Fondazione
dei Dottori
Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Firenze

ORDINE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI
DI FIRENZE

Corsi aggiornamento

Firenze, 16 novembre 2016 ore 17,30

Sede ODCEC Firenze, Viale Spartaco Lavagnini, 42

LA FIGURA DELL'ADVISOR NELLA GESTIONE DELLA CRISI

Relatore: Dott. M. Aurelio Campanale

o per dirla meglio =

"il ruolo chiave del Dottore Commercialista nella gestione della crisi di impresa"

L'approccio all'argomento è stato meramente pratico in funzione delle esperienze personali vissute e sulla scorta di quanto la giurisprudenza e la norma si sono evolute a riguardo.

L'ambito di trattazione si è limitato volutamente all'esame della figura del ***DOTTORE COMMERCIALISTA***, **quale consulente della impresa in crisi**, nell'ambito dei soli istituti giuridici previsti **per la continuità aziendale** (PAR ADR e CPC) tralasciando le altre ipotesi liquidatorie sia extragiudiziali (ADR) che giudiziali (concordato liquidatorio) ed escludendo dalla presente trattazione le altre figure dell'attestatore e del Commissario Giudiziale.

E’ noto che il Legislatore è intervenuto profondamente sulla normativa fallimentare al fine di perfezionare e integrare il processo di riforma, introducendo e perfezionando alcuni **istituti giuridici innovativi**, caratterizzati dalla possibilità di contemperare la tutela degli interessi dei creditori delle aziende in crisi con la salvaguardia della sopravvivenza delle aziende medesime, cercando di ricalcare, almeno parzialmente, la **normativa Statunitense del Chapter 11**.

Il principale elemento di novità alla base di tali istituti, almeno facendo riferimento alla previgente normativa fallimentare, è nel presupposto che dalla **continuità aziendale**, opportunamente accertata, derivi la **possibilità di incrementare la generazione di risorse finanziarie** disponibili al fine di soddisfare gli interessi dei terzi aventi diritto, minimizzandone i sacrifici rispetto a **quelli prospettabili da istituti giuridici caratterizzati dalla cessazione dell’attività aziendale**.

Temi di svolgimento

La presente relazione si sviluppa sull'esame **esegetico** delle 3 parole componenti il titolo del presente intervento:

LA FIGURA DELL'ADVISOR NELLA GESTIONE DELLA CRISI

TEMA A) si cercherà di dare una definizione alla **FIGURA** (ruolo, competenze, attività e responsabilità del professionista);

TEMA B) si esaminerà, in riferimento agli **altri soggetti coinvolti**, il ruolo del **ADVISOR** nella sua qualità di **dottore commercialista** nei processi di declino e crisi d'impresa ma solo limitatamente alla competenza del **CONSULENTE DELLA IMPRESA IN CRISI**, (escludendo anche il professionista del creditore della impresa in crisi);

TEMA C) si cercherà di individuare quali siano gli indicatori della **CRISI** (situazione di crisi di impresa) da prendere in considerazione e gli strumenti più idonei da utilizzare per il suo superamento.

NON si entrerà nei particolari e nel dettaglio di come si predispone il piano ma si daranno degli accenni tecnici, illustrando le situazioni di criticità e le varie raccomandazioni di massima a riguardo

(A) - Definizione della FIGURA di ADVISOR

1. RUOLO
2. COMPETENZE
3. RESPONSABILITA' del professionista.

I soggetti che gestiscono la crisi di impresa

Advisor (*)	Colui che fornisce supporto al management per la creazione del piano di risanamento (turnaround plan) e che coordina la squadra
Consulenti impresa	- Commercialista (dottore commercialista o ragioniere) - Esperto in materia del lavoro - Avvocato - Tributarista/fiscalista
Turnaround management	I manager che gestiscono l'esecuzione del risanamento
Professionista attestatore	Colui che valuta il piano e ne attesta la fattibilità, assumendo la responsabilità anche ai sensi dell' art. 67, co. 2, lett. d, L.F.

Gli "attori" del processo di risanamento

- Organi di governo dell'impresa – Top management
- Professionisti abituali dell'impresa
- **ADVISOR FINANZIARIO**
- Advisor industriale
- Advisor legale
- Tournaround manager
- Soggetti asseveratori / attestatori

L'advisor

- Il ruolo dell'advisor è fondamentale, in quanto è colui che **deve decidere** lo strumento giuridico più idoneo per uscire dalla crisi d'impresa e deve essere in grado di governare l'intero processo, facendo da collettore tra le esigenze dell'impresa, dei creditori e di tutti gli stakeholders

- L'advisor deve pertanto possedere competenze **giuridiche, industriali, finanziarie e commerciali**, e avere un'ottima credibilità reputazionale

- A seconda della **dimensione dell'impresa**, l'advisor può essere una investment bank, una società di consulenza o uno o più professionisti (commercialisti, avvocati, ecc.). Possono anche essere nominati **più advisor** (tipicamente quello industriale e quello finanziario)

definizione particolare di advisor

È una figura determinante nel processo di gestione della crisi: di rilancio dell'impresa o della ristrutturazione;

E' un soggetto altamente specializzato nel campo del *corporate finance* che garantisce imparzialità e trasparenza

individuare la **strategia** più "idonea" alla situazione in cui versa l'impresa che consenta il superamento dello stato di crisi oppure quella che possa "accompagnare" l'impresa verso una fase di liquidazione

Nella gestione della crisi il professionista può svolgere il ruolo di:

- ***Consulente dell'impresa in crisi***.
- Consulente del creditore di un imprenditore in crisi.
- Attestatore:
  - in un concordato preventivo,
  - in accordo di ristrutturazione,
  - in un accordo stragiudiziale (piano attestato)
- Curatore del fallimento.
- Commissario giudiziale del concordato.
- Liquidatore giudiziale del concordato.

Ruolo del consulente dell'imprenditore

Deve **accompagnare** l'imprenditore nella gestione della crisi:

- Deve individuare il percorso più **profittevole** per il debitore;
- Deve cercare di salvaguardare il patrimonio del debitore e della sua famiglia (personalità giuridica, fidejussioni, ecc.)
- Deve evitare che il debitore ponga in essere comportamenti irrazionali, eticamente scorretti o contrari alla legge;

compito dell'advisor

valutare l'esistenza dei parametri propedeutici al processo di ristrutturazione

l'esistenza sia della "**continuità**" aziendale

l'esistenza di "**patrimonio netto rettificato**" positivo

congiuntamente alle banche esposte, l'**Advisor** si occupa anche di "progettare" e "disegnare" la nuova struttura finanziaria dell'azienda alla luce del processo di ristrutturazione

L'attività dell'**ADVISOR** si sostanzia quindi:

nell'assistenza all'impresa debitrice ed al suo management

nell'elaborazione del ***Piano di risanamento*** (o nella revisione dello stesso se già redatto) affinché questo risulti "***fattibile***" ed "***attuabile***" e sia coerente con la struttura finanziaria ipotizzata in ottica di ristrutturazione aziendale

Gli **obiettivi** dell'advisor:

Primo compito del professionista incaricato è quello di **definire lo stato della crisi e di riflesso la portata dell'intervento**.

La gestione di questa fase deve essere attuata in modo rapido e tempestivo e si sviluppa, generalmente, lungo cinque ambiti di indagine (non necessariamente sequenziali):

1. ricognizione della situazione **attuale**;
2. definizione della situazione **prospettica a breve**;
3. **comprensione** delle **ragioni** della **crisi**;
4. **individuazione** e proposta dello **strumento** legislativo più **idoneo**;
5. **stabilizzazione** della **situazione finanziaria**.

1- Ricognizione della situazione attuale

La ricognizione della situazione attuale prevede la verifica delle risultanze economiche, patrimoniali, finanziarie relative alla/e società facenti parte del perimetro di risanamento, avendo particolare sensibilità verso gli elementi di maggior criticità (a titolo di esempio si pensi ai fondi svalutazione crediti, ai fondi rischi, all'ageing del debito verso fornitori).

Tale step permette di comprendere l'entità e la natura del deficit patrimoniale e quindi di immaginare in prima battuta che tipo di strategia di risanamento adottare.

2 – definizione della situazione prospettica a breve

Il secondo ambito di intervento prevede lo sviluppo di un prospetto dei flussi di cassa settimanale (generalmente per un periodo da 1 a 6 mesi) in grado di determinare il fabbisogno finanziario di breve termine, e di conseguenza le azioni di contingency management da adottare.

3 – comprensione delle ragioni e cause della crisi

L'analisi delle ragioni della crisi rappresenta un momento fondamentale di comprensione e ragionamento, poiché proprio su tali determinanti dovranno essere basate le azioni di «discontinuità» necessarie ad avvalorare il «cambiamento di rotta» nel modello di business della società.

4 – individuazione e proposta dello strumento idoneo di riferimento

Sulla base della ricognizione della situazione attuale e quindi sul livello di “crisi” in cui versa l’impresa, l’advisor deve indirizzarsi verso l’istituto legislativo in vigore più idoneo alla gestione della stessa.

5 – stabilizzazione della crisi finanziaria

In parallelo all'attività di analisi dovranno essere attuate una serie di azioni volte a garantire la continuità aziendale, fermando l'emorragia di cassa e conservando la liquidità. Le principali azioni saranno volte ad ottenere:

- la sospensione (o riduzione) temporanea dei pagamenti ai fornitori (o solo di quelli ritenuti non strategici);
- lo smobilizzo rapido dei crediti o del magazzino anche a scapito della marginalità economica;
- un periodo di moratoria degli impegni finanziari nei confronti delle terze parti finanziatrici.
- il mantenimento dell'operatività delle linee di credito in essere (c.d. stand-still).

Natura dell' incarico dell'advisor

La natura dell'incarico è meramente contrattuale. Particolare attenzione deve essere prestatata a:

- **Lettera di incarico** (specifico mandato con le condizioni operative – cfr. elaborato del CNDCEC)
- Predisposizione delle Check lists dei documenti
- Procedure di circolarizzazione ai creditori e debitori
- Modalità di pagamento degli onorari/compensi (al momento dell'incarico può essere previsto solo un acconto commisurato al rimborso delle spese borsuali anticipate mentre la previsione del saldo deve essere posticipata a dopo la presentazione del piano ed all'omologa, altrimenti si potrebbe rischiare denuncia per "estorsione" cfr. ultima giurisprudenza a riguardo). Si può prevedere una garanzia/fidejussione di pagamento da parte di terzi soggetti estranei al piano.

Responsabilità dell'advisor

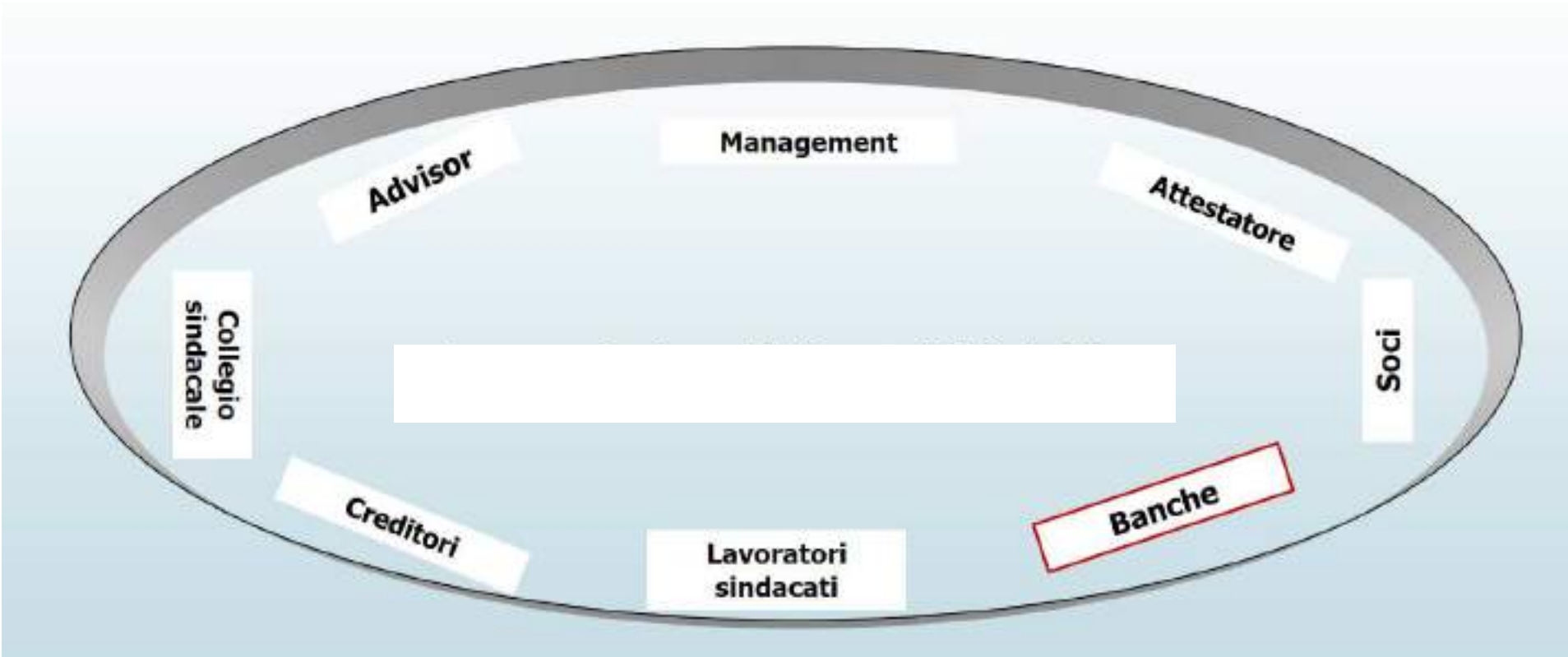
responsabilità contrattuale da mandato (no come l'attestatore e il C.G.)- BISOGNA ESSERE CONSAPEVOLI che ***la gestione dell'impresa in crisi genera comunque responsabilità civili e penali***

- Le forme di responsabilità **Civile**
  - CONTRATTUALE
    - **codice civile art. 1218 Verso l'imprenditore/debitore**
    - **Negligenza** (es: Dichiarazione di verifiche non eseguite, Circolarizzazione dichiarata e non effettuata, Dichiarazione di riscontro di rimanenze non effettuata. In generale omissione di accertamenti dichiarati e non effettuati. Sempre opportuna la redazione di verbali riassuntivi delle attività svolte.)
    - **Imperizia**
  - EXTRA CONTRATTUALE
    - **codice civile Art. 2043** Verso i creditori e gli altri soggetti interessati
    - Dolo o colpa (Qualunque fatto doloso o colposo, che cagiona ad altri un danno ingiusto, obbliga colui che ha commesso il fatto a risarcire il danno) **Il dolo, nei casi di falsità in atti, non può essere presunto ma deve essere rigorosamente provato.**
- Le forme di responsabilità **PENALE** Il concorso di altre persone nel reato. Il concorso **materiale** nei "reati propri" - Il concorso **morale** nei "reati propri" con particolare riferimento al "***consiglio tecnico***" - Il concorso del professionista nel reato di falso in bilancio – anche rispetto alle modifiche introdotte dal legge 134/2012

(B) - rapporti dell'advisor con gli altri soggetti coinvolti nella CRISI

1. con l'impresa debitrice / committente
2. con gli Istituti di credito
3. con l'Attestatore
4. con gli Organi della procedura

Soggetti con cui interagisce l'advisor



Rapporti tra advisor e debitore

- *Invio documentazione di supporto alle banche*
- *Approntare il piano e definire le proposte alle banche*
- *Nei piani in continuità, evidenziare esigenze di "stand still" o di nuova finanza (con esplicitazione funzionalità alla tutela del going concern ed alla migliore soddisfazione dei creditori)*
- *Evidenziare disponibilità di risorse da soci e/o terzi, ovvero ragioni che ne impediscono l'accesso*

Criticità: l'assistenza professionale ai creditori

STAND STILL = accordo di sospensione delle azioni legali per il recupero del credito incagliato

- Generalmente richiesta dal ceto bancario, con oneri a carico del debitore
- Tipica nelle soluzioni stragiudiziali
- Assai problematica nel concordato preventivo *(conflitto di interessi: costo a carico di tutti i creditori con benefici in favore dei creditori professionali; opportunità di creare una classe ad hoc per i creditori la cui assistenza è pagata del debitore)*

Compiti dell'advisor tra debitore e banche

- *Invio documentazione di supporto alle banche*
- *Approntare il piano e definire le proposte alle banche*
- *Nei piani in continuità, evidenziare esigenze di "stand still" o di nuova finanza (con esplicitazione funzionalità alla tutela del going concern ed alla migliore soddisfazione dei creditori)*
- *Evidenziare disponibilità di risorse da soci e/o terzi, ovvero ragioni che ne impediscono l'accesso*

Nota: di norma la sorveglianza dell'esecuzione di un piano (PA, ADR) viene conferita ad un nuovo soggetto diverso dall'advisor

- **Generalmente richiesta dal ceto bancario, con oneri a carico del debitore**
- **Tipica nelle soluzioni stragiudiziali**
- **Assai problematica nel concordato preventivo** *(conflitto di interessi: costo a carico di tutti i creditori con benefici in favore dei creditori professionali; opportunità di creare una classe ad hoc per i creditori la cui assistenza è pagata del debitore)*

rapporti tra advisor e attestatore

ADVISOR

Predisposizione PIANO

Figura non richiesta dalla legge

ATTESTATORE

Validazione STRUMENTO

Figura obbligatoria

Requisiti professionali e di indipendenza ex art. 67, c. 3, lett. d), l.f.

Il professionista attestatore ha sempre un RUOLO NECESSARIO e FONDAMENTALE AI FINI DELLA TUTELA DEI TERZI

L'Advisor deve

- *Deve possedere ORGANIZZAZIONE IDOENA ed adeguate COPERTURE ASSICURATIVE*
- *Deve essere NOMINATO e COINVOLTO sin da una FASE ANTICIPATA*
- *Deve poter indicare ex ante le CONDIZIONOI NECESSARIE da seguire nel piano per la ATTESTAZIONE*
- *Può assistere alle TRATTATIVE CON I CREDITORI e le CONTROPARTI dell'imprenditore*

rapporti tra advisor e Organi della Procedura

mentre advisor e attestatore sono nominati dal debitore, la nomina del commissario giudiziale, anche nel concordato in bianco, è del **giudice delegato**

al commissario giudiziale vengono pertanto equiparati una serie di poteri assimilati a quelli del curatore: egli è pertanto un "**pubblico ufficiale**" (art. 165 LF, che richiama gli artt. da 36 a 39 LF);

L'advisor invece **non è soggetto a obblighi speciali** salvo il rispetto in reciprocità dei principi di terzietà ed indipendenza per cui l'attestatore ai sensi dell'art. 67, 3° comma, deve essere diverso per la lettera "**c)** ***dal professionista incaricato dall'imprenditore a redigere il piano di ristrutturazione dei debiti ovvero il ricorso di concordato preventivo; d) dall'associato o collaboratore di studio che fornisce assistenza continuativa e generica al debitore e che ha ricevuto dall'imprenditore l'incarico di predisporre il ricorso o il piano di ristrutturazione dei debiti di cui al concordato preventivo;***

L'advisor è soggetto a tutte le responsabilità derivanti dal suo incarico.

(C) - Analisi della CRISI e scelta degli strumenti più idonei per il suo superamento

- Tecniche di analisi e di indagine
- Diagramma di Gauss del Patrimonio Netto rispetto al tempo
- Gli soluzioni possibili per risolvere la crisi
- Effetti protettivi degli strumenti proposti
- Piano di risanamento – presupposti e redazione in funzione della situazione emersa.

Esame dei segnali di CRISI e scelta degli strumenti più idonei da utilizzare

Con il termine *"crisi"* si intende uno ***status*** **comprensivo di differenti situazioni che possono andare** dalla **insolvenza irreversibile** ad uno ***status* di squilibrio economico finanziario**, magari di periodo, che pone però l'impresa commerciale a rischio di insolvenza e che l'imprenditore non riesce a superare attraverso altri istituti ordinari quali la ristrutturazione dei debito o con l'ordinario ricorso al credito.

Può verificarsi che un'impresa commerciale presenti uno "sbilancio" tra attivo e passivo patrimoniale, ma che l'impresa non abbia (ancora) problemi di liquidità, perché magari non gli è stata negata da parte degli istituti di credito la concessione di credito.

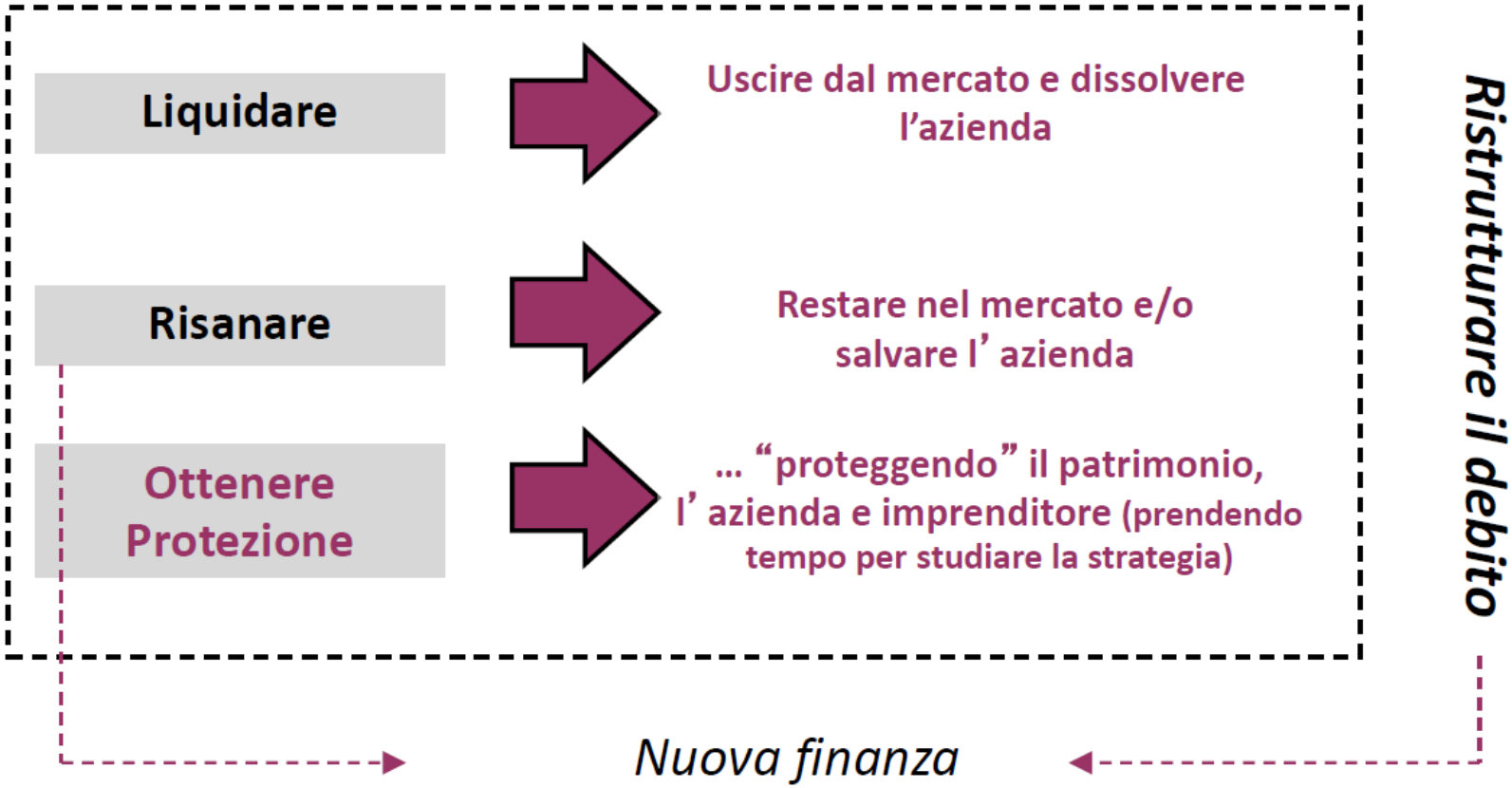
Una crisi "finanziaria" si verifica quando vi è uno **squilibrio tra flussi di risorse e fabbisogno monetario dell'impresa** e questa situazione non è immediatamente equiparabile all'insolvenza, salvo che la crisi non dipenda da fattori strutturali.

Pertanto lo *"**status di crisi**"* comprende sia quello dell'insolvenza vera e propria sia situazioni ad essa prodromiche ma che dovrebbero distinguersi da essa proprio per la possibilità di superamento della stessa anche se attraverso provvedimenti straordinari di riorganizzazione o ristrutturazione del debito.

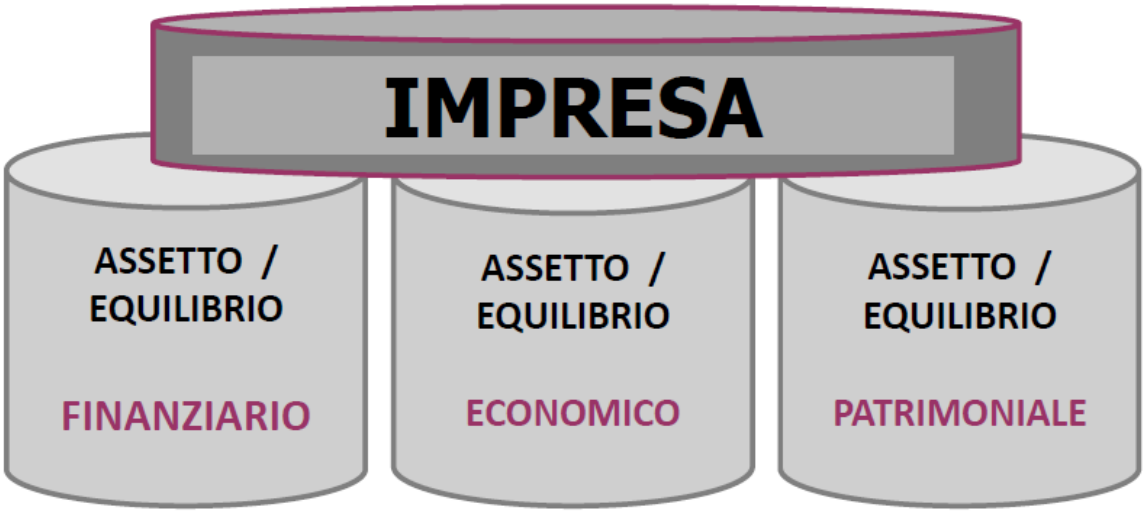
Nell'utilizzo degli strumenti della disciplina della crisi d'impresa, che privilegiano soluzioni negoziali e giudiziali, assume **un ruolo di assoluta rilevanza la figura del professionista che si pone quale gestore del risanamento aziendale.**

Sono state introdotte, con riguardo alla nomina del professionista, sostanziali novità ed in riferimento alle quali si vuole cercare di riflettere in primis sulla problematica attinente ai **requisiti che deve avere il professionista e in secundis su chi opera la scelta del professionista.**

Obiettivi da percepire da parte dell'advisor nella individuazione dei segnali della crisi



Il risanamento come ripristino dell'equilibrio



Equilibrio Finanziario: capacità di mantenere con sufficiente stabilità e continuità l'equilibrio tra entrate e uscite

Equilibrio Economico: capacità di conseguire nel lungo periodo condizioni di redditività che garantiscano una adeguata remunerazione del capitale proprio

Equilibrio patrimoniale: capacità dell'impresa di mantenere con continuità una adeguata eccedenza del valore delle attività rispetto a quello delle passività.

Il risanamento come ripristino dell'equilibrio

Equilibrio economico

- Redditività : capacità di generare utili, in casi speciali e comunque temporanei capacità di creare margine di contribuzione
- Straordinarietà: esclusione delle componenti reddituali non ripetibili, ma inserimento dei proventi straordinari derivanti da ristrutturazione dei debiti con stralcio

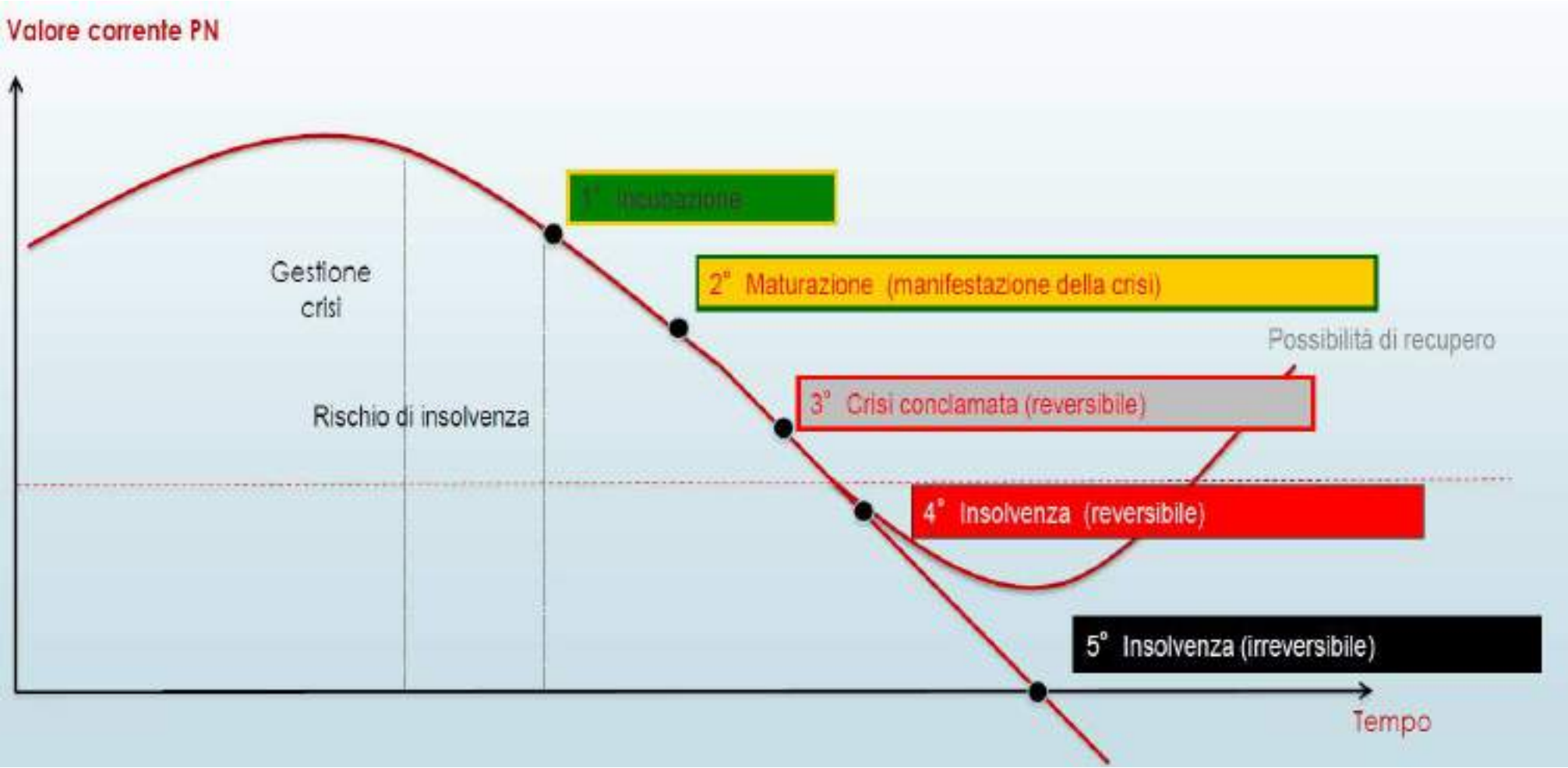
Equilibrio finanziario

- Qual è il fabbisogno finanziario implicito nel piano?
- Redazione del budget di cassa mensile e individuazione del max livello di fabbisogno
- Prima versione del budget di cassa e sua versione definitiva
- Piano di ristrutturazione dei debiti pregressi

Equilibrio patrimoniale

- Qual è la nuova finanza per coprire il fabbisogno?
- Quanta parte della finanza arriva da disinvestimenti?
- Qual è il piano dei nuovi investimenti

Individuazione dello stato di crisi



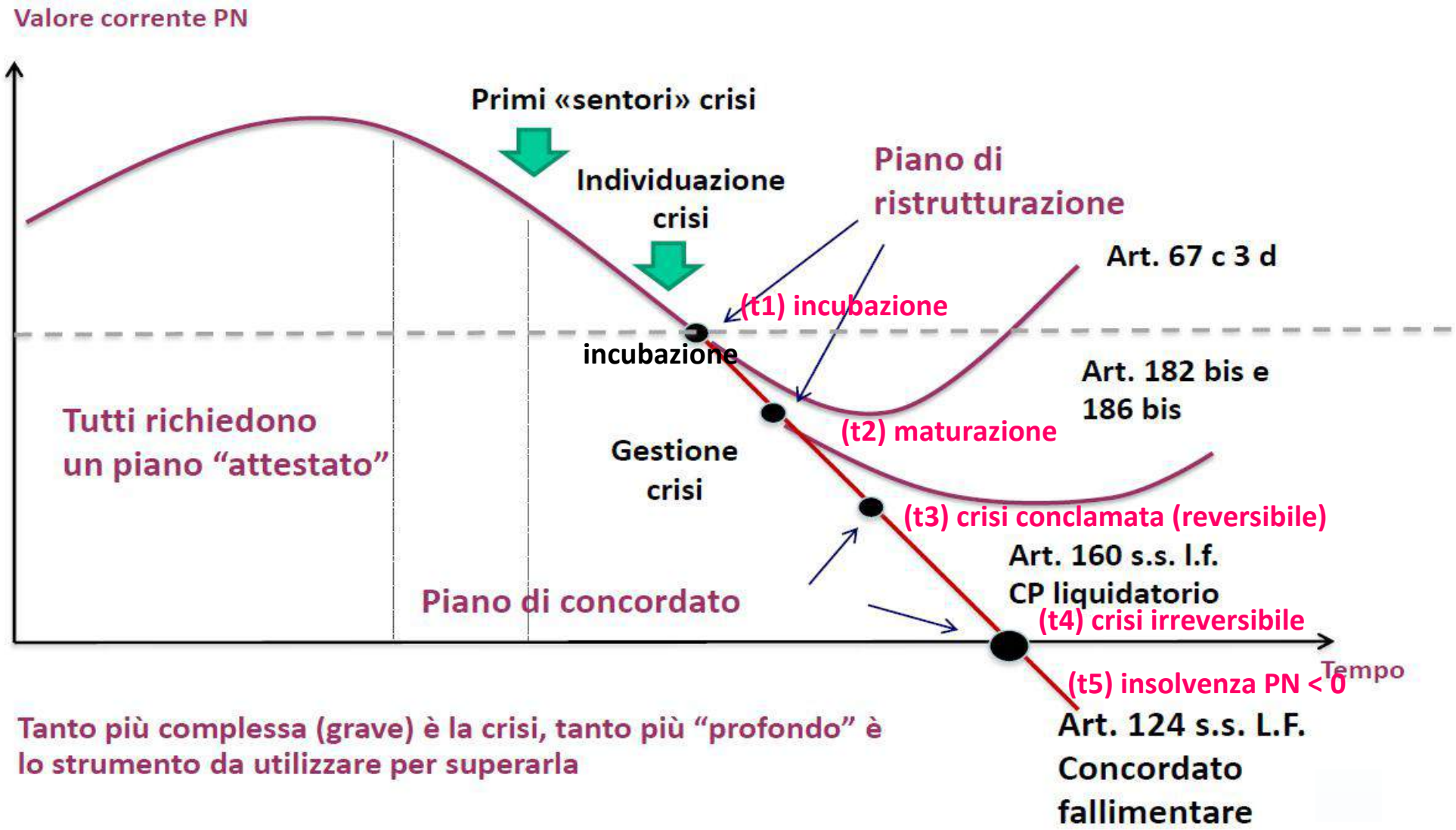
Quali sono le soluzioni attualmente possibili che può proporre l'advisor?

IN IPOTESI DI CONTINUITÀ AZIENDALE		IN IPOTESI DI LIQUIDAZIONE AZIENDALE	
in via extra giudiziale	in via giudiziale	in via extra giudiziale	in via giudiziale
Piano attestato di risanamento (ex art. 67 l.f.) o **Accordi di ristrutturazione dei debiti** (ex art. 182 bis l.f.)	**Concordato preventivo in continuità aziendale** (ex art. 186 bis l.f.)	**Accordi di ristrutturazione dei debiti (ex art. 182 bis l.f.)**	**Concordato preventivo liquidatorio (ex art. 160 l.f.)**

Elementi comuni a tutti gli strumenti:

- **(obbligo redazione) Piano (in continuità o di liquidazione)**
- **(obbligo validazione) Piano (attestazione)**

Interventi a seconda del momento di ingresso dell'advisor



Tanto più complessa (grave) è la crisi, tanto più "profondo" è lo strumento da utilizzare per superarla

interventi possibili dell'advisor secondo il grado di dissesto

- GRADO DI DISSESTO DEL DEBITORE VS RISORSE DISPONIBILI PER LA RISTRUTTURAZIONE +

	Piano di Risanamento ex. Art.67 d) L.F.	Accordo di ristrutturazione dei debiti ex. Art 182 bis L.F.	Concordato preventivo in continuità aziendale ex. Art 186 bis L.F.
SITUAZIONE TIPICA	- Situazione finanziaria difficile - Problemi di liquidità non manifestati	- Situazione di dissesto pronunciato - Problemi di liquidità attesi nel breve-medio termine - Cancellazione o riscadenziamento del debito necessario	- Crisi /dissesto finanziario - Forti problemi di liquidità - Necessario proteggere giudizialmente l'attività da azioni esecutive
PIANO CREDIBILE	- Garantire protezione dall'azione revocatoria, dando evidenza della sostenibilità economica e finanziaria a lungo termine dell'azienda	- Supportare la negoziazione stragiudiziale dell'accordo con i creditori - Fornire rassicurazioni ai creditori non partecipanti - Protezione azione revocatoria	- Illustrare le linee e la fattibilità della ristrutturazione al Tribunale e ai creditori - Supportare l'immissione di nuova finanza - Rotazione azione revocatoria

effetti “protettivi” a confronto

PIANO ATTESTATO
Ex Art. 67, c. 3 lett. d, l.f.

- No effetti protettivi su «continuità»

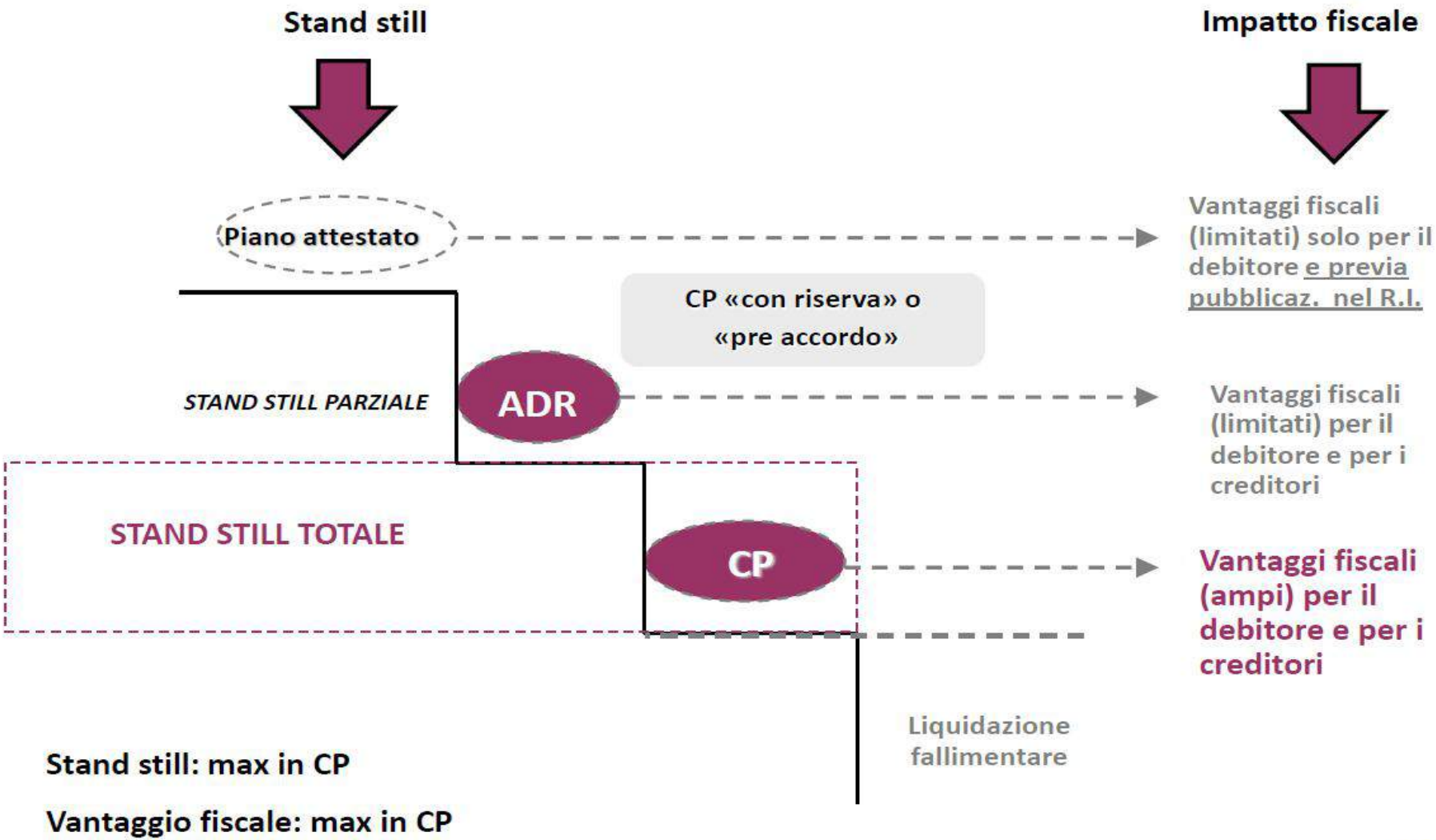
CONCORDATO «CON RISERVA»
ex Art. 161, co. 6, l.f.

- Blocco procedure esecutive e cautelari (168 [1])
- Sospensione istanza di fallimento (161 [10])
- Inefficacia «ipoteche giudiziale» nei 90 gg (168 [3])
- Inopponibilità atti e/o negozi (169)
- Interruzione interessi su chirografi e riconoscimento interessi legali (solo) su prelatizi (169)
- Scioglimento o sospensione contratti pendenti (169 bis)
- Gestione limitata ad atti ordinaria amm.ne (161 [7])
- Obblighi informativi periodici (161 [8])
- Finanziamenti prededucibili e pagamenti crediti anteriori (182 *quinques* [1 - 5])
- Sospensione obblighi civilistici tutela integrità patrimonio (182 *sexies*)

PRE ACCORDO
ex Art. 182 *bis*, co. 6, l.f.

- Blocco procedure esecutive e cautelari
- Divieto di acquisire titoli di prelazione non concordati
- Finanziamenti prededucibili e pagamenti crediti anteriori (182 *quinques* [1 - 5])
- Sospensione obblighi civilistici tutela integrità patrimonio (182 *sexies*)

effetti fiscali a confronto



vantaggi collaterali da considerare nella scelta del piano

Concordato in continuità art. 186bis II°comma lett. b)	• Prosecuzione dell'attività d'impresa funzionale **al miglior soddisfacimento dei creditori**
Continuazione / Partecipazione appalti pubblici art. 186bis IV° comma	• Conformità al piano e **ragionevole capacità di adempimento del contratto**
Finanziamenti prededucibili art. 182 quinquies I°comma	• Verifica del fabbisogno finanziario sino all'omologazione e funzionalità dei nuovi finanziamenti alla **migliore soddisfazione dei creditori**
Pagamento dei crediti anteriori art. 182 quinquies IV° comma	• Prestazioni essenziali alla prosecuzione dell'attività d'impresa e funzionali **alla migliore soddisfazione dei creditori**

Previsione di **continuità** o **discontinuità** societaria nella scelta del piano

Il piano deve prevedere, alternativamente

1. *prosecuzione impresa* da parte del debitore } **continuità societaria o "diretta"**
2. cessione azienda in esercizio (comprensivo di affitto + cessione)
3. conferimento azienda anche in newco

} **…. discontinuità societaria o "indiretta"**

+

<u>liquidazione di beni NON FUNZIONALI</u> all'esercizio dell'impresa

in quali casi assume le caratteristiche di un concordato liquidatorio?

la decisione finale dell'advisor deve essere presa sempre con l'aiuto dei legali

Il piano attestato rimane essenzialmente finalizzato all'esenzione dall'azione revocatoria. Ma ha il grande vantaggio di non divenire "pubblico"

Prededucibilità, protezione d'impresa ed agevolazione fiscali diventano (o rimangono) prerogative del ADR e/o del CP arricchiti di nuove possibilità, con incentivazione maggiore del concordato

Predisposizione del piano - presupposti

Articolato in 6 fasi:

1. Raccolta dati/informazioni relative all'impresa
2. Cause della crisi e riclassificazione bilanci
3. Predisposizione piano industriale (o gestionale)
4. Predisposizione piano economico
5. Predisposizione piano finanziario
6. Prospetto flussi totali di cassa

L'advisor deve controllare con una analisi preventiva la veridicità dei dati del Piano

Riferimento non solo a dati **contabili** ma anche **extracontabili** (portafoglio, ordini, n. dipendenti, commesse in corso, ecc..)

La veridicità non deve essere assoluta ma relativa, ovvero in funzione della **fattibilità** del piano. Non è una revisione contabile, né una attestazione ma va preparata per il futuro esame dell'attestatore e degli eventuali organi giudiziali.

La società di revisione può essere utile, se non è quella che certifica i bilanci;

Verifica diretta delle poste e/o verifica di processo (sistemi di controllo interno) in funzione della dimensione della società. Colloqui con Collegio Sindacale, OdV, Amministratori Indipendenti, ecc..

Grande attenzione alle potenziali **aree di rischio** (fiscale, previdenziale, giuslavoristica, civile, amministrativa, ambientale, ecc..)

le aree di rischio del piano

Data di riferimento: la più recente possibile, avendo cura di tenere conto delle evoluzioni successive

- **Crediti** (circolarizzazione, ageing, status debitore)
- **Magazzino** (slow moving, ver. campione)
- **Cespiti** (offerte d'acquisto o mercato secondario)
- **Imm. Immateriali** (avviamento, marchi)

- **Fornitori** (ciclo passivo, fatt. da ricevere)
- **Banche** (cessione sbf, estratto conto, calcolo interessi)
- **Erario ed enti previdenziali** (pareri legali e fiscali)
- **Personale e TFR** (giuslavorista)

- **Verifica del cut-off** (privilegio e chirografo)
- **Fondi rischi** (privilegio e chirografo)
- **Spese di giustizia** e professionali

Verifica della **fattibilità** del piano da parte dell'advisor

- La fattibilità di un **piano** è la medesima pre-riforma, in quanto occorre verificare per l'attivo:

  - ✓ L'**oggetto** (intera azienda, ramo d'azienda o singoli beni)
  - ✓ Se sono **irrevocabili** e soprattutto **garantite** (fideiussione bancaria, garanzia di altro soggetto o nulla)
  - ✓ Se sono state predisposte delle **perizie di stima** sul valore di **possibile realizzo** di cespiti (terreni, fabbricati) o sulla **congruità del prezzo** di acquisto dell'azienda
  - ✓ Se restano da realizzare molti beni da **cedere atomisticamente** (terreni e fabbricati, magazzino, attrezzature, autoveicoli, ecc..)

- Le verifiche sul passivo riguardano la corretta determinazione delle **singole poste** (tutti i debiti) e degli eventuali dati extracontabili, la corretta determinazione dei **fondi rischi** e delle **spese di giustizia e procedura**

  si può utilizzare per il calcolo dei compensi degli organi della procedura il programma del Tribunale

Strumenti dell'advisor nella scelta del piano in ipotesi di continuità

Ruolo dell'advisor nella predisposizione del piano

Dalla strategia al piano

- Il professionista può non avere partecipato alla definizione della strategia ma la deve comprendere.

Il piano è credibile?

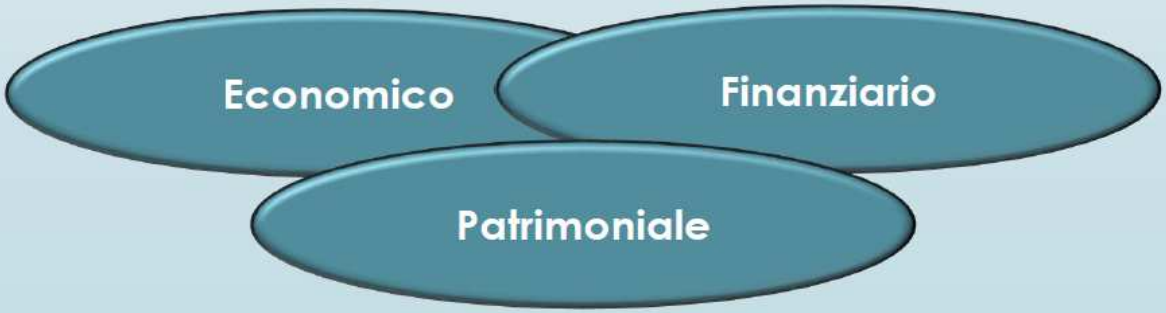
1. Conoscere lo status quo e le cause della crisi
2. Come si modificano le determinanti del reddito a seguito della strategia?
3. Come e quando si copre il fabbisogno finanziario?
4. La manovra finanziaria è sostenibile?

credibilità ed affidabilità del piano

- Credibilità del piano come **ragionevolezza.** L'attitudine del piano al superamento della crisi deve essere ti tipo qualitativo, prima ancora che qualitativo

- In caso di successivo fallimento, il giudice dovrà in sede di assegnazione di responsabilità ai creditori constatare la «corretta informazione» degli stessi :
  - ✓ Esistenza di attestazione di veridicità e fattibilità del piano di risanamento;
  - ✓ Se al momento della redazione del piano e della attestazione del professionista incaricato fosse «ragionevole» prevedere un esito positivo del piano di risanamento (valutazione ex post di giudizio prognostico)

- Credibilità come **sussistenza di tutti e tre gli equilibri.**



La **struttura** del piano

Executive Summary	Sintetizza i contenuti del piano per le presentazioni istituzionali
Profilo della Società	In termini di modello di business (commerciale, logistico, produttivo, tecnologico) e performance storiche con evidenza delle criticità
Evoluzione del mercato e posizionamento competitivo	Analisi dei prodotti, dei mercati e dei concorrenti, studio dei trend previsti e valutazione dei punti di forza e di debolezza dell'impresa
Strategie generali di rilancio e piano di interventi	Descrizione delle principali logiche di riposizionamento dell'impresa con eventuali azioni di tipo straordinario (cessione di rami no core, chiusura di unità operative ecc.) Elencazione e descrizione degli interventi in termini di costi e benefici

… segue

La **struttura** del piano

Azioni e impatti sui singoli elementi economico-patrimoniali	Descrizione dettagliata delle modalità di impatto degli interventi sopra descritti con sviluppo di tavole numeriche e grafiche di rappresentazione dell'evoluzione pluriennali (4/5 anni) delle grandezze relative a: - vendite/ricavi/costi commerciali - costi diretti di produzione (approvvigionamenti strategici, razionalizzazioni produttive, costo del lavoro) - costi indiretti di produzione (strutture industriali e logistiche ed altri servizi) - costi fissi - Ebitda - Working Capital / Capex - Cash Flow
Conclusioni	Evidenza dei punti di forza del piano, i presupposti base del modello previsionale, le aree di rischio.

Le **manovre** del piano (sui flussi di cassa)

Flussi di cassa della gestione	le risultanze del piano strategico vengono recepite in termini di capacità di generare flussi di cassa attraverso le leve gestibili dal management, prescindendo dalle risorse disponibili a finanziarle. Tale flusso rappresenta la ratio industriale del piano. Il flusso di cassa della gestione operativa è composto dal margine di contribuzione e dall'effetto addizionale di eventuali politiche di riduzione dei costi. Il flusso rappresentato approssima l'EBITDA e pertanto fornisce indicazione circa la capacità dell'azienda, in un dato periodo di tempo di ripristinare il difetto di economicità originario e di riposizionarsi competitivamente sul mercato.

Impresa

+	Valore della produzione
-	Costi diretti della produzione
-	Costi fissi della produzione
-	Investimenti strutturali (capex)
	Margine di contribuzione
-	Costi di struttura
-	Costi di marketing
	Politiche di risparmio dei costi
	MANOVRA SUI FLUSSI DI CASSA

Le **manovre** del piano (sui dipendenti)

Manovra sui dipendenti	Attraverso questo ambito di analisi si andrà a determinare il contributo differenziale richiesto alla forza lavoro dell'impresa, a seguito di una riorganizzazione del modello produttivo che può prevedere: ➢ il ridimensionamento della forza lavoro; ➢ forme di esternalizzazione che modificano il rapporto contrattuale con la forza lavoro attuale; ➢ l'utilizzo di strumenti giuslavoristici quali ammortizzatori sociali e piani di pre-pensionamento; ➢ la riorganizzazione della strutture centrali preposte alla gestione dell'azienda; ➢ la ridefinizione delle forme di collaborazione atipiche (consulenti).

Dipendenti	-	Pagamenti TFR o altri debiti v/dipendenti
	-	Pagamenti per incentivi all'esodo
	+	Contributi CIG/CIGS/CDS
		MANOVRA SUI DIPENDENTI

Le **manovre** del piano (sui FORNITORI)

Manovra sui fornitori	La manovra sui fornitori determina il contributo incrementale al piano di risanamento, ottenibile attraverso il raggiungimento di una serie di accordi più o meno formalizzati con i fornitori dell'azienda. Tali accordi possono riguardare: ➢ il pagamento dei debiti pre-esistenti («assorbimento dello scaduto»); ➢ il «congelamento dello scaduto» o lo stralcio dello stesso; ➢ il rilascio di particolari forme di compartecipazione al rischio o ai rendimenti futuri; ➢ il pagamento dei debiti a scadere durante la fase di completamento del processo di risanamento; ➢ il pagamento dei debiti nell'arco di piano.

Fornitori	-	Pagamenti su stock debiti v/fornitori "scaduti"
	-	Pagamenti v/fornitori "a scadere"
	-	Pagamenti v/fornitori "a piano"
	+	Stralcio debiti v/fornitori (aumento Patrimonio Netto)
		MANOVRA SUI FORNITORI

Le **manovre** del piano (sui CLIENTI)

Manovra sui clienti	A differenza della gestione con i fornitori, l'elemento di rischio è maggiormente riscontrabile nel rapporto con i clienti, in quanto la situazione di crisi aziendale può essere determinata e alimentata da una cattiva gestione dei crediti. Nel breve periodo sono attuabili particolari azioni di rientro dei crediti (ad esempio attraverso forme di incentivazione), tuttavia nel medio-lungo termine, laddove esistano forme di strutturale inefficienza, dovrà essere ridefinito il modello di gestione del circolante (working capital management)

Clienti	+ Incassi su stock crediti v/clienti "scaduti" + Incassi v/clienti "a scadere" + Incassi v/clienti "a piano" (non anticipati) + Incassi da crediti ceduti / autoliquidante - Stralcio crediti v/clienti (diminuzione Patrimonio Netto) MANOVRA SUI CLIENTI

Le **manovre** del piano (FISCALE)

Manovra fiscale	In questo caso la manovra consisterà semplicemente in una rinegoziazione con l'erario dei debiti scaduti sia di natura tributaria che previdenziale e la loro diluizione nel tempo attraverso una rateizzazione.

Erario	+ Debito rinegoziato con l'Erario - Quote di rimborso + interessi su debito fiscale rinegoziato - Imposte da versare MANOVRA FISCALE

Le **manovre** del piano (sui SOCI)

Manovra dei soci	La manovra da parte dei Soci identifica il contributo incrementale, a sostegno del piano di risanamento apportabile da parte dei soci attuali o di eventuali nuovi soci come indicato nelle linee guida strategiche. Le opzioni che generalmente vengono prese in esame possono riguardare: ➢ aumenti di capitale per cassa; ➢ trasferimento a terzi soci di parte dei diritti di proprietà della società ; ➢ finanziamenti da parte di terze parti in cambio di diritti (attuali o futuri) sul capitale della società ; ➢ conferimenti in natura; ➢ operazioni straordinarie per effetto delle azioni di riorganizzazione societari; ➢ stralcio di crediti finanziari verso società non rientranti nel perimetro di risanamento; ➢ proventi derivanti dalla cessione di asset aziendali non strettamente industriali, quali immobili o partecipazioni non strategiche o titoli finanziari di altro genere.

Soci

+	Disinvestimenti "no core assets"
+	Aumenti di capitale per cassa
+	Finanziamenti intercompany o nuovi soci
-	Piano di rientro finanziamenti intercompany o nuovi soci
	MANOVRA DEI SOCI

Le **manovre** del piano (NUOVA FINANZA)

Manovra finanziaria	Con il termine manovra finanziaria si intende l'insieme di azioni da porre in essere al fine di ridefinire l'ammontare, la forma tecnica e il sistema di garanzie dei debiti finanziari della società. L'obiettivo è una riduzione del flussi a servizio del debito, coerentemente alla capacità della società di generare flussi di cassa dalla gestione del capitale. Si distingue l'insieme di azioni a corredo della complessiva manovra finanziaria come segue: **azioni di cash control quali**: ➢ ripristino degli affidamenti in linee di conto corrente o auto liquidante; ➢ periodi di moratoria nel pagamento delle quote capitale o interessi; ➢ allungamento dei periodi di ammortamento dei debiti finanziari esistenti; ➢ consolidamento degli scaduti in nuove linee di finanziamento; ➢ consolidamento dei debiti a breve termini in chirografari; **azioni finalizzate al sostegno del piano di risanamento (nuova finanza):** ➢ aumento degli affidamenti in linee di conto corrente o autoliquidante; ➢ erogazione di nuova finanza per cassa;

Le **manovre** del piano
(Istituti di Credito)

Manovra finanziaria	**azioni finalizzate ad aumentare il grado di patrimonializzazione della società:** ➢ operazioni di esdebitazione; ➢ stralcio del debito esistente; **azioni volte al ristoro degli impegni richiesti in base al verificarsi di precisi eventi futuri:** ➢ diritti di prelazione sui flussi in eccesso (extra-cash flow) a seguito del verificarsi di determinati eventi (ad esempio la vendita di asset); ➢ clausole di ristoro dei debiti stralciati a fronte di adeguati livelli di patrimonio netto; ➢ debt to equity swap; ➢ introduzione di precise regole di imputazione dei flussi di pagamento previsti.

Istituti finanziari (banche, Soc di leasing)	- Quota capitali e interessi su debiti finanziari a MLT - Rate su debiti per leasing - Rientri su linee di finanziamento a breve + Aumenti o ripristini di linee di credito a revoca o autoliquidanti + Nuova finanza - Extra-Cash Flow a estinzione totale o parziale del debito MANOVRA FINANZIARIA

test di credibilità del piano

Esempio di indice piano di risanamento (1)

1. LA PRESENTAZIONE DEL PIANO (EXECUTIVE SUMMARY)
1.1 Il risanamento della società: premesse ed obiettivi
1.2 Le informazioni sulla ristrutturazione e sul risanamento della società
1.3 Gli obbiettivi: le principali azioni realizzate e da realizzare
1.4 La struttura del piano e la metodologia utilizzata
1.5 Sintesi dei principali dati finanziari

2. ANALISI DELLA STRUTTURA SOCIETARIA
2.1 La struttura societaria
2.2 La compagine sociale
2.3 L'organo amministrativo e di controllo
2.4 I centri direzionali e l'organigramma

3. ANALISI DELLA SITUAZIONE ATTUALE
3.1 Il mercato ed il settore di riferimento
3.2 Posizionamento di XXXXX strategie attuate fino ad oggi e da attuare.
3.3 La clientela di XXXX
3.4 Punti di forza
3.5 Punti di debolezza

test di credibilità del piano

Esempio di indice piano di risanamento (2)

4.CAUSE DELLA CRISI E STRATEGIE DI INTERVENTO
4.1 Analisi storica dei bilanci ed analisi per indici
4.2 Cause endogene ed esogene della crisi
4.3 Strategie per il superamento delle cause della crisi

5. PASSIVO ED ATTIVO DELLA SOCIETA'
5.1 La posizione debitoria
5.2.1 Esposizione nei confronti degli istituti di credito
5.2.2 Esposizione nei confronti di banca XXX
5.2.3 Esposizione nei confronti dei fornitori
5.2.4 Esposizione verso Erario e Passività potenziali
5.2.5 I costi del risanamento e della riorganizzazione
5.3 L'attivo della società
5.4 Il credito verso l'Erario

6. RICAPITALIZZAZIONE DELLA SOCIETA'

7. LE INTENZIONI STRATEGICHE
7.1 Ruolo degli amministratori
7.2 Ruolo del management
7.3 Ruolo degli organi di controllo

test di credibilità del piano

Esempio di indice piano di risanamento (3)

8. LE OPERAZIONI DI DISMISSIONE

9. IL PIANO INDUSTRIALE

10. IL PROGRAMMA DI RISTRUTTURAZIONE

11. IL PIANO FINANZIARIO
11.1 L'analisi dei flussi finanziari
11.2 Gli indici di bilancio
11.3 L'analisi della gestione finanziaria corrente
11.4 L' analisi di produttività ed efficacia

12. I RISCHI DEL PIANO ED I RIMEDI

test di credibilità del piano
Calcolo del Free Cash Flow

Autofinanziamento

Valore della produzione - costi della produzione
= Risultato Operativo (EBIT)
+ Ammortamenti e Accantonamenti (MOL)
} **EBITDA**
- Imposte pagate
= Flusso di circolante della gestione corrente (1)

± Variazioni di capitale circolante netto
= Flusso di cassa della gestione corrente (2)

± Variazioni di capitale fisso (investimenti / disinv.)
= Free Cash Flow (Flusso di cassa operativo) **(3)**

± Oneri / proventi finanziari
± Accensione / rimborsi di finanziamenti
+ Aumenti di capitale - Dividendi
= Flusso di liquidità totale (4)

P.F.N. iniziale → P.F.N. finale

PATRIMONIO FINANZIARIO NETTO

Verifica di credibilità nei confronti degli Istituti di Credito

L'informativa minima e il suo aggiornamento

- Lo stato delle esposizioni verso le banche
- La situazione patrimoniale ed economica di partenza
- Le linee guida del piano
- Il piano (azioni, conti economici, stati patrimoniali, rendiconti finanziari)
- Il piano di tesoreria (budget di cassa)
- Il term sheet della manovra finanziaria
- Il current trading aggiornato
- La bozza dell'attestazione
- La bozza dell'accordo

esecuzione del piano indicazione atti da compiere (raccomandazioni)

Il piano predisposto dall'advisor deve indicare gli **atti**, i **pagamenti** e le **garanzie** che verrano posti in essere in sua esecuzione

Deve essere indicato anche il soggetto (diverso dall'advisor) che deve sorvegliare la corretta esecuzione del piano.

Ulteriori raccomandazioni nella predisposizione del piano

(racc. nn°6-7-8-9),

Esplicitazione delle ipotesi e delle metodologie (Raccomandazione 6)	Il piano contiene l'esplicitazione delle ipotesi poste a base dell'analisi, delle fonti informative utilizzate nonché tutti i riferimenti metodologici che consentono all'attestatore e ai terzi di verificare la correttezza e la congruità dei calcoli posti in essere per l'elaborazione quantitativa del piano.
Arco temporale del piano (Raccomandazione 7)	L'arco temporale del piano, entro il quale l'impresa deve raggiungere una condizione di equilibrio economico-finanziario, non deve estendersi oltre i 3/5 anni, anche se eventuali pagamenti ai creditori possono essere previsti in tempi più lunghi. Fermo che il raggiungimento dell'equilibrio non dovrebbe avvenire in un termine maggiore, il piano può avere durata più lunga, nel qual caso è però necessario motivare adeguatamente la scelta e porre particolare attenzione nel giustificare le ipotesi e le stime previsionali utilizzate; occorre comunque inserire nel piano cautele e misure di salvaguardia aggiuntive, tali da poter compensare o quanto meno attenuare i possibili effetti negativi di eventi originariamente imprevedibili
Esplicitazione obiettivi intermedi (Raccomandazione 9)	Il piano contiene un dettagliato diagramma di flusso con indicazioni esplicite di specifiche "*milestones*" qualitative e quantitative.
Esplicitazione del grado di solidità dei risultati (Raccomandazione 8)	Il piano contiene specifiche analisi di sensibilità che permettono di valutare la solidità dei risultati economico-finanziari indicati.

Monitoraggio e sorveglianza del piano (racc. n°16)

- È necessario che l'andamento del piano sia costantemente monitorato dall'imprenditore per verificare il puntuale raggiungimento delle "milestones". Quando le condizioni giustifichino i relativi costi, può essere opportuno investire del monitoraggio anche un comitato tecnico o una funzione ad hoc all'interno dell'impresa, oppure un soggetto terzo, al fine di fornire ai creditori e ai terzi interessati al successo del piano un adeguato flusso informativo, ferme le esigenze di riservatezza di natura aziendale.

- Può essere individuato un Agente o Comitato Tecnico di professionisti di fiducia dell'impresa e dei creditori
- In alternativa affidare il monitoraggio allo stesso Organo Gestorio
- La prosecuzione di un piano non più idoneo al risanamento è fonte di responsabilità per gli organi gestori e di controllo
- Un dovere di vigilanza sull'attuazione del Piano è espressamente previsto per il Collegio Sindacale dalla Norme di Comportamento (Norma n. 11,3)

Controllo del piano mediante impiego di indicatori settoriali (racc. n°8)

Profilo business	Dettagli	Indicatori	Vie di soluzione
Liquidità	•Incasso da clienti •Pagamenti fornitori	•Delta E/Delta R •Delta U/Delta C •CF/R •Tmdcl./Tmdforn	•Cambio clienti entro e fuori business •Supporto clienti •Supporto finanza
Fatturato	•Calo mercato •Calo quantità azienda •Calo prezzi medi •Cambio mix	•Delta R/DeltMK (o ck) •Delta R/Delta CI •R/Dip. •Sforzo comm./R •R/ dati strutturali (negozi, metri quadri) •R x anzianità prodotti	•Strategie mercati •Strategie prodotti •Innovazioni/esclusioni
Efficienza	•Incidenza costi •Lentezze •Dimensionamento	•EBITDA/R •Costi var/R •Tempi (ordine, svil. Prod.) •Rotazione magazzino	•Reengineering •Delocalizzazioni •(Dis)Investimenti strutturali
Manovra Finanziaria	•Scelta fonti •Incapacità rimborso	•EBITDA/OF, Flussi di cassa liberi/OF •PFN/EBITDA •Consistenza del PN	•Ristrutturazione debito •Disinvestimenti

Aree di criticità nella predisposizione del piano

- Analisi delle cause della crisi spesso carente; si confonde effetto finanziario con le cause economiche e le scelte manageriali
- Giustificazione la crescita in assenza di investimenti
- La concorrenza sta sempre ferma!
- Action plan carenti o poco analitici
- Ipotesi non esplicitate e quindi impossibilità di effettuare analisi di scenari, di sensibilità
- Si esplicita risultato alla fine del piano ma spesso si dimentica di presentare i risultati ai check point
- Atteggiamento di scetticismo professionale non proporzionale allo stato di crisi

obiettivo generale da tenere presente:
"il miglior soddisfacimento dei creditori"

- I **creditori** sono:
  - ✓ Tutti, compresi quelli in prededuzione
  - ✓ Solo quelli anteriori
- La **maggiore soddisfazione** si misura:
  - ✓ Attraverso una maggiore percentuale di rimborso
  - ✓ Attraverso anche altre "utilità esterne" (prosecuzione rapporto)
- E **rispetto a che cosa**:
  - ✓ Ai valori di realizzo di una liquidazione (ramo d'azienda o atomistico)
  - ✓ Ai valori di realizzo di un'altra possibile soluzione di continuità
  - ✓ Al fallimento (con azione di responsabilità)
- Con **quali tempi di indagine**:
  - ✓ Fino alla conclusione dell'orizzonte temporale del piano
  - ✓ Anche successivamente

erogazione di nuova finanza
(racc. finanz. n°1)

Operazioni durante lo stato di crisi, contesto del risanamento e percorsi protetti

In una situazione di crisi, è opportuno che l'erogazione di nuova finanza, la concessione di garanzie ed il compimento di atti revocabili e/o penalmente/civilmente sanzionabili siano effettuati nell'ambito di uno degli strumenti di risanamento disciplinati dalla legge fallimentare

- *La gestione dell'impresa in crisi genera responsabilità civili e penali*
- *L'utilizzo corretto degli strumenti di risanamento preserva da revocatoria e responsabilità penale*
- *Gli strumenti devono essere utilizzati secondo le loro reali finalità: dare certezza a chi opera ed assume rischi (debitore e creditori) nell'ambito di operazioni di salvataggio dell'impresa*
- *Occorrono serietà, buona fede ed utilizzo di mezzi idonei*

gestione del finanziamento alla impresa in crisi (racc. finanz. n°1)

Artt. 182 quater e 182 quinquies

- *Regolata la prededuzione - a certe condizioni - dei crediti derivanti dall'erogazione di finanziamenti*

Art. 67, co. 3, lett. d) – e)

- *Esenzione da revocatoria per le garanzie ricevute a fronte dell'erogazione di nuove risorse finanziarie e dei pagamenti ottenuti per il relativo rimborso*

Art. 217 bis

- *Esenzione da responsabilità civile per concessione abusiva del credito; e, a maggior ragione, da responsabilità penale per (concorso in) reati fallimentari.*

gestione della finanza para-concorsuale (racc. finanz. n°1)

CRITICITÀ FINANZA «PARA CONCORSUALE»

1. **Concessione abusiva di credito:** responsabilità banca che eroga nella consapevolezza o colpevole ignoranza del dissesto → Minimizzata se in esecuzione di un piano attestato (PR- ADR - CP)

2. **Art. 217bis L.F.:** esenzione da bancarotta preferenziale (216, c.3) e semplice (216) → Il rischio di coinvolgimento della banca (o terzo finanziatore) per concorso è sostanzialmente azzerato

scelta dello strumento più idoneo (racc. finanz. n°2)

PER CONCLUDERE

(Raccomandazione n. 2 LGFI UniFi)

Tutela integrità patrimonio e **scelta strumento idoneo**

Data la possibilità di proteggere il patrimonio a tutela dei creditori, l'imprenditore in stato di crisi deve tempestivamente azionare lo strumento più idoneo ad affrontare la crisi.

L'advisor suggerisce al

Elementi rilevanti per la scelta sono:

- ***FABBISOGNO DI LIQUIDITA' A BREVE PERIODO***
- ***NUMERO E CARATTERISTICHE DEI CREDITORI***
- *rischio di PERDITA DELLA CONTINUITA'*
- *rischio di DISPERSIONE DEL PATRIMONIO PER EFFETTO DI AZIONI ESECUTIVE*
- *rischio ALTERAZIONE PAR CONDICIO a causa di iscrizioni di ipoteche giudiziali o di compensazione*
- *esistenza di CONTRATTI ONEROSI non rinegoziabili*
- *presenza di PERDITA DEL CAPITALE,*
- ***GRAVITA' CRISI e necessità di OTTENERE NUOVA FINANZA URGENTE***

- *Se, nonostante la tempestiva emersione della crisi, qualunque strumento appaia impercorribile (i.e. per l'esistenza di debiti prelatizi tali da assorbire ogni attivo), occorre depositare (a tutela dei creditori) istanza di fallimento*

Conclusioni

Svolgere il ruolo dell'ADVISOR nella gestione della crisi è come **stare seduti su un siluro a lenta corsa. Come gli incursori della Marina X MAS della I guerra mondiale, l'Advisor naviga insieme agli altri attori nelle acque fredde e buie della CRISI DI IMPRESA vestito col suo scafandro di conoscenza ed esperienza professionale, ma sotto ha un quintale di esplosivo pronto a detonare al primo ostacolo**.

Svolgere e portare a termine tale compito con un **risultato positivo** diventa una missione ardimentosa, ai limiti dell'impossibile, nella quale il rischio è ormai del tutto sproporzionato rispetto alla remunerazione e soddisfazione riconosciuta ed alla responsabilità assunta anche nei confronti dei soggetti istituzionali che ancora considerano il professionista alla stregua del debitore.

Il rischio si concretizza nella enorme responsabilità professionale, civile, penale, deontologica per tutto quello che facciamo e anche per quello che eventualmente non facciamo. E' impossibile, anche seguendo tutte le accortezze del caso, ridurre il proprio rischio a zero. Al massimo, usando le cautele previste si può solo diminuire MA NON AZZERARE..

E lo stesso vale per ciò che fanno o si dimenticano i nostri collaboratori e gli altri soggetti della gestione della crisi, magari a nostra totale insaputa. **Ma il rischio maggiore dell'advisor è legato mani e piedi anche ai comportamenti del proprio committente (l'IMPRESA IN CRISI)**.

E sempre più intenso diventa il pericolo che i clienti non ci dicano tutto, non ci consegnino la documentazione, contestino le parcelle una volta che sono state considerate nel piano di risanamento o improvvisamente ci revochino l'incarico per aver trovato un altro "advisor" disponibile a seguirli alle loro condizioni.

C'è anche di peggio, ovvero la possibilità che ci trascinino nelle spire delle loro personali azioni od omissioni con la classica frasetta "ma questo me l'ha suggerito il professionista…".

Riflessione..

Il mio personale consiglio frutto della mia esperienza ormai trentennale è quello di accettare l'incarico solo dopo aver svolto una approfondita due diligence con la **PROGNOSI** anche di quelle che potrebbero essere le responsabilità dell'Advisor in caso di insuccesso del piano, altrimenti **DIRE DI NO**! Declinare l'incarico.

Eviteremo di restare coinvolti in una inutile **FATICA DI SISIFO** – che come sapete – rimase condannato a rotolare eternamente un GROSSO macigno sulla china di una collina che, una volta spinto sulla cima, ricadeva sempre giù in basso (*di qui la locuzione fatica di S. per indicare un'impresa che richiede grande sforzo senza alcun concreto risultato*).

Mi auguro di aver fornito spunti interessanti di riflessione ed un elenco di consigli utili allo svolgimento del ruolo dell'Advisor.

BIBLIOGRAFIA e DOCUMENTAZIONE

- Atti del convegno Rimini 22/05/2014 “Ruolo advisor, l'attestatore e il commissario giudiziale” di Renato Sartini pagg 2 - 16, 21, 28, 31 - 36, 40, 42;
- Scuola di Alta Formazione “Piano e manovra finanziaria” di AULA – POLLIO pagg. 4, 7, 30 - 33, 37, 55;
- Scuola di Alta Formazione Modulo 1 – Dipartimento di Scienze per l’economia e l’impresa – Università di Firenze “Piano di risanamento” del Prof. Giovanni Liberatore del 21/10/2016 pagg. 3 -14, 19, 20, 23;
- Atti del Convegno Pistoia del 28/3/2013 di Renato Sartini da pag. 6 alla 26;
- Linee guida CNDCEC “*RUOLO E SUPPORTO DEL DOTTORE COMMERCIALISTA E DELL'ESPERTO CONTABILE COME CONSULENTE DI DIREZIONE NEI MOMENTI DI CRISI DELL'IMPRESA*” del dicembre 2009 pagg. 10, 12, 13,19