilizzo del lavoro di altri revisori". Anche quest'ultimo documento – riferendosi alla revisione del bilancio – non prevede una passiva accondiscendenza alle conclusioni altrui, ma al contrario una attività di verifica sul lavoro già svolto da altri che permetta il raggiungimento di un ragionevole convincimento sulla bontà del medesimo nella consapevolezza che permane sull'attestatore la responsabilità del giudizio espresso.

I Principi di attestazione specificano al par. 4.6.5. che la collaborazione con i revisori legali è auspicabile nell'interesse dell'azienda per consentire un più celere svolgimento dell'attività di verifica. Ciò vale in particolare per alcune procedure, quali la riconciliazione dei conti bancari, le verifiche su clienti e fornitori o le analisi sul magazzino che richiedono, di norma, tempi abbastanza lunghi. In tal caso l'attestatore deve formulare apposita richiesta all'azienda circa l'intenzione di dialogare con il revisore legale in merito ai controlli svolti o da svolgere. Se tale richiesta non ha sostanziale soddisfazione, l'attestatore può menzionare tale fatto nella sua relazione e considererà tale impossibilità come un elemento che concorre a formare il giudizio sulla veridicità dei dati aziendali. L'attestatore valuterà le eventuali dichiarazioni da rilasciare ai revisori, se richieste, e le connesse modalità di utilizzo. In caso di interazione tra revisore legale e attestatore, le responsabilità per i due soggetti restano quelle stabilite dalla legge per lo svolgimento dei rispettivi incarichi.

Si crede necessario richiamare sia pure sinteticamente l'incisivo intervento operato in proposito da *Assirevi* con il *documento n. 180* il quale frappone diversi importanti ostacoli alla collaborazione tra l'attestatore e la società di revisione auspicata, invece, dai Principi dichiarando tra l'altro che: i) "le carte di lavoro sono di proprietà della società di revisione"; ii) "nel contesto delle procedure di risanamento della crisi aziendale non risulta opportuno che la società di revisione metta a disposizione le carte di lavoro a soggetti terzi"; iii) "prima di acconsentire allo scambio di informazioni con l'attestatore è necessario che la società di revisione: ottenga (...) manleva dalla società cliente e dall'attestatore (...)"; iv) "l'attestatore si deve impegnare a non citare nella sua relazione i contenuti e le informazioni scambiate durante i colloqui". Il documento nei fatti nega esplicitamente qualsiasi possibile convergenza e collaborazione a parere di chi scrive non sempre con vantaggio dei soggetti che si propone di tutelare.

Conviene infine richiamare l'attenzione sul fatto che i Principi considerano opportuno, affermandolo al Par. 3.2, che l'attestatore richieda un incontro con i *sindaci* (o almeno con il presidente del collegio sindacale) nell'ambito del quale sia data l'opportunità a questi di segnalare eventuali e specifiche criticità riscontrate a seguito dell'attività di vigilanza svolta. Questa indicazione assume particolare rilevanza quando il controllo contabile sia attribuito al collegio sindacale.

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.6. La veridicità dei dati aziendali

9.6.4. Obiettivi del controllo e verifiche principali

Il paragrafo 4.5.7 dei Principi richiama il contenuto del Principio di revisione n. 500 e richiede che i saldi patrimoniali ed economici significativi della base dati contabile siano verificati con riguardo agli obiettivi di revisione (o *assertions*) e quindi verificando i seguenti aspetti:

- a) *Esistenza*: un'attività o una passività esistono ad una certa data.
- b) *Diritti ed 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 o per le quali manchi un'adeguata informazione.
- e) *Valutazione*: le attività o le passività sono contabilizzate a valori appropriati.
- f) *Misurazione*: le operazioni sono correttamente contabilizzate ed i costi ed i ricavi sono imputati per competenza.
- g) *Presentazione e Informativa*: una voce o un'operazione sono evidenziate, classificate e corredate da adeguata informativa nella circostanza.

Si tratta degli obiettivi tipici delle verifiche di revisione ordinariamente poste in essere con riferimento al bilancio di esercizio. L'applicazione delle stesse dovrà essere modulata per tenere conto della rischiosità delle poste indagate come meglio illustrato nel precedente paragrafo.

Successivamente, al fine di aiutare i revisori nella mappatura degli ambiti di verifica e quindi della definizione del perimetro di indagine, il paragrafo 4.7.1 evidenzia che l'attestatore deve porre la propria attenzione sulla "base dati contabile" ed in particolare sulle poste patrimoniali. Dopo avere ribadito ancora una volta che i dati da verificare non necessariamente sono tutti quelli contenuti o comunque inseriti nei bilanci, bensì sono quelli rilevanti per la formazione del piano, con riferimento a questi ultimi, individua ed elenca – ancorché senza ambizione di esaustività – i principali ambiti di verifica. I medesimi sono qualificati come quelli "di norma rilevanti" e sono:

- a) Immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie.
- b) Rimanenze di magazzino.
- c) Crediti verso clienti e verso altri soggetti.
- d) Disponibilità liquide.
- e) Debiti verso fornitori.
- f) Debiti verso il personale dipendente.
- g) Debiti e crediti verso Istituti previdenziali.
- h) Debiti e crediti verso l'Erario.
- i) Fondi per rischi e oneri.
- j) Garanzie assunte e non ancora escusse.
- k) Corretta definizione del carico fiscale di competenza dell'esercizio.
- l) Posizioni infragruppo.
- m) Principali contratti e altri elementi alla base del piano.

Il documento sempre con la tecnica della esemplificazione non esaustiva descrive alcune delle verifiche che l'attestatore dovrà porre in essere (paragrafo 4.7.1). Deve valutare l'esistenza di diritto e di fatto delle immobilizzazioni materiali e immateriali e delle rimanenze di magazzino nella misura in cui tali elementi siano coinvolti nell'esecuzione del piano, verificandone l'effettiva appartenenza all'azienda così perseguendo l'obiettivo di revisione "diritti e obblighi". Deve procedere con l'accertamento delle posizioni di credito e di debito, appurandone il reale ammontare. Con riferimento ai crediti, l'attestatore deve essere in grado di stimare la correttezza degli importi realizzabili e dei tempi di incasso indicati dall'azienda. Allo scopo è opportuna l'analisi del *trend* storico e l'analisi di *aging* dei crediti soprattutto di quelli commerciali. Per i debiti deve valutare la sussistenza di eventuali legittime cause di prelazione e, in caso di disaccordo con i creditori, deve altresì assumere una posizione sulla quantificazione e qualificazione. A tale fine può ricorrere alle tecniche previste dai principi di revisione tra le quali la richiesta di conferme da terzi o circolarizzazioni. Se la procedura si atteggia in forma di liquidazione pura, con immediata cessazione dell'attività e dismissione disaggregata delle componenti aziendali, l'attestatore deve verificare che nel piano gli elementi patrimoniali attivi siano valutati ai presumibili valori di realizzo "per stralcio" e quelli passivi ai presunti valori di estinzione. Qualora il complesso aziendale sia ceduto in blocco, l'attestatore svolgerà le sue verifiche adottando i principi che la dottrina economico-aziendale ha predisposto per la valutazione del capitale economico (concetto come noto distinto da quello contabile di patrimonio netto). L'attestatore è, inoltre, chiamato a controllare la sussistenza dei diritti reali o personali su beni di proprietà o in possesso del debitore, la corretta contabilizzazione e rappresentazione degli stessi (paragrafo 4.7.2). In linea con le finalità ed i limiti delle attività di controllo, assume rilevanza la verifica del corretto grado di prelazione assegnato alle passività nell'ambito del piano. Detta verifica non può e non deve sostituirsi alle funzioni che, in tempi diversi, porranno in essere gli organi della procedura, bensì rappresenta un aspetto che l'attestatore deve considerare, nella misura in cui esso sia significativo ai fini della espressione del giudizio di fattibilità. Oggetto di attenta indagine debbono essere anche le passività potenziali da stratificare in base alla loro probabilità di accadimento.

Vale la pena richiamare l'attenzione sul fatto che i Principi affermano che non rientra nell'ambito delle verifiche dell'attestatore, in quanto di competenza del Tribunale, la correttezza dei criteri di costruzione delle classi di creditori ove presenti.

Ancora, sempre nell'ottica di agevolare l'implementazione di comportamenti uniformi da parte degli attestatori nell'allegato 1) ai Principi è riportata, a titolo esemplificativo, e limitatamente alle poste dell'attivo più significative per il soddisfacimento del ceto creditorio, una vera e propria *checklist* delle principali attività di indagine da porre in essere (paragrafo 4.7.3.).

Anche le Linee guida registrata 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, suggeriscono con la Raccomandazione n. 11

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.7. Fattibilità del piano

(nella seconda edizione) alcuni criteri per delimitare il perimetro delle verifiche. Il professionista dovrà porre particolare attenzione:

- 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;
- 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 secondo il richiamato documento dalle circostanze concrete e dovrà constare nell'applicazione dei principi e delle prassi di revisione consolidati declinati in base alle caratteristiche dell'impresa e alle sue dimensioni.

9.7. FATTIBILITÀ DEL PIANO

9.7.1. Classificazione delle ipotesi alla base del piano

I Principi di attestazione declinano la necessità di valutare la ragionevolezza delle ipotesi alla base del piano al paragrafo 6.5.2. richiamando integralmente le previsioni del documento ISAE dell'IFAC. In particolare, ricordano che l'ISAE 3400 distingue tra:

- a) informazioni prospettiche basate su *previsioni* o *best estimate assumption* ossia assunzioni normali relative a eventi futuri ragionevoli e desunti dall'analisi di elementi oggettivi quali gli ordini in portafoglio o proiezioni di dati consuntivi aziendali giudicati attendibili;
- b) informazioni basate su *proiezioni* o *hypotetical assumption* ossia assunzioni ipotetiche in genere connesse con l'avvio di nuove attività o nuovi prodotti/servizi solitamente non supportati da dati storici dell'azienda e "*which are not necessarily expected to take place*".

Ne segue che l'informativa prospettica finanziaria può assumere la forma di una previsione o *forecast* quando è preparata a partire da *best estimate assumption* oppure la forma di una proiezione o *projection* quando è basata su *hypotetical assumption* oppure ancora una combinazione di entrambi, per esempio un anno di *forecast* e 5 anni di *projection*. L'indicazione è particolarmente importante nelle fattispecie oggetto della presente analisi perché richiama, enfatizzandone la rilevanza, la necessità di valutare con attenzione le ipotesi formulate dagli amministratori e di rifiutare ipotesi basate su mere speculazioni. Nello specifico, l'attendibilità del piano è legata alla formulazione di fondate ipotesi che siano *in primis* compatibili con le dinamiche competitive del settore di riferimento in relazione all'andamento della domanda e delle quote di mercato, alle tendenze in atto nei bisogni dei consumatori e nei fattori chiave che ne guidano le scelte, al comportamento dei concorrenti, alla struttura e ai cambiamenti dei canali distributivi e dei rapporti di fornitura e al contesto normativo, tecnologico, sociale e ambientale. Nell'eventualità in cui la compatibilità in oggetto non fosse presente, il piano potrebbe essere ugualmente attuabile a patto che si possa fare affidamento su un'esauriva

illustrazione degli elementi a sostegno degli obiettivi strategici proposti. Inoltre, eventuali differenze sostanziali tra risultati prospettici di piano e risultati storici che rappresentino, quando il piano è redatto in una situazione di crisi, la condizione per il superamento dell'andamento negativo dei risultati, devono essere dettagliatamente e adeguatamente motivate e comprovate.

Ciò premesso, il documento ISAE 3400 evidenzia che il revisore non dovrebbe accettare l'incarico quando le assunzioni o ipotesi alla base della informativa prospettica siano da lui giudicate chiaramente non realistiche o quando l'informativa economico-finanziaria prodotta sia da lui giudicata inappropriata all'uso che si intende fare. Per poter essere in grado di prendere la propria decisione iniziale il revisore deve quindi dedicare tempo all'analisi della situazione e alla comprensione della natura delle ipotesi formulate (*best estimate vs hypothetical*) nonché alla valutazione del periodo coperto e della completezza degli elementi inclusi nell'informativa.

I Principi sottolineano nel paragrafo 6.5.3 e seguenti che le indagini svolte dall'attestatore sono sostanzialmente dirette ad accertare la ragionevolezza delle ipotesi formulate nella predisposizione dei dati previsionali e il realismo delle previsioni. Per gli eventi futuri la cui realizzazione è per natura incerta, l'ISAE 3400 richiede il raggiungimento di un elevato livello di confidenza in merito alla probabilità che tali eventi accadano per esprimere un parere sulla realizzabilità delle previsioni. Nella normalità dei casi l'attestatore potrà invece esprimere unicamente un giudizio di fattibilità del piano in base alla ragionevolezza delle ipotesi in esso contenute. Di converso, vi sono altre previsioni che, per il grado di incertezza, rientrano nell'ambito delle assunzioni ipotetiche e che, per loro natura, richiedono un elevato 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 su ricavi conseguenti a un futuro riposizionamento del prodotto o del marchio aziendale, ovvero i risparmi di costo generati dalla riorganizzazione dei processi produttivi. È principalmente su queste ipotesi che dovrà concentrarsi la valutazione critica dell'attestatore, al fine di verificare la tenuta del piano nelle sue componenti (patrimoniale, economica e finanziaria), anche con l'utilizzo di adeguati test di sensitività. I Principi dichiarano con nettezza che il professionista non potrà formulare alcun giudizio su dati prospettici fondati su ipotesi soggettive del *management*, se prive di qualsivoglia supporto logico e che, pertanto, dovranno essere rifiutate.

Anche le "Linee guida", pur dando per scontata l'adozione delle migliori prassi aziendali in materia di *business plan*²³, formulano una specifica Raccomandazione, la n. 6 (nella seconda edizione), intitolandola "Esplicitazione delle ipotesi e delle metodologie" in base alla quale il piano contiene in chiaro le ipotesi poste a base dell'analisi delle fonti informative utilizzate nonché tutti i riferimenti metodologici che consentono all'atte-

²³ Le "Linee guida" richiamano a tale fine esplicitamente il documento di Borsa Italiana del 2003, "Guida al piano industriale" (www.borsaitaliana.it) e il documento AIFI, PWC, IBAN "Guida al *business plan*" (www.aifi.it), pag. 15.

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.7. Fattibilità del piano

statore e ai terzi di verificare la correttezza e la congruità dei calcoli posti in essere per l'elaborazione quantitativa del piano. La necessità di assoluta trasparenza è specificatamente evidenziata in quanto, mentre in condizioni di normale funzionamento il *business plan* è rivolto soprattutto ai potenziali investitori (specialmente agli azionisti e quindi agli investitori in capitale di rischio), nel caso di crisi, il piano è rivolto soprattutto ai creditori, non solo futuri, ma soprattutto attuali, i quali non hanno certamente scelto di investire nel risanamento dell'azienda, ma vi si sono trovati loro malgrado coinvolti²⁴. Richiamando sia il Principio ISAE 3400, l'AT 301 US²⁵, si mette in luce che, *“quanto più il piano è “opaco”, tanto più difficile sarà ottenere l'attestazione, e di fronte ad un piano del tutto opaco, l'attestatore dovrebbe rifiutarsi di apporla, al contrario, la trasparenza del piano facilita il lavoro dell'attestatore con beneficio anche dell'impresa”*.

Una formale esposizione delle ipotesi da parte degli amministratori è senz'altro un elemento di giudizio rilevante, ad oggi scarsamente diffuso, ma non è però di per sé sufficiente. È, infatti, indispensabile che siano esplicitate ove esistenti quali siano le fonti informative utilizzate per la predisposizione del piano²⁶. Ciò è condizione necessaria al fine di consentire all'attestatore e ai terzi di valutare compiutamente l'autorevolezza, l'eshaustività e in termini più generali la fondatezza delle informazioni da cui scaturiscono ipotesi e previsioni. In mancanza di una simile indicazione il piano sarà di qualità inferiore, e il professionista potrebbe addirittura non riuscire a dare su di esso il necessario giudizio di ragionevolezza²⁷. Inoltre, l'indicazione esplicita delle fonti informative consente all'attestatore e ai terzi di recuperare con facilità il “dato grezzo”, e, quindi, implicitamente di verificare l'accuratezza nella predisposizione del piano. La rilevanza dell'evidenza è messa in luce nei principi internazionali e statunitensi. Specifica in proposito infatti il par. 18 del documento ISAE 3400 che: *“The auditor would assess the source and reliability of the evidence supporting management's best-estimate assumptions. Sufficient appropriate evidence supporting such assumption would be obtained from internal and external sources including consideration of the assumptions in the light of historical information and an evaluation of whether they are based on plans that are within the entity's capacity”*.

²⁴ In altra parte il documento “Linee Guida” enfatizza ulteriormente questo aspetto affermando che: *“mentre nel caso, ad esempio, di una quotazione di una società in fase di start up vi è una consapevole assunzione del rischio da parte dei soggetti che potrebbero risultare pregiudicati dal mancato verificarsi delle previsioni ipotetiche, nel nostro caso non basta la mera completezza di informazione, in quanto i soggetti potenzialmente pregiudicati (i creditori presenti e, in una certa misura, quelli futuri) non operano alcuna assunzione del rischio. In altre parole, vi deve essere nel caso in esame non solo un controllo di coerenza fra ipotesi e conseguenze, ma anche un controllo qualitativo sulla ragionevolezza delle ipotesi”*.

²⁵ Una disanima strutturata dei documenti US è rintracciabile in P. Riva, op. cit. in nota 5, pagg. 63 ss.

²⁶ Si legge in proposito nel documento Guida al piano industriale di Borsa Italiana del 2003 che: *“l'analisi critica di un piano industriale deve necessariamente fondarsi anche sul confronto fra performance storiche e risultati di piano; quanto più risultati prospettici – finanziari, gestionali e competitivi – differiscono da quelli passati e quanto più sono ambiziosi gli obiettivi di piano, tanto più sarà necessario proporre elementi a sostegno della loro credibilità”*.

²⁷ In questo senso si esprimono le “Linee guida” dell'Università degli studi di Firenze, Assonime, CNDCEC.

9.7.2. Analisi di sensitività dei risultati

Poiché il giudizio di ragionevolezza del piano è condizionato da quanto i risultati che sono indicati nel piano si mantengano stabili pur nella variazione della misura delle componenti da cui i risultati dipendono, è opportuno introdurre nel piano studi specifici necessari per dimostrare se e quanto i risultati indicati siano sensibili alle variazioni dei parametri utilizzati. Si tratta delle analisi di sensitività del piano²⁸.

Conviene evidenziare che svolgere una analisi di sensitività (o solidità) dei risultati non significa affatto emettere un giudizio condizionato al verificarsi di fatti eventuali e futuri, ma solo comprendere se e quanto i risultati subiscano variazioni all'eventuale manifestarsi degli stessi, così da testare la fattibilità del piano nonostante le modifiche.

In proposito i Principi chiariscono al paragrafo 6.6. che 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 modifichino 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 propria tenuta prospettica sotto il profilo della sostenibilità economico-finanziaria. L'analisi assume particolare rilevanza anche sotto il profilo della "bancabilità" dell'operazione proposta con particolare riferimento al rispetto dei *covenants* di solito presenti negli accordi di ristrutturazione. La sensitività dei risultati è valutata modificando lo scenario di base in funzione di assunti maggiormente conservativi rispetto ai valori del piano. Gli scenari conservativi devono riguardare sia il piano economico sia quello finanziario, in modo da comprendere quale dimensione risulterebbe maggiormente sensibile, e quindi pregiudicata, al verificarsi di un peggioramento del contesto. 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 considerarsi attuabile per il risanamento. In questo modo, rispetto alle ipotesi di maggiore momento, egli può assegnare i valori limite, oltre i quali lo *stress test* non sarebbe positivo.

L'attestatore effettua una ricognizione delle variabili critiche (competitive e gestionali) che più sono in grado di esercitare un influsso sulla creazione di valore, sull'equilibrio finanziario e sul risanamento della posizione debitoria. L'analisi di sensitività può essere volta a stimare l'impatto del peggioramento di alcune condizioni insite nel piano in termini di allungamento dei termini previsti per il rispetto di impegni indicati nel piano quali il rispetto dei *covenants* su singole posizioni. L'attestatore deve valutare se questo slittamento temporale rischi di rendere vulnerabile la tenuta del piano. Laddove il piano abbia un contenuto liquidatorio o si basi comunque su significative dismissioni di parti del patrimonio esistente (partecipazioni, immobili, ecc.), l'analisi di sensitività riguarda prevalentemente i tempi e i valori connessi al verificarsi delle ipotesi di vendita dei beni.

²⁸ Per approfondimenti P. Riva *Analisi di sensitività dei risultati. Riflessioni sulla possibilità di una dialettica tra Attestatore e responsible party*, in op. cit. in nota 5, pagg. 138 ss.

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.7. Fattibilità del piano

9.7.3. Comprensione dell'impresa e del suo contesto

Il documento ISAE 3400 prevede che il revisore debba acquisire un sufficiente livello di conoscenza del settore di attività e dell'azienda oggetto di esame²⁹, così da essere in grado di formulare un giudizio in merito alle ipotesi elaborate dagli amministratori e così da comprendere il processo che ha portato a postulare determinate assunzioni³⁰. L'attestatore dovrebbe anche esprimere un giudizio sull'esperienza delle persone che hanno redatto l'informativa, sulle modalità con cui è stata composta l'informativa prospettica e sulla documentazione che supporta le ipotesi.

I Principi richiamano esplicitamente questi temi quando nel paragrafo 6.1. affermano che 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 la capacità produttiva (in termini quali-quantitativi) e, quando le dimensioni dell'impresa lo rendano opportuno, con le attese macroeconomiche. L'attestatore verifica che tra le ipotesi sia presente, se significativa, la stima della evoluzione della domanda di mercato per i principali prodotti/servizi dell'azienda e dei relativi prezzi di riferimento. Per aziende di grandi dimensioni, l'evoluzione della domanda può derivare dalla stima generale della domanda di mercato evidenziando le motivazioni delle eventuali variazioni previste. Per aziende di minori dimensioni, la stima della domanda tipicamente è desunta da proiezioni dei ricavi di vendita (o valore della produzione in caso di produzioni su commessa) degli ultimi esercizi. Anche in questo caso è utile che l'attestatore verifichi che le variazioni siano motivate dal *management*. Va prestata particolare attenzione ai casi in cui le variazioni ipotizzate si discostino significativamente dagli ultimi risultati. L'attestatore matura un personale giudizio circa la possibilità di verifica della domanda e della dinamica dei prezzi futuri, se possibile ricercando e riportando conferme in fonti informative indipendenti dall'azienda. Tra le ipotesi strategiche l'attestatore controlla anche l'evoluzione prevista dei rapporti con i principali ed attuali clienti, fornitori ed aziende *partner*, in termini di reazioni alla situazione di crisi aziendale e di possibilità di recupero/miglioramento dei rapporti commerciali. L'attestatore deve accertare che nella descrizione delle ipotesi strategiche il *management* rappresenti le tendenze recenti e le possibili dinamiche future caratterizzanti il settore. Anche per testare la fondatezza di

²⁹ Per approfondimenti P. Riva *La conoscenza dell'azienda e del suo contesto*, in op. cit. in nota 5, pagg. 179 ss.

³⁰ "Il revisore deve comprendere l'impresa ed il contesto in cui opera, incluso il suo controllo interno, in modo tale valutare i rischi di errori significativi nella revisione contabile del bilancio e di conseguenza definire le procedure di revisione in risposta ai rischi identificati e valutati", così A. Portalupi, L. Cadeddu, *Il processo di revisione contabile*, *Il Sole - 24 Ore*, 2009; nello stesso senso: L. Marchi, *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè, 2008; M. Livatino, N. Pecchiari, G. Pogliani, *Principi e metodologie di auditing*, Egea, 2007; KPMG *Corporate Governance. Guida pratica al controllo interno*, 2001; M. Comoli, *I sistemi di controllo interno nella corporate governance. Aspetti generali e specificità nelle aziende di credito*, Egea, 2001; D. Bernardi, "Adempimenti del collegio sindacale nelle situazioni di crisi aziendale: osservazioni del collegio sindacale ex art. 2446 c.c. Vigilanza dell'organo di controllo", in *Il controllo legale dei conti*, Anno V, Fasc. 3, 2001.

tali possibili evoluzioni, l'attestatore matura un personale giudizio, ricercando, ove possibile, conferme in fonti informative terze.

Laddove, invece, il piano abbia un contenuto liquidatorio o si basi comunque su significative dismissioni di parti del patrimonio esistente (partecipazioni, immobili, ecc.), è opportuno che l'attestatore verifichi che nel piano sia menzionata la manifestazione di interessi di potenziali acquirenti o, quantomeno, l'indicazione del tipo di acquirenti ai quali il *management* intende rivolgersi. Al fine di accertare la fondatezza di tali ipotesi, per i beni con maggiore grado di fungibilità (p.es. immobili civili, capannoni industriali, crediti monetari), è opportuno che l'attestatore, anche ricorrendo a perizie tecniche indipendenti redatte da soggetti terzi, si informi sulle recenti dinamiche dei volumi e dei prezzi scambiati.

9.7.4. Orizzonte temporale del piano e *action plan*

Secondo l'ISAE 3400 il revisore deve considerare criticamente la durata del periodo coperto dall'informativa prospettica finanziaria, in quanto l'abilità degli amministratori di formulare ipotesi attendibili è inversamente proporzionale all'arco temporale considerato. Anche questa indicazione mantiene la propria validità, anzi assume particolare rilevanza, nella fattispecie qui analizzata. Si è già avuto modo di notare infatti che il fattore tempo incide sulle possibilità di successo degli interventi di risanamento. La durata del piano non deve essere eccessivamente lunga in quanto è necessario evitare che si innestino circoli viziosi che portino inevitabilmente alla dispersione del valore economico aziendale. Interventi intempestivi e non mirati possono causare la perdita dell'avviamento ancora esistente, la riduzione della funzionalità degli *intangibles*, l'insorgere di difficoltà nell'incasso dei crediti e la riduzione delle possibilità dell'azienda di recuperare tramite l'uso o tramite la cessione a terzi i valori delle altre attività. È utile in proposito ricordare che la dottrina economico-aziendale ha affermato che con la pianificazione³¹ si prevede l'attuazione di un insieme di scelte spesso incerte e difficili da realizzare al punto che si rende necessario sottoporre gli stessi piani ad aggiustamenti nel decorrere del tempo³². La delimitazione dell'arco temporale di riferimento in particolare di lungo periodo non è priva di difficoltà mancando un criterio di riferimento va-

³¹ La dottrina economico-aziendale è concorde nel considerare la pianificazione di norma riferita a periodi lunghi, viceversa la programmazione a periodi brevi. "È assai frequente la distinzione fra previsione di lungo periodo e di breve periodo che è implicitamente accolta quando si accenna a pianificazione, a programmazione ed a previsioni definite di breve periodo", così G. Zappa *Le produzioni*, Tomo III, Giuffrè, 1956, pag. 170; "In dottrina il termine pianificazione si usa maggiormente per le determinazioni di lungo periodo futuro; invece il termine programmazione si vuole applicato per determinazioni che possono essere definite in particolari talora anche più minuti come di solito sono, ad esempio, quello di medio e breve", così C. Masini, *Le politiche di gestione e la programmazione*, Giuffrè, 1965, pag. 6. Ancora: "La programmazione per essere efficace deve essere integrale nel tempo e nello spazio. Essa deve riguardare oltre il tempo vicino al momento di osservazione, anche un tempo maggiormente esteso. Inoltre, essa non deve limitarsi a considerare una parte soltanto della gestione, ma deve osservarla nella sua completezza. Le aziende che attuano una indagine spazialmente parziale o un'indagine limitata nel tempo non sono caratterizzate da una gestione programmata", così C. Caramiello, *Programmi e piani aziendali*, Isedi, 1971.

³² Così R. Provasi cui si rinvia per approfondimenti sul tema del concetto di tempo nell'evoluzione dell'economia aziendale. R. Provasi, *Le strategie time based nella corporate governante*, Giuffrè, 2009.

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.7. Fattibilità del piano

lido per tutte le aziende. È evidente che la durata del piano varia in funzione di diversi fattori fra cui il tipo di produzione, la struttura del processo produttivo, gli orientamenti strategici di fondo, e non ultima, appunto, la situazione economico-finanziaria in cui versa l'impresa. In generale si potrebbe solo affermare che la durata di un piano di lungo periodo, deve essere coerente con un lasso di tempo almeno sufficiente per l'attuazione degli obiettivi strategici definiti nello stesso piano³³. Viceversa, per quanto concerne la durata dei programmi di breve periodo sembra conveniente considerare che la durata coincida con l'arco di tempo di un anno³⁴. La Legge fallimentare richiama esplicitamente il concetto economico-aziendale di piano e non quello di programma, con ciò implicitamente riconoscendo la possibilità di superare la soglia dei 12 mesi, ma non fornisce indicazioni specifiche sull'orizzonte temporale.

I Principi al Par. 6.5.10. e seguenti precisano che elemento fondamentale del processo di pianificazione è costituito dalla definizione dell'arco temporale coperto dal piano, che rileva in particolar modo nelle soluzioni orientate verso la continuità³⁵. L'arco temporale oggetto di considerazione deve pertanto attestarsi a data non anteriore al momento in cui, in base al piano, è previsto che 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 condizioni che consentano un regolare adempimento degli stessi. I Principi ricordano che i dipendenti per il TFR giacente presso il datore di lavoro, nonché gli agenti per il fondo di risoluzione del rapporto, nei concordati in continuità, rimangano in genere esposti anche oltre il termine previsto per l'adempimento della proposta. La capacità di adempimento delle relative passività è, pertanto, connessa al più generale giudizio di fattibilità del piano. Si crede di conseguenza che, in caso di continuità, l'orizzonte temporale di osservazione vada esteso (ove possa occorrere) oltre al momento di soddisfacimento dei creditori, sino a quello in cui può considerarsi ripristinato l'equilibrio finanziario dell'impresa.

Il piano deve estendersi sino all'esercizio in cui sia ripristinato l'equilibrio e il medesimo possa essere giudicato sostenibile in considerazione dell'analisi dei risultati ottenuti dall'azienda con lo svolgimento delle sole operazioni e processi riconducibili alla gestione caratteristica. L'espressione del giudizio non potrà che basarsi principalmente sull'esame di parametri finanziari ed in particolare dovranno essere a parere di chi scrive:

³³ In ogni caso i piani e i programmi sono tra loro strettamente connessi e coordinati: il programma di breve periodo viene composto in aderenza al contenuto dei piani di lungo periodo a tal punto che la distinzione tra tempi brevi e tempi lunghi può risultare indeterminata e relativa. *“Occorre notare che ogni programma può avere elementi che si determinano rappresentandosi la vita dell'impresa nel futuro prossimo o in quello più o meno lontano. Anche la programmazione annuale considerata tipicamente di breve periodo può avere accanto a molte scelte che si decidono in funzione unicamente di vicende proprie dell'anno cui si riferisce, altre scelte che non possono convenientemente essere effettuate se non in funzione anche di presunte o supposte condizioni future di vita dell'impresa, riferite ai tempi medi o lunghi”*, P. Onida, *Economia d'Azienda*, Torino, UTET, 1971, pag. 534.

³⁴ R. Provasi, op. cit., pag. 29.

³⁵ L'art. 56, comma 2, lett. e), richiamato dall'art. 57, comma 2 e l'art. 87, comma 1, CCI prevedono che il piano evidenzi i tempi delle attività da compiersi, nonché le iniziative da adottare nel caso di scostamento tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti.

la normalizzazione degli indici di struttura – primo fra i quali il grado di indebitamento; l'evoluzione del preventivo finanziario con particolare attenzione ai flussi di capitale circolante netto o, ancor meglio, di liquidità generati dalla citata gestione caratteristica³⁶; la sussistenza di un equilibrio sostenibile tra entrate e uscite monetarie.

Le Linee guida con la Raccomandazione n. 7 (nella seconda edizione) individuano un orizzonte temporale massimo sancendo che l'arco temporale entro il quale l'impresa è chiamata a raggiungere una condizione di equilibrio economico-finanziario non deve estendersi oltre i 3/5 anni, anche se eventuali pagamenti ai creditori possono essere previsti in termini più lunghi. Non è esclusa la possibilità di strutturare piani di durata maggiore, ma in questi casi la scelta deve essere adeguatamente motivata e deve essere posta particolare attenzione nel giustificare le ipotesi e le stime previsionali utilizzate e devono essere inserite cautele e misure di salvaguardia aggiuntive, tali da poter compensare o attenuare i possibili effetti negativi di eventi originariamente non prevedibili.

Coerentemente con il dettato normativo *supra* riportato, l'attestatore deve verificare, infine, se il piano sia stato tradotto in un programma di intervento – *action plan* – che evidenzia sinteticamente le azioni previste – ossia le cosiddette *milestones* – e i tempi di realizzo delle stesse, e, in secondo luogo, deve verificare quale impatto sulla soddisfazione dei creditori potrebbero avere potenziali dinamiche peggiorative delle ipotesi formulate dall'azienda. L'*action plan* secondo la definizione proposta dai Principi al Par. 6.3 è parte indispensabile del piano e deve essere redatto dalla direzione aziendale e sottoposto alla attenzione dell'attestatore che deve verificarlo. È strumento utile in quanto rappresenta lo sviluppo a breve della strategia identificata e la pianificazione di medio/lungo periodo ed è utile in quanto dà esplicita evidenza alla correlazione tra singoli obiettivi previsti, modalità operative per raggiungerli e strategia generale di intervento.

9.8. GIUDIZIO DI ATTESTAZIONE

La relazione deve contenere separatamente il giudizio sulla veridicità dei dati aziendali e il giudizio sulla fattibilità del piano. Il Par. 8.4 dei Principi introduce una graduazione ossia una gamma di possibili giudizi di attestazione. Si tratta di un passo avanti rilevante destinato a modificare i comportamenti. Pare a chi scrive, infatti, che si sia assistito nei primi anni di applicazione (e che forse purtroppo ancora si assista) al sistematico mani-

³⁶ “Almeno in linea di principio, la determinazione dello specifico flusso di Ccn prodotto dalla gestione reddituale – talvolta denominato ‘reddito spendibile’ o anche cash-flow – permette di verificare la capacità aziendale di generare risorse finanziarie mediante lo svolgimento delle combinazioni dei processi produttivi aziendali. Si è scritto in linea di principio poiché in realtà la determinazione di tale flusso potrebbe risentire anche di valori (quali le plusvalenze e le minusvalenze) che in realtà esprimono conseguenze di operazioni le quali non si riconnettono alle combinazioni produttive usualmente svolte, bensì hanno ascendenza ‘patrimoniale’ (per esempio, il disinvestimento di elementi dell'attivo fisso netto). A ogni modo, il suo studio risulta di fondamentale importanza allo scopo di maturare consapevolezza in ordine alla capacità dell'impresa di conseguire ‘correntemente’ obiettivi di economicità, autonomia e continuità.”, così P. Riva, “Costruzione e lettura del rendiconto finanziario per flussi di CCN e di liquidità”, in *Bilancio. Valutazione, lettura, analisi*, a cura di A. Provasoli, A. Viganò, Egea, 2007, pag. 438.

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.8. Giudizio di attestazione

festarsi di un grave e pericoloso equivoco. Sino ad ora il professionista era chiamato dall'azienda ad "attestare il piano" con ciò implicitamente rinviando ad un concetto univoco di giudizio positivo di attestazione. Nel caso in cui perciò il revisore non avesse condiviso il piano proposto dall'azienda, sembrava escludersi la possibilità che il medesimo si esprimesse formalmente con un giudizio difforme dalla positività. Ci si aspettava semplicemente che lo stesso si facesse da parte in quanto in un certo senso "non in grado" di apprezzare quanto pensato dall'azienda. I Principi al contrario chiariscono in modo deciso che il ruolo dell'esperto deve essere riconosciuto non solamente quando egli si pone a favore dell'azienda, ma anche e – forse si dovrebbe dire soprattutto – quando egli alla luce delle verifiche svolte in coerenza con le indicazioni del documento e quindi a seguito di precise e documentate indagini, prende le distanze dall'azienda esprimendosi sfavorevolmente sul piano o dichiarando che non è stato messo nelle condizioni di svolgere adeguate indagini. In tutti questi casi egli formalizzerà la propria relazione e darà visibilità al proprio lavoro rendicontando sulle attività di controllo poste in essere per apprezzare la veridicità della base dati iniziale e la fattibilità del piano proposto dall'azienda.

I Principi prevedono che il giudizio dell'attestatore possa essere:

- positivo;
- ma anche negativo, impossibile o condizionato.

L'attestatore può esprimere un giudizio positivo sulla veridicità della base dati aziendali anche se, limitatamente ad alcune poste, riscontra carenze o errori. Ciò purché questi siano tali da non compromettere la veridicità complessiva della base dati. Si è già accennato però al fatto che in assenza di un giudizio positivo in merito alla veridicità della base dati i Principi non considerano possibile, salvo casi eccezionali, giungere ad esprimere un giudizio finale positivo sulla fattibilità del piano.

L'impossibilità di esprimere un giudizio può essere espressa sia con riferimento alla veridicità dei dati sia con riferimento alla fattibilità del piano. Rientrano nel primo caso le fattispecie in cui si riscontri l'assenza di dati fondamentali e quelle in cui siano stati frapposti rilevanti impedimenti nello svolgimento delle verifiche, tali da non permettere di poter trarre le opportune conclusioni. Rientra nel secondo caso la situazione in cui si riscontri invece l'impossibilità di verificare la fondatezza di ipotesi che condizionano significativamente la fattibilità del piano.

È infine rilevante evidenziare che è stata prevista anche la possibilità, sia ora nei Principi, sia già da tempo nelle Linee guida, di esprimere il giudizio positivo, ma di condizionarlo qualora la fattibilità del piano dipenda da specifici eventi futuri circoscritti nel tempo quali a titolo esemplificativo la firma di accordi esaminati dall'attestatore in bozza, l'esecuzione di un determinato contratto entro un certo termine. Gli eventi devono essere specificamente individuati ed esplicitati nella relazione e deve essere anche indicato l'orizzonte temporale, che dovrà essere breve, entro il quale i medesimi si devono verificare. I Principi e l'ultima versione delle Linee guida specificano che in questi casi però l'attestazione sarà immediatamente efficace solo se l'attestatore dichiara che sussiste una elevata probabilità che essi si verifichino, mentre è sospensivamente condi-

zionata negli altri casi. Nel secondo caso perché l'attestazione produca i propri effetti la condizione deve verificarsi.

9.9. ASSUNZIONE DI RESPONSABILITÀ DA PARTE DEGLI AMMINISTRATORI

Il documento ISAE 3400 raccomanda al revisore di ottenere dagli amministratori una dichiarazione che attesti la loro responsabilità per la redazione del piano e per le assunzioni su cui la stessa si basa. Si tratta di un documento di grande rilevanza. Il revisore esprime un giudizio relativamente all'informativa finanziaria prospettica evidenziando se la stessa sia stata propriamente preparata sulla base delle assunzioni formulate dagli amministratori.

I Principi di attestazione fanno propria questa indicazione e al Par. 8.4.8 richiedono in modo esplicito che, contestualmente al rilascio della relazione di attestazione, l'attestatore debba ottenere, da parte della direzione aziendale, l'evidenza del riconoscimento della propria responsabilità per la corretta predisposizione della situazione patrimoniale, economica e finanziaria (oggetto di verifica ed attestazione) in osservanza alle norme che ne disciplinano la redazione. L'attestazione della direzione è tra l'altro volta a garantire all'attestatore, anche ai sensi e per gli effetti degli artt. 1227 e 2409 c.c., la completezza, l'autenticità e l'attendibilità della documentazione messa a disposizione ai fini dell'espletamento dell'attività, nonché correttezza ed esattezza delle informazioni ivi contenute e di quelle comunicate verbalmente e riepilogate nella c.d. *representation letter* o lettera di attestazione della completezza dei dati della direzione.

Altro punto importante su cui prendono posizione i Principi è la partecipazione dell'attestatore alle riunioni di lavoro con il debitore e/o i suoi consulenti e/o i creditori. Il par. 2.5.3 e seguenti evidenziano che tale attività non pregiudica l'indipendenza a condizione che l'attestatore non diventi parte attiva nell'individuazione delle soluzioni possibili. L'attestatore, infatti, non deve partecipare alla predisposizione del piano che compete al debitore ed ai suoi consulenti. Tuttavia, è ammesso, anche per valutare i fattori di rischio del lavoro e del piano, che l'attestatore assista ai lavori di predisposizione del piano e rappresenti nel corso degli stessi i profili di criticità riscontrati (in termini di ipotesi, coerenza con la situazione di fatto, coerenza logica, corretta declinazione quantitativa delle ipotesi qualitative) affinché essi vengano rimossi. Parimenti è ammissibile che l'attestatore partecipi a riunioni con il debitore e/o i suoi consulenti e/o le banche e/o i creditori in genere. La partecipazione dell'attestatore a tali riunioni non ne pregiudica l'indipendenza, ma lo stesso non si deve ingerire nella scelta delle strategie e della soluzione di composizione della crisi che competono al solo debitore. È altresì ammissibile che l'attestatore comunichi alla Società nel corso del lavoro indicazioni sulle sue attività di controllo.

I Principi si spingono ad evidenziare che l'attestatore che esprime valutazioni preliminari sulle ipotesi formulate dal debitore non perde la propria indipendenza, in quanto le proprie valutazioni costituiscono attività di revisione circa le proposte formulate dal

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.10. *Contenuto minimo della relazione*

debitore. Quest'ultimo può modificare le proprie scelte anche alla luce delle criticità evidenziate dall'attestatore.

Infine, è suggerito di documentare, ove le si consideri significative, le discussioni avute con il *Management* ed altri soggetti su aspetti significativi. La documentazione deve, in tal caso, includere evidenze degli aspetti significativi discussi, delle date in cui le discussioni hanno avuto luogo e dei soggetti coinvolti. A tale fine è utile la verbalizzazione del contenuto degli incontri svolti.

Ancora più forte è la posizione delle Linee guida che con la Raccomandazione n. 4 (nella seconda edizione) auspicano che il professionista, che deve essere soggetto con caratteristiche di assoluta indipendenza, venga nominato già nella fase di redazione del piano al fine di acquisire le necessarie informazioni ed essere in grado di rendere le attestazioni preliminari eventualmente necessarie in ragione dello strumento che è stato prescelto. L'intervento in una fase anticipata è considerato fatto positivo in quanto riduce i tempi e i costi del processo di attestazione.

9.10. **CONTENUTO MINIMO DELLA RELAZIONE**

I Principi forniscono indicazioni precise sulla struttura della relazione di attestazione al Par. 8. È, pertanto, necessario ripercorrerne le indicazioni al fine di individuare il contenuto minimo necessario alla strutturazione di un documento completo e coerente con il documento di riferimento.

La relazione deve essere composta da tre parti: una prima parte introduttiva e di rendicontazione sulle verifiche svolte sulla veridicità della base dati; una seconda parte nella quale è svolta l'analisi del piano; una parte finale contenente il giudizio di fattibilità.

La prima parte della relazione deve contenere le informazioni relative: al professionista incaricato, all'incarico ricevuto, alla documentazione esaminata, alla situazione aziendale e societaria riscontrata al momento della redazione del piano, alle verifiche sulla veridicità della base dati. Le informazioni relative al professionista incaricato devono contenere almeno la dichiarazione relativa ai requisiti soggettivi di professionalità e di indipendenza nonché di assenza di condizioni di incompatibilità. Con riferimento all'incarico ricevuto, l'attestatore deve indicare compiutamente i riferimenti dell'incarico e le finalità dello stesso in relazione alla specifica previsione normativa. In questa parte si deve espressamente menzionare se siano stati applicati e si sia fatto pertanto costante riferimento nello svolgimento del lavoro ai Principi per l'attestazione dei piani di risanamento. L'attestatore deve indicare nella relazione (anche tramite uso di allegati) l'elenco dettagliato dei documenti consultati per la redazione della propria relazione. Di ogni documento è opportuno che, direttamente nella relazione o tramite rinvio alle proprie carte di lavoro, l'attestatore specifichi il soggetto che ha elaborato il documento e la data di ultimazione dello stesso. Quanto all'analisi della situazione aziendale e societaria riscontrata al momento della redazione del piano, è utile che l'attestatore fornisca dettagli nella relazione sulle informazioni ricevute e sulle analisi effettuate con riferimento ai seguenti aspetti: analisi della struttura societaria (compagine sociale, organo

amministrativo e di controllo, centri direzionali e organigramma, ecc.) e delle eventuali recenti variazioni, comprese eventuali operazioni straordinarie; analisi della situazione competitiva (mercato e settore di riferimento, posizionamento rispetto al mercato di riferimento, clientela, strategia attuale, punti di forza, punti di criticità, rischi del *business*, ecc.); cause della crisi (analisi dei bilanci mediante riclassificazioni e indici, cause endogene ed esogene della crisi).

Infine, per quanto concerne l'analisi della base dati contabile l'attestatore deve compiutamente relazionare e documentare le verifiche strumentali al giudizio sulla veridicità svolte sulle singole poste dell'attivo e del passivo. A tale fine deve evidenziare: le tecniche di revisione utilizzate; le categorie di asserzioni indagate (esistenza, completezza, diritti e obblighi, manifestazione, valutazione, misurazione, presentazione e informativa); l'estensione dei campioni osservati e quindi i risultati ottenuti. L'attestatore deve indicare anche le eventuali evidenze acquisite sulle verifiche compiute da altri organi di controllo societari – collegio sindacale, *internal auditor*, revisore legale – o l'eventualità che tali evidenze siano state richieste ma non ottenute.

Nella seconda parte della relazione, l'attestatore riepiloga: le ipotesi su cui si fonda il piano, le relative proiezioni temporali, la strategia di liquidazione o di risanamento. L'attestatore ripercorre con approccio critico i tratti fondamentali della strategia liquidatoria o di risanamento. È opportuno che l'attestatore individui esplicitamente le ipotesi alla base del piano elencandole ed esprimendosi sulle stesse. In particolare, è opportuno che l'attestatore verifichi la natura delle ipotesi riscontrate indicando se si tratti di ipotesi "normali" (*projections*) relative a eventi futuri ragionevoli e desunti dall'analisi di elementi oggettivi, o di assunzioni "ipotetiche" (*forecasts*) non supportate da dati storici dell'azienda. 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. È utile che l'attestatore verifichi se le previsioni elaborate siano coerenti con informazioni assunte, ove possibile, da soggetti terzi indipendenti (enti, autorità, società di consulenza ecc.). L'attestatore esprime se le ipotesi alla base del piano siano in linea con l'orizzonte temporale del piano stesso e esplicita il proprio giudizio sulla correttezza e la coerenza dello sviluppo quantitativo del piano sulla base delle ipotesi formulate dalla società. Sulla strategia di risanamento contenuta nel piano, l'attestatore deve sinteticamente riassumerne i tratti fondamentali ed esprimere il proprio giudizio circa l'idoneità a consentire il superamento della crisi.

La terza parte della relazione contiene il giudizio finale dell'attestatore che, come meglio evidenziato *supra*, può essere positivo, negativo, impossibile o condizionato. Rinviano ai precedenti paragrafi per le riflessioni sull'importanza della tassonomia proposta dai Principi, in questa sede si evidenzia solo che l'espressione di un giudizio positivo potrà 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".

I Principi di attestazione richiamano i principi di revisione e stabiliscono che l'attestatore debba conservare documentazione dell'attività svolta che fornisca sufficiente ed

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.11. Fattispecie di attestazione previste nel Codice della crisi e dell'insolvenza (CCI)

appropriata evidenza degli elementi a supporto del giudizio ed evidenza che il lavoro sia stato svolto in conformità ai presenti Principi ed alle norme e ai regolamenti applicabili. Le carte di lavoro devono essere conservate per un periodo di dieci anni. Tale termine è stabilito facendo riferimento alle norme relative alla conservazione delle scritture contabili.

9.11. FATTISPECIE DI ATTESTAZIONE PREVISTE NEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA (CCI)

Il ruolo di garanzia dell'attestatore che già risultava molto enfatizzato dagli interventi normativi in modifica alla Legge fallimentare intervenuti sin dal 2012, diviene ancora più centrale con l'introduzione del Codice della crisi e dell'insolvenza (CCI), sia nell'ambito dell'implementazione dei meccanismi di allerta e di composizione assistita della crisi avanti all'OCRI, sia nell'ambito del processo di accertamento dello stato di crisi del debitore, sia infine in una eventuale fase successiva caratterizzata dallo svolgimento vero e proprio delle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza.

Nel tempo si sono accresciute numericamente le fattispecie di intervento, sono state cesellate in modo specifico le caratteristiche soggettive richieste per poter accettare l'incarico e sono state enfatizzate le responsabilità che comporta l'attività di scrutinio svolta. È introdotto un caso di "attestazione complessa" nei casi di risoluzione della crisi di gruppo affrontati mediante la presentazione di un piano unitario o di più piani reciprocamente collegati e interferenti e nella liquidazione giudiziale è mantenuta la fattispecie dell'attestazione in caso di presentazione di concordato. Il Codice prevede più di venti fattispecie di attestazione. Le stesse sono di seguito presentate in forma tabellare utilizzando quale criterio espositivo la sequenza numerica degli articoli del CCI.

Si evidenzia per chiarezza che la trattazione proposta tiene conto del D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, nonché del decreto correttivo D.Lgs. 26 ottobre 2020, contenente disposizioni integrative e correttive al CCI, pubblicato in G.U. il 5 novembre 2020, n. 276.

LE FATTISPECIE DI ATTESTAZIONE PREVISTE NEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA	
Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi	
Strumenti di allerta	
Art. 13, comma 3	Indicatori della crisi <i>3. L'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del co. 2 ne specifica le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio e indica, nella medesima nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi. Un professionista indipendente attesta l'adeguatezza di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione è allegata alla nota integrativa al bilancio di esercizio e ne costituisce parte integrante. La dichiarazione, attestata in conformità al secondo periodo, produce effetti a decorrere dall'esercizio successivo.</i>

L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE 9.

Fattispecie di attestazione previste nel Codice della crisi e dell'insolvenza (CCI) 9.11.

LE FATTISPECIE DI ATTESTAZIONE PREVISTE NEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA	
Organismo di composizione della crisi d'impresa	
Art. 18, comma 3	Audizione del debitore <i>3. Il collegio, sentito il debitore e tenuto conto degli elementi di valutazione da questi forniti nonché dei dati e delle informazioni assunte, quando ritiene che non sussista la crisi o che si tratti di imprenditore al quale non si applicano gli strumenti di allerta, dispone l'archiviazione delle segnalazioni ricevute. Il collegio dispone in ogni caso l'archiviazione quando l'organo di controllo societario, se esistente o, in sua mancanza, un professionista indipendente, attesta l'esistenza di crediti di imposta o di altri crediti verso pubbliche amministrazioni per i quali sono decorsi novanta giorni dalla messa in mora, per un ammontare complessivo che, portato in compensazione con i debiti, determina il mancato superamento delle soglie di cui all'art. 15, co. 2, lett. a), b) e c). All'attestazione devono essere allegati i documenti relativi ai crediti. L'attestazione ed i documenti allegati sono utilizzabili solo nel procedimento dinanzi all'OCRI. Il referente comunica l'archiviazione al debitore ed ai soggetti che hanno effettuato la segnalazione.</i>
Procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza	
Procedimento unitario per l'accesso alle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza	
Art. 48, comma 5	Omologazione del concordato preventivo e degli accordi di ristrutturazione dei debiti <i>5. Il tribunale omologa gli accordi di ristrutturazione o il concordato preventivo anche in mancanza di adesione da parte dell'amministrazione finanziaria o degli enti gestori di forme di previdenza o assistenza obbligatorie quando l'adesione è determinante ai fini del raggiungimento delle percentuali di cui all'art. 57, comma 1, 60 comma 1, e 109, comma 1, e quando, anche sulla base delle risultanze della relazione del professionista indipendente, la proposta di soddisfacimento della predetta amministrazione o degli enti gestori di forme di previdenza o assistenza obbligatorie è conveniente rispetto all'alternativa liquidatoria.</i>
Misure cautelari protettive	
Art. 54, comma 3	Misure cautelari e protettive <i>3. Le misure protettive di cui al comma 2 possono essere richieste dall'imprenditore anche nel corso delle trattative e prima del deposito della domanda di omologazione degli accordi di ristrutturazione, allegando la documentazione di cui all'art. 39, comma 1, e la proposta di accordo corredata da un'attestazione del professionista indipendente che attesta che sulla proposta sono in corso trattative con i creditori che rappresentano almeno il sessanta per cento dei crediti e che la stessa, se accettata, è idonea ad assicurare l'integrale pagamento dei creditori con i quali non sono in corso trattative o che hanno comunque negato la propria disponibilità a trattare. La disposizione si applica anche agli accordi di ristrutturazione ad efficacia estesa di cui all'art. 61.</i>
Strumenti di regolazione della crisi	

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.11. Fattispecie di attestazione previste nel Codice della crisi e dell'insolvenza (CCI)

LE FATTISPECIE DI ATTESTAZIONE PREVISTE NEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA	
Strumenti negoziali stragiudiziali	
Art. 56, comma 3	Accordi in esecuzione di piani attestati di risanamento <i>3. Un professionista indipendente deve attestare la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità economica del piano.</i>
Strumenti negoziali stragiudiziali soggetti ad omologazione	
Art. 57, comma 4	Accordi di ristrutturazione dei debiti <i>4. Un professionista indipendente deve attestare la veridicità dei dati aziendali e fattibilità economica del piano. L'attestazione deve specificare l'idoneità dell'accordo e del piano ad assicurare l'integrale pagamento dei creditori estranei nel rispetto dei termini di cui al comma 3.</i>
Art. 58, commi 1 e 2	Rinegoziazione degli accordi o modifiche del piano <i>1. Se prima dell'omologazione intervengono modifiche sostanziali del piano, è rinnovata l'attestazione di cui all'art. 57, comma 4, e il debitore chiede il rinnovo delle manifestazioni di consenso ai creditori parti degli accordi. L'attestazione deve essere rinnovata anche in caso di modifiche sostanziali degli accordi.</i> <i>2. Qualora dopo l'omologazione si rendano necessarie modifiche sostanziali del piano, l'imprenditore vi apporta le modifiche idonee ad assicurare l'esecuzione degli accordi, richiedendo al professionista indicato all'art. 57, comma 4, il rinnovo dell'attestazione. In tal caso, il piano modificato e l'attestazione sono pubblicati nel registro delle imprese e della pubblicazione è dato avviso ai creditori a mezzo lettera raccomandata o posta elettronica certificata. Entro trenta giorni dalla ricezione dell'avviso è ammessa opposizione avanti al tribunale, nelle forme di cui all'art. 48.</i>
Art. 62, comma 2, l.d)	Convenzione di moratoria <i>1. La convenzione di moratoria conclusa tra un imprenditore, anche non commerciale, e i suoi creditori, diretta a disciplinare in via provvisoria gli effetti della crisi e avente ad oggetto la dilazione delle scadenze dei crediti, la rinuncia agli atti o la sospensione delle azioni esecutive e conservative e ogni altra misura che non comporti rinuncia al credito, in deroga agli artt. 1372 e 1411 del codice civile, è efficace anche nei confronti dei creditori non aderenti che appartengano alla medesima categoria.</i> <i>2. Ai fini di cui al comma 1 occorre che: [...]</i> <i>c) vi siano concrete prospettive che i creditori della medesima categoria non aderenti, cui vengono estesi gli effetti della convenzione, possano risultare soddisfatti all'esito della stessa in misura non inferiore rispetto alla liquidazione giudiziale;</i> <i>d) un professionista indipendente, abbia attestato la veridicità dei dati aziendali, l'idoneità della convenzione a disciplinare provvisoriamente gli effetti della crisi, e la ricorrenza delle condizioni di cui alla lettera c).</i>

L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE 9.

Fattispecie di attestazione previste nel Codice della crisi e dell'insolvenza (CCI) 9.11.

LE FATTISPECIE DI ATTESTAZIONE PREVISTE NEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA	
Art. 63, comma 1	Transazione e accordi su crediti contributivi <i>1. Nell'ambito delle trattative che precedono la stipulazione degli accordi di ristrutturazione di cui agli artt. 57, 60 e 61 il debitore può proporre il pagamento, parziale o anche dilazionato, dei tributi e dei relativi accessori amministrati dalle agenzie fiscali, nonché dei contributi amministrati dagli enti gestori di forme di previdenza, assistenza e assicurazione per l'invalidità, la vecchiaia e i superstiti obbligatorie e dei relativi accessori. In tali casi l'attestazione del professionista indipendente, relativamente ai crediti fiscali e previdenziali, deve inerire anche alla convenienza del trattamento proposto rispetto alla liquidazione giudiziale; tale circostanza costituisce oggetto di specifica valutazione da parte del tribunale.</i>
Procedure di composizione della crisi da sovraindebitamento	
Art. 65, comma 3	Ambito di applicazione delle procedure di composizione delle crisi da sovraindebitamento <i>3. I compiti del commissario giudiziale o del liquidatore nominati nelle procedure di cui al comma 1 sono svolti dall'OCC. La nomina dell'attestatore è sempre facoltativa.</i>
Concordato preventivo	
Art. 85, comma 7	Presupposti per l'accesso alla procedura (di concordato preventivo) <i>7. I creditori muniti di privilegio, pegno o ipoteca, possono essere soddisfatti anche non integralmente, purché in misura non inferiore a quella realizzabile sul ricavato, in caso di liquidazione, dei beni o diritti sui quali sussiste la causa di prelazione, avuto riguardo al loro valore di mercato, al netto del presumibile ammontare delle spese di procedura inerenti al bene o diritto e della quota parte delle spese generali, attestato da professionista indipendente. La quota residua del credito è trattata come credito chirografario</i>
Art. 87, commi 2 e 3	Piano di concordato <i>2. Il debitore deve depositare, con la domanda, la relazione di un professionista indipendente, che attesti la veridicità dei dati aziendali e la fattibilità del piano. Analoga relazione deve essere presentata nel caso di modifiche sostanziali della proposta o del piano.</i> <i>3. In caso di concordato in continuità la relazione del professionista indipendente deve attestare che la prosecuzione dell'attività d'impresa è funzionale al miglior soddisfacimento dei creditori.</i>

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.11. Fattispecie di attestazione previste nel Codice della crisi e dell'insolvenza (CCI)

LE FATTISPECIE DI ATTESTAZIONE PREVISTE NEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA	
Art. 88, commi 1 e 2	Trattamento dei crediti tributari e contributivi <i>1. Con il piano di concordato il debitore, esclusivamente mediante proposta presentata ai sensi del presente articolo, può proporre il pagamento, parziale o anche dilazionato, dei tributi e dei relativi accessori amministrati dalle agenzie fiscali, nonché dei contributi amministrati dagli enti gestori di forme di previdenza, assistenza e assicurazione per l'invalidità, la vecchiaia e i superstiti obbligatorie e dei relativi accessori, se il piano ne prevede la soddisfazione in misura non inferiore a quella realizzabile, in ragione della collocazione preferenziale, sul ricavato in caso di liquidazione, avuto riguardo al valore di mercato attribuibile ai beni o ai diritti sui quali sussiste la causa di prelazione, indicato nella relazione di un professionista indipendente. (...).</i> <i>2. L'attestazione del professionista indipendente, relativamente ai crediti tributari e contributivi, ha ad oggetto anche la convenienza del trattamento proposto rispetto alla liquidazione giudiziale.</i>
Art. 90, commi 4 e 5	Proposte concorrenti <i>4. La relazione di cui all'art. 87 c. 2, può essere limitata alla fattibilità del piano per gli aspetti che non siano già oggetto di verifica da parte del commissario giudiziale, e può essere omessa se non ve ne sono.</i> <i>5. Le proposte di concordato concorrenti non sono ammissibili se nella relazione di cui all'art. 87, comma 2, il professionista indipendente attesta che la proposta di concordato del debitore assicura il pagamento di almeno il trenta per cento dell'ammontare dei crediti chirografari. Tale percentuale è ridotta al venti per cento nel caso in cui il debitore abbia richiesto l'apertura del procedimento di allerta o utilmente avviato la composizione assistita della crisi ai sensi dell'art. 24.</i>
Art. 95, commi 2 e 4	Disposizioni speciali per i contratti con le Pubbliche amministrazioni <i>2. Il deposito della domanda di accesso al concordato preventivo non impedisce la continuazione di contratti con le pubbliche amministrazioni, se il professionista indipendente ha attestato la conformità al piano, ove predisposto, 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, purché in possesso dei requisiti per la partecipazione alla gara e per l'esecuzione del contratto. Il giudice delegato, all'atto della cessione o del conferimento, dispone la cancellazione delle iscrizioni e trascrizioni. Le disposizioni del presente comma si applicano anche nell'ipotesi in cui l'impresa sia stata ammessa al concordato liquidatorio quando il professionista indipendente attesta che la continuazione è necessaria per la migliore liquidazione dell'azienda in esercizio.</i> <i>4. L'autorizzazione consente la partecipazione alla gara previo deposito di una relazione del professionista indipendente che attesta la conformità al piano, ove predisposto, e la ragionevole capacità di adempimento del contratto.</i>

L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE 9.

Fattispecie di attestazione previste nel Codice della crisi e dell'insolvenza (CCI) 9.11.

LE FATTISPECIE DI ATTESTAZIONE PREVISTE NEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA	
Art. 99, commi 2 e 6	<p>Finanziamenti prededucibili autorizzati prima dell'omologazione del concordato preventivo o di accordi di ristrutturazione dei debiti</p> <p><i>3. Il ricorso deve specificare la destinazione dei finanziamenti, che il debitore non è in grado di reperirli altrimenti e indicare le ragioni per cui l'assenza di tali finanziamenti determinerebbe grave pregiudizio per l'attività aziendale o per il prosieguo della procedura. Il ricorso deve essere accompagnato dalla relazione di un professionista indipendente che attesti la sussistenza dei requisiti di cui al comma 1, nonché che i finanziamenti sono funzionali alla migliore soddisfazione dei creditori. La relazione non è necessaria quando il tribunale ravvisa l'urgenza di provvedere per evitare un danno grave ed irreparabile all'attività aziendale.</i></p> <p><i>6. In caso di successiva apertura della procedura di liquidazione giudiziale, i finanziamenti autorizzati non beneficiano della prededuzione quando risulta congiuntamente che:</i></p> <p><i>a) il ricorso o l'attestazione di cui al comma 2 contengono dati falsi ovvero omettono informazioni rilevanti o comunque quando il debitore ha commesso altri atti in frode ai creditori per ottenere l'autorizzazione;</i></p> <p><i>b) il curatore dimostra che i soggetti che hanno erogato i finanziamenti, alla data della erogazione, conoscevano le circostanze di cui alla lettera a).</i></p>
Art. 100, commi 1 e 2	<p>Autorizzazione al pagamento di crediti pregressi</p> <p><i>1. Il debitore che presenta domanda di concordato ai sensi degli artt. 44 e 87, quando è prevista la continuazione dell'attività aziendale, 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 indipendente attesta che tali prestazioni sono essenziali per la prosecuzione dell'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. Il tribunale può autorizzare, alle medesime condizioni, il pagamento della retribuzione dovuta per la mensilità antecedente il deposito del ricorso ai lavoratori addetti all'attività di cui è prevista la continuazione.</i></p> <p><i>2. Quando è prevista la continuazione dell'attività aziendale, la disciplina di cui al comma 1 si applica, in deroga al disposto dell'art. 154, comma 2, al rimborso, alla scadenza convenuta, delle rate a scadere del contratto di mutuo con garanzia reale gravante su beni strumentali all'esercizio dell'impresa se il debitore, alla data della presentazione della domanda di concordato, ha adempiuto le proprie obbligazioni o se il tribunale lo autorizza al pagamento del debito per capitale ed interessi scaduto a tale data. Il professionista indipendente attesta anche che il credito garantito potrebbe essere soddisfatto integralmente con il ricavato della liquidazione del bene effettuata a valore di mercato e che il rimborso delle rate a scadere non lede i diritti degli altri creditori.</i></p>
Liquidazione giudiziale	

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.11. Fattispecie di attestazione previste nel Codice della crisi e dell'insolvenza (CCI)

LE FATTISPECIE DI ATTESTAZIONE PREVISTE NEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA	
Concordato nella liquidazione giudiziale	
Art. 240, comma 4	Proposta di concordato nella liquidazione giudiziale <i>4. La proposta può prevedere che i creditori muniti di privilegio, pegno o ipoteca, non vengano soddisfatti integralmente, purché il piano ne preveda la soddisfazione in misura non inferiore a quella realizzabile, in ragione della collocazione preferenziale, sul ricavato in caso di liquidazione, avuto riguardo al valore di mercato attribuibile ai beni o diritti sui quali sussiste la causa di prelazione, al netto del presumibile ammontare delle spese di procedura inerenti al bene o diritto e della quota parte delle spese generali, indicato nella relazione giurata di un professionista indipendente, iscritto nell'albo dei revisori legali, in possesso dei requisiti di cui all'art. 358 e designato dal tribunale. Il trattamento stabilito per ciascuna classe non può avere l'effetto di alterare l'ordine delle cause legittime di prelazione.</i>
Disposizioni relative ai gruppi di imprese	
Regolazione della crisi o insolvenza del gruppo	

L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE 9.

Fattispecie di attestazione previste nel Codice della crisi e dell'insolvenza (CCI) 9.11.

LE FATTISPECIE DI ATTESTAZIONE PREVISTE NEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA	
Art. 284, commi 4 e 5	<p>Concordato, accordi di ristrutturazione e piano attestato di gruppo</p> <p>4. La domanda proposta ai sensi dei commi 1 e 2 deve contenere l'illustrazione delle ragioni di maggiore convenienza, in funzione del migliore soddisfacimento dei creditori delle singole imprese, della scelta di presentare un piano unitario ovvero piani reciprocamente collegati e interferenti invece di un piano autonomo per ciascuna impresa. Il piano o i piani di cui al comma 1 quantificano il beneficio stimato per i creditori di ciascuna impresa del gruppo, anche per effetto della sussistenza di vantaggi compensativi, conseguiti o fondatamente prevedibili, derivanti dal collegamento o dall'appartenenza al gruppo. La domanda deve inoltre fornire informazioni analitiche, complete e aggiornate sulla struttura del gruppo e sui vincoli partecipativi o contrattuali esistenti tra le imprese e indicare il registro delle imprese o i registri delle imprese in cui è stata effettuata la pubblicità ai sensi dell'art. 2497-bis del codice civile. Il bilancio consolidato di gruppo, ove redatto, deve essere allegato al ricorso unitamente alla documentazione prevista, rispettivamente, per l'accesso al concordato preventivo o agli accordi di ristrutturazione. Si applica l'art. 289.</p> <p>5. Il piano unitario o i piani reciprocamente collegati e interferenti, rivolti ai rispettivi creditori, aventi il contenuto indicato nell'art. 56, comma 2, devono essere idonei a consentire il risanamento dell'esposizione debitoria di ciascuna impresa e ad assicurare il riequilibrio complessivo della situazione finanziaria di ognuna. Un professionista indipendente attesta: a) la veridicità dei dati aziendali; b) la fattibilità del piano o dei piani; c) le ragioni di maggiore convenienza, in funzione del migliore soddisfacimento dei creditori delle singole imprese, della scelta di presentare un piano unitario ovvero piani reciprocamente collegati e interferenti invece di un piano autonomo per ciascuna impresa; d) la quantificazione del beneficio stimato per i creditori di ciascuna impresa del gruppo, operata ai sensi del comma 4. L'attestazione contiene anche informazioni analitiche, complete e aggiornate sulla struttura del gruppo e sui vincoli partecipativi o contrattuali esistenti tra le imprese.</p>
Art. 285, comma 2	<p>Contenuto del piano o dei piani di gruppo e azioni a tutela dei creditori e dei soci</p> <p>2. Il piano o i piani concordatari possono altresì prevedere operazioni contrattuali e riorganizzative, inclusi i trasferimenti di risorse infragruppo, purché un professionista indipendente attesti che dette operazioni sono necessarie ai fini della continuità aziendale per le imprese per le quali essa è prevista nel piano e coerenti con l'obiettivo del miglior soddisfacimento dei creditori di tutte le imprese del gruppo.</p>

9. L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE

9.12. *Principali integrazioni ai principi di attestazione introdotte nella bozza per la consultazione dell'ottobre 2020*

9.12. PRINCIPALI INTEGRAZIONI AI PRINCIPI DI ATTESTAZIONE INTRODOTTE NELLA BOZZA PER LA CONSULTAZIONE DELL'OTTOBRE 2020

Come accennato nel paragrafo 9.4, i Principi di attestazione sono attualmente in fase di revisione da parte di una apposita Commissione costituita nel 2018 in seno al CN-DCEC. Alla data di pubblicazione del presente volume risulta disponibile, quale *output* della suddetta attività di revisione, solamente una bozza per la discussione rilasciata in pubblica consultazione nel mese di ottobre 2020. Pare quindi opportuno a chi scrive riepilogare di seguito le principali proposte di modifica ai Principi di attestazione inserite nella bozza in esame.

Il par. 9.1 dei venti Principi specifica che l'attestatore non è tenuto a monitorare la corretta esecuzione del piano e della proposta ai creditori, e non è destinatario di responsabilità in caso di non corretta esecuzione del piano stesso. Fermo restando tale principio, la bozza di revisione introduce, al novellato par. 6.7, la raccomandazione di una verifica *ex ante* da parte dell'attestatore circa la previsione di una fase di monitoraggio del piano.

In particolare, il nuovo Principio 6.7 specifica che il piano dovrebbe prevedere l'esposizione dei parametri individuati come riferimento per il risanamento, nonché la rappresentazione di *Key Performance Indicator* (KPI), sia di tipo quantitativo sia di tipo qualitativo, da tenere come riferimento per esaminare lo stato di esecuzione del piano. Nel piano dovrebbero essere inoltre indicati contestualmente i limiti e gli obiettivi rispetto ai quali occorre effettuare la misurazione delle prestazioni raggiunte. Compito dell'attestatore, secondo la previsione del nuovo Principio 6.7.4, sarebbe quindi quello di prestare attenzione al caso in cui il livello della variabile critica scenda al di sotto del punto di rottura³⁷, ovvero sotto la soglia oltre la quale le assunzioni del piano andrebbero completamente riviste, e si renderebbe necessario adottare iniziative correttive nel caso di scostamento tra gli obiettivi pianificati e quelli raggiunti.

A seguito della pandemia da Covid-19 che nel corso del 2020 ha fortemente condizionato il contesto socio-economico nazionale ed internazionale, la bozza in esame introduce, nel nuovo par. 6.9, raccomandazioni volte a trattare l'incertezza straordinaria nella formulazione delle previsioni generata dall'evento pandemico, pur nella consapevolezza che, come specificato nel Principio stesso, ad oggi non risulta ancora possibile comprendere appieno l'intensità, l'ampiezza e la durata delle ricadute dell'evento sulle previsioni macroeconomiche dei singoli settori.

Per esprimere un giudizio sulla fattibilità dei piani di imprese operanti in settori significativamente colpiti dalla pandemia nel nuovo Principio viene pertanto suggerito all'attestatore di: i) accertarsi che le previsioni sulla domanda di mercato derivino da studi di settore aggiornati ed emessi da soggetti autorevoli; ii) verificare che il piano tenga conto delle eventuali limitazioni alla capacità produttiva derivanti da prescrizioni igienico-sanitarie connesse alla pandemia; iii) valutare la completezza del piano con riferimento alla presenza di scenari alternativi, specialmente con riguardo all'evoluzione della do-

³⁷ Sul concetto di "scenario di rottura" si veda: Riva P., "Redigere e attestare un piano in tempo di Covid-19. Alcune proposte di rideclinazione dei principi", in *Il Fallimentarista*, 2020.

L'ATTESTATORE E LA RELAZIONE DI ATTESTAZIONE 9.

Principali integrazioni ai principi di attestazione introdotti nella bozza per la consultazione dell'ottobre 2020 9.12.

manda di mercato; iv) suffragare gli scenari con l'andamento corrente, con dati i più recenti possibili; v) valutare la coerenza del lasso temporale previsto per il piano.

In contesti di straordinaria incertezza è inoltre possibile per l'attestatore richiedere che le analisi di sensitività, le quali potrebbero presentare *range* di variabilità troppo ampi da testare, siano sostituite dall'esame di diversi scenari alternativi a livello macroeconomico. Nel caso dell'impiego di scenari, l'attestatore dovrà individuare gli indicatori chiave di *performance* che consentano di intercettare gli scostamenti rispetto al piano, con le conseguenti iniziative da adottare, nonché il livello al di sotto del quale venga meno il raggiungimento del riequilibrio finanziario³⁸.

Infine, la bozza di revisione introduce, tra gli allegati ai Principi, specifiche raccomandazioni con riferimento alle attestazioni di cui all'art. 182-ter L. fall., il quale disciplina il trattamento dei crediti tributari e contributivi e gli accordi negoziali aventi ad oggetto tali crediti. In particolare, nel caso in cui la proposta del debitore preveda un pagamento parziale del debito tributario, l'art. 182-ter L. fall. richiede la produzione di una attestazione da cui si rilevi che la proposta concordataria sia maggiormente soddisfattiva, con riferimento ai crediti tributari e previdenziali, rispetto all'alternativa fallimentare. Tale attestazione non deve essere necessariamente distinta dalla relazione di cui all'art. 162, comma 3, L. fall. Sul piano operativo assume particolare rilevanza la raccomandazione secondo cui, ai fini del confronto tra l'ipotesi concordataria e quella liquidatoria, l'attestatore non debba tenere conto del maggior apporto patrimoniale rappresentato dai flussi o dagli investimenti generati dalla continuità aziendale ovvero ottenuti dall'attività liquidatoria prevista in sede concordataria, in quanto tali elementi non rientrano nel patrimonio del debitore al momento dell'apertura della procedura. L'attestatore dovrà inoltre verificare che nella proposta il debitore abbia dato evidenza dell'esistenza di crediti oggetto di contestazione, e della costituzione di relativi fondi rischi in misura adeguata.

³⁸ Si veda Riva P., "Una sfida possibile: redigere un piano nel contesto post pandemico", in *Crisi d'impresa ed emergenza sanitaria*, a cura di Ambrosini S., Pacchi S., Zanichelli Ed., 2020.