

CRISI D'IMPRESA

Il piano di risanamento: strumento utile per tornare a produrre valore

di Andrea Rossi, Veronica Pigarelli

Lo scorso mese di settembre il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti contabili ha emanato un documento denominato **"Principi per la redazione dei piani di risanamento"** con l'obiettivo di fornire delle **linee guida** per i professionisti coinvolti a vario titolo nelle procedure di soluzione della crisi d'impresa; il documento in esame sottolinea come il **piano industriale**, che rappresenta da sempre lo strumento alla base della **pianificazione strategica**, abbia assunto nei **contesti di crisi aziendale** un ruolo sempre più rilevante anche in virtù dei richiami normativi dettati dalla legge fallimentare.

Ricordiamo infatti che la predisposizione di un **piano di risanamento** è alla base dei seguenti strumenti negoziali attualmente previsti dalla normativa fallimentare:

- piano attestato di risanamento di cui all'**articolo 67 L.F.**;
- accordo di ristrutturazione dei debiti di cui all'**articolo 182-bisF.**;
- concordato preventivo di cui all'**articolo 161 L.F.**, laddove sia prevista ovviamente la continuità aziendale.

Il concetto di risanamento presuppone da un lato l'esistenza di uno stato attuale di **crisi** e, dall'altro, la volontà dell'organo amministrativo di **ripristinare l'equilibrio aziendale** per tornare a produrre valore.

Qualora il percorso di risanamento venga attuato mediante uno degli strumenti forniti dalla normativa fallimentare, è evidente come si renda necessario un **coinvolgimento** a vario titolo non solo degli organi societari ma anche di molti **stakeholders aziendali**; in tali contesti, infatti, il fine principale del piano è quello di far convergere il consenso degli *stakeholders* al progetto, ai quali viene richiesto di contribuire con risorse operative o finanziarie ovvero aderendo alla proposta di stralcio effettuata dal debitore in crisi.

In merito, il documento in esame individua i seguenti principali **destinatari** del piano:

- i **soci** che non si occupano della gestione, affinché abbiano un'informativa sulle prospettive e sull'eventuale fabbisogno di mezzi propri;
- gli organi di **controllo** societario;
- i **dipendenti**, che potranno essere portati a conoscenza dell'intero piano o delle parti che più strettamente li vedono coinvolti nella fase esecutiva, affinché siano messi in

- condizione di applicare e realizzare quanto pianificato;
- i **creditori**;
 - l'eventuale professionista **attestatore**;
 - le **banche** e gli **intermediari finanziari** titolari di finanziamenti già concessi.

Nei processi di risanamento assume un ruolo centrale la **fiducia** dei soggetti a vario titolo coinvolti e la conoscibilità del grado di crisi da parte dei terzi; infatti perdere la fiducia degli *stakeholders* potrebbe pregiudicare in modo irreversibile la permanenza dell'impresa nel mercato.

Il piano rappresenta dunque uno strumento rivolto sia all'interno dell'azienda sia all'esterno di essa e, pertanto, lo stesso dovrà avere una importante funzione comunicativa in termini di **completezza, comprensibilità e chiarezza**; a tal proposito il documento emanato dal CNDCEC evidenzia l'importanza del rispetto di determinati **principi basilari** che riguardano metodo e tecniche impiegate, oltre che contenuti e forma. In primo luogo viene evidenziato come la redazione di un piano, presupponga necessariamente un impegno consistente in termini sia di **tempo** che di **risorse** impiegate; il CNDCEC riporta a tal fine un'esemplificazione in termini di **risorse, informazioni e conoscenze teorico-pratiche di base** quali:

- un idoneo sistema amministrativo-contabile,
- un processo di acquisizione ed elaborazione di dati contabili e gestionali adatto a soddisfare le esigenze dettate dal piano,
- adeguate competenze professionali sia in termini di pianificazione aziendale sia di tipo manageriale di natura finanziaria, commerciale, tecnica e giuridica.

È chiaro che qualora il risanamento venga attuato mediante una delle procedure negoziali previste dalla normativa fallimentare, occorreranno anche altre specifiche competenze in materia e si renderà conseguentemente necessario coinvolgere **consulenti esterni specializzati**.

La disponibilità di **tempo** è a sua volta essenziale per consentire lo sviluppo di una **strategia di risanamento** adeguata a consentire il raggiungimento di un equilibrio finanziario, economico e patrimoniale sostenibile nel corso del piano.

In termini di tempo, inoltre, considerato il lasso temporale tra il momento diagnostico e la fase attuativa, sarà opportuno che il piano tenga conto anche degli **effetti della gestione interinale** che potrebbe risentire, anche in modo rilevante, della situazione di incertezza caratteristica del periodo.

Il documento di prassi prosegue a questo punto analizzando alcuni **principi generali** riguardanti specificatamente il **contenuto** del piano sotto tre profili: sistematicità, coerenza ed attendibilità. Il piano deve infatti risultare **sistematico**, e quindi descrivere la situazione attuale e quella che si intende raggiungere al termine del piano, con riferimento all'azienda nel suo complesso e nelle sue principali aree di attività, ai processi operativi più significativi, alla

struttura organizzativa e manageriale, alle risorse disponibili e alle obbligazioni assunte. Il piano deve inoltre essere **coerente** e, quindi, basarsi su un sistema di ipotesi logicamente connesse. I nessi causali che legano le variabili tecnico-operative con quelle economiche, finanziarie e patrimoniali devono essere evidenziati e risultare coerenti tra loro; ad esempio predisporre un piano che preveda una strategia di crescita senza specificare nel programma di azione le attività tramite le quali si intende realizzare tale sviluppo rende scarsamente coerente il piano. La coerenza deve tra l'altro riguardare anche il rapporto tra la strategia di risanamento e l'evoluzione dello scenario competitivo ed ambientale di riferimento, tenendo conto dell'andamento storico dell'impresa e della situazione attuale. La coerenza, inoltre, costituisce presupposto dell'**attendibilità**. Tale ultimo requisito presuppone che l'andamento ipotizzato delle variabili considerate sia ragionevole e dimostrabile; in tal senso, ad esempio, prevedere quali ricavi alla base di un piano esclusivamente flussi in entrata derivanti da nuovi clienti, o da ingresso in nuovi mercati, o dal lancio di nuovi prodotti può rendere il progetto di risanamento poco **attendibile**.

Con riferimento a tali aspetti, il documento conclude precisando che non è necessario che nell'arco di piano si verifichi **un'estinzione** di tutti i debiti; ciò che si rende necessario per considerare raggiunto il risanamento è l'ottenimento di un **debito sostenibile e coerente** da un lato con i flussi di cassa liberi destinabili al debito e, dall'altro, con il livello di patrimonializzazione dell'impresa.