

# Il Piano di risanamento

Alessandro Musaio

**Sommario:** 1. Il Piano di risanamento: l'oggetto e i destinatari. – 2. Il processo e la struttura: premessa. – 3. L'analisi della situazione di partenza. – 4. La natura e le cause della crisi. – 5. Il caso Ospedale della Speranza. La descrizione della situazione di partenza e delle cause della crisi in un Piano di risanamento. – 6. La definizione degli interventi e dei relativi effetti. – 7. Il caso Petronio. Dalle cause della crisi al Piano di risanamento. – 8. I requisiti del Piano di risanamento.

## 1. Il Piano di risanamento: l'oggetto e i destinatari

La predisposizione dei piani, all'interno di un'azienda, non è un'attività esclusiva delle fasi di crisi.

La Pianificazione strategica, che rappresenta il processo alla base di qualsiasi piano, costituisce una dimensione tipica e ineludibile dei compiti del *management*, il quale è chiamato costantemente a prefigurare gli scenari futuri all'interno dei quali l'azienda è destinata a muoversi e a delineare le linee guida della gestione da trasferire all'interno dell'organizzazione.

Un'azienda non può procedere senza un Piano, anche quando questa si trova in una condizione di equilibrio. I mercati nei quali le aziende operano e le forze esterne e interne che agiscono su queste sono in continua evoluzione, sicché dette condizioni di contesto devono essere il più possibile anticipate, al fine di definire, tempo per tempo, la posizione da assumere nell'ambito dello scenario individuato e le azioni da intraprendere allo scopo di conseguire tale obiettivo.

Per questo motivo, la Pianificazione strategica costituisce un processo che guarda all'azienda in termini prospettici, su un orizzonte temporale non breve, nei limiti del grado di oggettività e di predeterminabilità che comunque deve caratterizzare questa attività.

La circostanza che i Piani aziendali abbiano un'estensione temporale pluriennale (in genere 3 o 5 anni) non significa affatto che questi debbano essere predisposti o rivisti a distanza di anni l'uno dall'altro. Si tratta di un processo continuo

che prevede un aggiornamento costante, che può essere programmato (ad esempio su base annuale) ovvero rendersi necessario anche in via straordinaria, quando si verificano circostanze impreviste che comportano l'assunzione tempestiva di interventi aventi una portata strategica.

Insomma, la pianificazione e la predisposizione di piani fanno parte dell'essenza stessa della gestione aziendale e configurano un'attività tipica e continua del *management*, a prescindere dalle condizioni in cui si trova l'azienda.

Non è un caso che il Codice di Corporate Governance elaborato dal Comitato per la Corporate Governance preveda espressamente, con riferimento al ruolo dell'organo di amministrazione, che quest'ultimo:

- esamina e approva il piano industriale della società e del gruppo ad essa facente capo, anche in base all'analisi dei temi rilevanti per la generazione di valore nel lungo termine effettuata con l'eventuale supporto di un comitato del quale l'organo di amministrazione determina la composizione e le funzioni;
- monitora periodicamente l'attuazione del piano industriale e valuta il generale andamento della gestione, confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati;
- definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della società, includendo nelle proprie valutazioni tutti gli elementi che possono assumere rilievo nell'ottica del successo sostenibile della società.

Rispetto alla fattispecie della *crisi di impresa*, pertanto, la predisposizione dei piani si pone in una posizione funzionale di prevenzione, quale strumento volto all'analisi anticipata degli scenari e all'individuazione dei percorsi atti a evitare che l'azienda si trovi, quando ormai è troppo tardi, in una situazione di squilibrio non più rimediabile.

Si tratta di un concetto che assume, oramai, anche una valenza legale, laddove l'art. 3 del CCII stabilisce che “L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte” e l'art. 2086 c.c. prevede che “L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”.

L'adeguatezza degli assetti, infatti, va individuata, in ultima analisi, nella presenza di sistemi di Pianificazione e di Programmazione e Controllo in grado di cogliere e monitorare i profili rilevanti della dinamica aziendale (obiettivi al quale devono essere preordinati gli assetti organizzativi e contabili) con-

sentendo così un processo decisionale e attuativo di breve e di lungo termine (cioè un assetto amministrativo) strutturato e coerente con il quadro di riferimento.

Nel contesto delineato, dove la Pianificazione (nel lungo termine) e la Programmazione e il Controllo (nel breve termine) costituiscono attività ricorrenti ed essenziali, il *Piano di risanamento*, rientrando a pieno titolo nel processo descritto, si caratterizza, rispetto a un generico Piano strategico, per le specifiche condizioni di partenza, per i conseguenti obiettivi e per la natura degli interventi che esso richiede.

E, infatti, nell'ambito nel processo di pianificazione, si può parlare di Piano di risanamento, evidentemente, quando l'azienda si trova in una condizione di squilibrio, ovvero di crisi già manifestatasi ovvero tendenziale, sicché obiettivo precipuo del piano è la riconduzione a una situazione di *equilibrio stabile*. Tale aspetto, che può apparire banale e immediato, costituisce invece un punto centrale di un Piano di risanamento, perché impone un'analisi che non può limitarsi alla realizzabilità lungo il periodo di riferimento, bensì, anche, la verifica delle condizioni prefigurate al termine dello stesso.

Questo significa, anche, che un Piano di risanamento può ritenersi ammissibile nella misura in cui il recupero delle condizioni di equilibrio sia conseguibile in un arco temporale compatibile con i tempi di una pianificazione i cui risultati siano caratterizzati da razionalità e dimostrabilità.

Ancora, qualsiasi piano comprende, per definizione, la descrizione delle linee d'azione che si intendono seguire. In un piano di risanamento, dette linee di azione sono necessariamente improntate a una *discontinuità* rispetto al passato, discontinuità che può essere più o meno estesa e pervasiva, interessare i profili strategici, quelli organizzativi, quelli operativi e anche quelli finanziari.

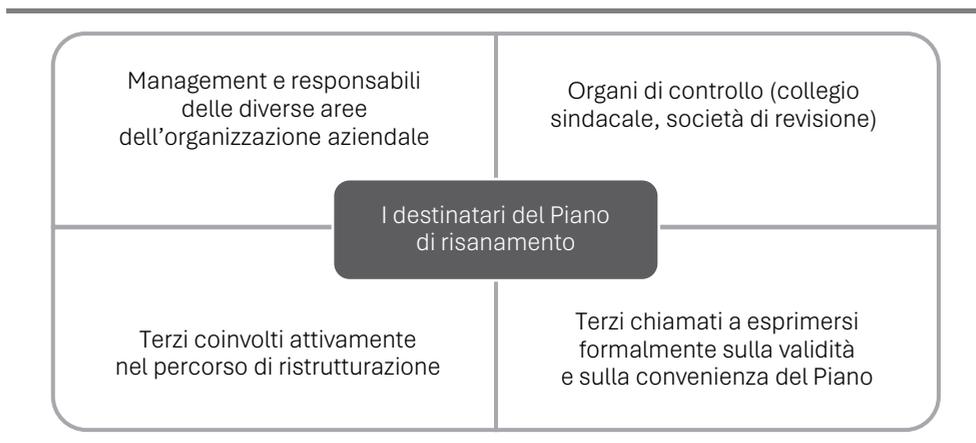
\*\*\*

Posto quanto sopra, il concetto di Piano di risanamento è riservato, nella prassi, in ciò anche complice la disciplina della crisi di impresa di cui al CCII, ai contesti nei quali il ritorno all'equilibrio richiede la partecipazione, mediante misure non ordinarie, di soggetti esterni all'azienda, tipicamente i creditori e i finanziatori. Sicché, di fatto nella sostanza, il Piano di risanamento costituisce un documento che presenta una significativa valenza esterna, al fine del coinvolgimento di tutti gli attori chiamati a partecipare al processo.

Da questo punto di vista, un Piano di risanamento si pone al centro di una serie di interessi, propri dei possibili destinatari, i quali, in un tentativo di classificazione per posizioni soggettive, possono essere ricondotti al *management*, agli *organi di controllo*, ai *terzi coinvolti attivamente nel percorso di ristrutturazione* e, inol-

tre, quando il piano è inserito in uno degli strumenti di regolazione di cui al CCII, ai *soggetti deputati per legge a esprimersi sulla validità o sulla convenienza del dello stesso*.

Figura 1. – I destinatari del Piano di risanamento



Come abbiamo visto, la predisposizione del Piano di risanamento, in una condizione di squilibrio, è un dovere e un compito specifico dell'organo amministrativo, il quale, peraltro, è chiamato a farvi fronte tempestivamente, innanzitutto nell'ottica dell'obiettivo della risoluzione della crisi, ma anche nei tempi richiesti dalle esigenze connesse all'informativa periodica d'impresa. In sede di redazione del bilancio d'esercizio (o, per i soggetti tenuti, anche dei bilanci intermedi infrannuali), la presenza di un piano, laddove si siano manifestate condizioni di squilibrio, risulta di fatto imprescindibile. Perché, per indicare i profili più immediati, questo è funzionale all'accertamento della sussistenza (o meno) del fondamentale presupposto della continuità, così come per l'applicazione dei criteri valutativi: si pensi, ad esempio, alla verifica del valore recuperabile delle immobilizzazioni (quando, com'è normalmente probabile, le condizioni di squilibrio abbiano determinato l'insorgenza di indicatori di perdita durevole di valore) piuttosto che per l'eventuale iscrizione delle imposte anticipate (quando, com'è altrettanto normalmente probabile, la situazione di squilibrio si sia già tradotta in perdite degli esercizi precedenti).

Ad ogni modo, l'organo amministrativo, con il *management*, sono i responsabili della predisposizione del Piano di risanamento e al tempo stesso i primi destinatari, perché un Piano aziendale costituisce innanzitutto uno strumento di guida e di coordinamento della gestione. In questi termini, un Piano di risanamento deve contenere una chiara identificazione delle misure previste, con un grado di artico-

lazione tale da consentire una corretta implementazione da parte dei responsabili di ciascuna delle aree dell'organizzazione aziendale.

\*\*\*

Destinatario del Piano di risanamento, evidentemente, è anche l'organo di controllo, tipicamente il collegio sindacale, al quale, rispetto ad esso, ha un dovere di vigilanza sull'attività dell'organo amministrativo e della struttura aziendale, nella fase antecedente, in quella concomitante e anche in quella susseguente alla formulazione del Piano di risanamento.

E, infatti, rientra nei compiti dell'organo di controllo in via *antecedente*

- accertarsi che l'organo amministrativo abbia approntato le condizioni per cogliere tempestivamente i segnali di una potenziale situazione di squilibrio;
- in via autonoma, monitorare l'andamento aziendale al fine di segnalare l'insorgenza di circostanze tali da pregiudicare l'equilibrio aziendale;
- accertarsi che, in presenza di una condizione di crisi, l'organo amministrativo si sia prontamente attivato al fine di individuare le opportune misure per farvi fronte;

in via *concomitante*

- accertarsi che l'organo amministrativo pervenga a un Piano attraverso un percorso istruttorio e decisionale razionale e coerente;

in via *sussequente*

- accertarsi che le azioni previste nel piano vengano poste in essere secondo la scansione temporale stabilita;
- che esista un sistema di monitoraggio in grado di rilevare i risultati conseguiti, da confrontare con quelli attesi;
- che, in presenza di scostamenti nei risultati attesi, vi sia una pronta attività di reazione da parte del *management*.

Nella sostanza, pertanto, l'organo di controllo partecipa al Piano di risanamento, naturalmente nell'alveo delle prerogative tipiche della vigilanza ma anche con un ruolo propulsivo, al fianco dell'organo amministrativo e lungo tutto il processo, dalla predisposizione fino all'esecuzione.

V'è dunque che tanto nella fase della redazione quanto in quella dell'implementazione del Piano di risanamento, il collegio costituisce un interlocutore significativo, al quale, pertanto, devono essere indirizzati gli opportuni flussi informativi, funzionali all'attività di vigilanza, che, evidentemente, nei contesti di crisi assume un'intensità rafforzata.

---

Al riguardo, il documento sulle Norme di Comportamento del collegio sindacale (di società non quotate), nella versione del 20 dicembre 2023, indica i seguenti principi di comportamento dell'organo di controllo relativamente alla fattispecie della crisi di impresa:

### **Norma 11.1. Vigilanza del collegio sindacale per la rilevazione tempestiva della perdita della continuità**

#### *Principi*

Il collegio sindacale, nello svolgimento della funzione riconosciutagli dalla legge, vigila che il sistema di controllo e gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adottati dalla società risultino adeguati a rilevare tempestivamente segnali di perdita della continuità aziendale.

Il collegio sindacale può chiedere chiarimenti all'organo amministrativo e, se del caso, sollecitare lo stesso a adottare opportuni provvedimenti.

### **Norma 11.2. Vigilanza del collegio sindacale per la rilevazione tempestiva della crisi**

#### *Principi*

Il collegio sindacale, nello svolgimento della funzione riconosciutagli dalla legge, vigila che il sistema di controllo interno e gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adottati dalla società risultino adeguati anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa.

Il collegio sindacale può chiedere chiarimenti all'organo amministrativo e, se del caso, sollecitare lo stesso a adottare opportune implementazioni dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

### **Norma 11.3. Segnalazione all'organo amministrativo**

#### *Principi*

Il collegio sindacale, qualora nell'ambito della vigilanza richiesta dalla legge, rilevi l'esistenza di condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che rendono probabile la crisi o l'insolvenza della società, lo segnala tempestivamente e per iscritto all'organo amministrativo, fissando un termine non superiore a trenta giorni entro cui l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese.

### **Norma 11.4. Segnalazione all'assemblea e denuncia al Tribunale**

#### *Principi*

Nel caso in cui gli amministratori, a seguito della segnalazione del collegio sindacale, non riferiscano in ordine alle iniziative intraprese, il collegio sindacale adotta i rimedi endosocietari che ritiene maggiormente opportuni.

Nel caso in cui gli amministratori non assumano le iniziative idonee per il superamento delle condizioni di squilibrio che hanno motivato la segnalazione dei sindaci, ovvero non attuino uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi o dell'insolvenza, il collegio sindacale può convocare l'assemblea ai sensi dell'art. 2406 c.c.

Nei casi in cui il ricorso all'assemblea non abbia avuto luogo o i suoi esiti non siano ritenuti adeguati, il collegio sindacale, qualora la condotta degli amministratori integri anche i presupposti di gravi irregolarità, ove consentito dalla legge, può proporre la denuncia al Tribunale ex art. 2409 c.c.

### **Norma 11.5. Vigilanza del collegio sindacale durante la composizione negoziata**

#### *Principi*

Il collegio sindacale svolge le funzioni riconosciutegli dalla legge e verifica che l'esperto nominato sia in possesso dei requisiti di indipendenza previsti dalla legge.

In pendenza delle trattative, il collegio sindacale scambia informazioni con l'esperto indipendente e intensifica lo scambio di informazioni con l'organo amministrativo.

Concluse le trattative, il collegio sindacale vigila sull'attuazione delle soluzioni individuate che siano idonee al superamento della situazione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario della società o del ricorso agli altri strumenti di regolazione della crisi o dell'insolvenza disciplinati dall'ordinamento.

### **Norma 11.6. Vigilanza del collegio sindacale in relazione agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza adottati dall'impresa**

#### *Principi*

Il collegio sindacale, qualora gli amministratori decidano l'accesso a uno strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza, prende conoscenza del contenuto della proposta e delle condizioni del piano. Il collegio sindacale vigila che gli amministratori forniscano informazioni ai soci dell'avvenuta decisione e che gli stessi riferiscano periodicamente ai soci sull'andamento dello stesso.

Il collegio sindacale vigila sull'esecuzione dello strumento di regolazione della crisi, intensificando la vigilanza sul relativo stato di avanzamento, anche sulla base delle indicazioni contenute nel provvedimento di omologazione dello strumento. Qualora gli amministratori non provvedano a quanto a essi demandato dal provvedimento di omologazione, il collegio sindacale può fare istanza al tribunale per la nomina di un amministratore giudiziario.

In tutti i casi in cui ne è prevista la nomina, il collegio sindacale vigila che il professionista incaricato dal debitore delle attestazioni, a corredo del piano e della proposta, sia in possesso dei requisiti di professionalità e di indipendenza previsti dalla legge. Il collegio vigila altresì che il contenuto formale dell'attestazione del professionista indipendente sia conforme a quanto previsto dalla legge.

### **Norma 11.7. Vigilanza del collegio sindacale in caso di domanda di accesso a uno strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza con riserva di deposito della documentazione**

#### *Principi*

Nel caso in cui la società decida di proporre domanda di accesso a uno strumento di regolazione della crisi e dell'insolvenza, riservandosi di presentare la proposta, il piano e gli accordi, il collegio sindacale svolge le funzioni ad esso attribuite per legge.

**Norma 11.8. Vigilanza del collegio sindacale in caso di concordato con continuità***Principi*

Nel caso in cui la società decida di proporre un concordato con continuità, il collegio sindacale, nello svolgimento della funzione attribuitagli dalla legge, vigila che il professionista incaricato dal debitore di redigere la relazione, attesti che la prosecuzione dell'attività di impresa prevista dal piano di concordato, secondo le modalità prescritte dalla legge, sia funzionale a garantire la sostenibilità economica dell'impresa e a riconoscere a ciascun creditore un trattamento non deteriore rispetto a quello realizzabile in caso di liquidazione giudiziale, nonché a preservare, nella misura possibile, i posti di lavoro.

**Norma 11.9. Rapporti con consulente e attestatore***Principi*

Al fine di acquisire informazioni rilevanti per lo svolgimento della funzione di vigilanza, il collegio sindacale, sentito l'organo amministrativo e previo accordo con lo stesso, può chiedere notizie al consulente incaricato della redazione del piano e all'attestatore incaricato della redazione dell'attestazione.

**Norma 11.11. Affitto d'azienda e strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza***Principi*

Il collegio sindacale, compatibilmente con le prerogative che la legge gli riconosce, vigila che il contratto d'affitto d'azienda non contenga clausole che possano consentire il depauperamento del patrimonio aziendale.

---

Sempre sul fronte interno, sussistendo una situazione di squilibrio, il Piano di risanamento è rivolto, oltre al Collegio sindacale, anche al soggetto incaricato della Revisione legale, in particolare, ai fini della verifica della permanenza del presupposto della continuità aziendale.

A questo riguardo, il principio di revisione ISA-570 prevede che “Se sono stati identificati eventi o circostanze che possano far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, il revisore deve acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati per stabilire se esista o meno un'incertezza significativa relativa a tali eventi o circostanze (di seguito ‘incertezza significativa’) mediante lo svolgimento di procedure di revisione aggiuntive”, che devono includere “a) la richiesta alla direzione di effettuare una valutazione in merito alla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, laddove la direzione non vi abbia già provveduto; b) la valutazione dei piani d'azione futuri della direzione connessi alla sua valutazione della continuità aziendale, della misura in cui la realizzazione di tali piani possa migliorare la situazione e se tali piani siano attuabili nelle specifiche circostanze; c) ove l'impresa abbia predisposto una pre-

visione dei flussi di cassa e l'analisi della previsione rappresenti un fattore significativo nel considerare l'esito futuro di eventi o circostanze nella valutazione dei piani d'azione futuri della direzione: i) la valutazione dell'attendibilità dei dati sottostanti utilizzati per predisporre la previsione dei flussi di cassa; ii) la valutazione dell'attendibilità dei dati sottostanti utilizzati per predisporre la previsione dei flussi di cassa”.

\*\*\*

Il Piano di risanamento vede, quali destinatari, numerose categorie di soggetti formalmente esterni all'azienda.

In primo luogo v'è che ogni Piano volto al recupero delle condizioni di equilibrio passa attraverso interventi di natura straordinaria che presuppongono il coinvolgimento, in termini di partecipazione attiva, di diverse tipologie di interlocutori, i quali, in un contesto di crisi, necessitano ancora di più di tutte le informazioni funzionali alla valutazione del grado di rischio implicito nel progetto individuato.

Tra questi, per indicare i principali, i finanziatori chiamati alla ristrutturazione del debito esistente o all'erogazione di nuova finanza, i creditori (compreso l'Era-rio) ai quali vengono sottoposti termini di adempimento diversi rispetto a quelli ordinari, le organizzazioni sindacali, con riferimento alle misure aventi a oggetto la riduzione dell'organico o l'adozione di strumenti di contenimento temporaneo del costo del lavoro, gli eventuali soggetti disponibili a investire nel capitale di rischio a supporto dell'iniziativa, i fornitori ai quali viene richiesta una modifica nei tempi di pagamento, e così via.

In considerazione di ciò, il Piano di risanamento rappresenta la sintesi dei diversi punti di contatto tra le esigenze dell'azienda, nelle diverse dimensioni, e le aspettative degli attori esterni, costituendo al tempo stesso la base per le trattative e il risultato di queste ultime.

Ne consegue che la versione definitiva del Piano, quella oggetto di approvazione formale da parte dell'organo amministrativo, è sempre anticipata da versioni provvisorie, necessarie per supportare l'interlocuzione con i terzi coinvolti, da aggiustare di volta in volta in funzione dell'esito del processo di condivisione, lungo un processo iterativo volto a comporre tutti gli interessi in campo e le relative reciproche relazioni di interdipendenza.

\*\*\*

Infine, quando il processo di risanamento è inserito all'interno di uno dei contenitori formali previsti dal CCII, si aggiungono, ai destinatari, gli ulteriori soggetti chiamati in causa dalla disciplina relativa allo strumento prescelto.

E così il Piano, con i relativi allegati, può diventare oggetto di esame da parte del professionista incaricato di attestarne la fattibilità e la funzionalità, del Tribu-

nale, del giudice e, quando previsto, dei creditori che su esso devono esprimersi con il voto.

Di conseguenza, il Piano di risanamento, quando assume una delle vesti formali previste dal CCII, indipendentemente dal contenuto, vincolato alla disciplina specifica, deve essere tale da soddisfare le esigenze informative di tutti i soggetti chiamati a esprimersi su di esso, la cui conoscenza da parte dell'organo amministrativo, evidentemente, costituisce un presupposto perché il Piano sia "approvato" e diventi eseguibile.

Oltre a tutto ciò, il Piano di risanamento, quando la crisi ha avuto una manifestazione all'esterno dell'azienda, va a integrare a pieno titolo l'informativa aziendale nei confronti di tutti i soggetti che costituiscono l'ambiente generale.

Al riguardo, va considerato che detto Piano, nella misura in cui è inserito in uno degli strumenti previsti dal CCII, può dover essere soggetto a pubblicazione e, dunque, divenire disponibile per tutti coloro che sono interessati alle condizioni economico-finanziarie dell'azienda.

## 2. Il processo e la struttura: premessa

Il *processo di redazione* di un Piano di risanamento passa sostanzialmente attraverso tre fasi, il cui contenuto, peraltro, guida la stessa *struttura* del piano.

In particolare, le tre *fasi* sono rappresentate da:

- la ricostruzione e l'analisi della situazione di partenza;
- l'individuazione degli interventi per il risanamento;
- la previsione degli effetti attesi dagli interventi individuati.

E così, con riferimento alla *struttura*, un Piano deve contenere:

- innanzitutto, l'illustrazione della situazione in essere, corredata da un'analisi e dalla relativa diagnosi;
- la descrizione degli interventi correttivi programmati;
- la rappresentazione degli effetti economici finanziari e patrimoniali previsti all'esito dell'attuazione delle linee d'azione identificate.