

# I piani d'impresa nel governo societario e nella composizione della crisi tra il regime attuale e la riforma

di Riccardo Ranalli

Il piano d'impresa costituisce un presupposto del governo amministrativo finanziario ed è essenziale per intercettare tempestivamente il rischio di crisi aziendale; il piano è però anche la *road map* che permette di passare da una situazione di crisi ad una di riequilibrio finanziario. Nell'articolo si rappresentano i presupposti di un piano d'impresa correttamente redatto e le peculiarità che esso deve possedere per l'impiego nei casi di ristrutturazione aziendale e di composizione della crisi, individuando gli elementi differenziali nella sua costruzione, in particolare con riferimento all'apprezzamento del rischio inerente. La disamina è svolta avendo riguardo alle diverse *best practices* in materia.

Segue una seconda parte volta ad individuare le caratteristiche dei piani nella fase di allerta e nell'adozione dei diversi strumenti di composizione della crisi, nonché ad illustrare quanto previsto, con riferimento ai piani, dallo schema di decreto delegato sulla riforma della crisi d'impresa.

Il piano d'impresa come strumento di programmazione e controllo anche nell'ottica dell'allerta della crisi

Il piano d'impresa è lo strumento che, innanzitutto, consente all'organo amministrativo di valutare, indirizzare, e monitorare la conduzione aziendale. Il tema della valutazione e del monitoraggio dell'andamento aziendale costituisce la principale declinazione del governo dell'impresa sotto il profilo aziendalistico. Per la consapevolezza dell'effettivo andamento aziendale non è sufficiente esaminare il dato storico e tanto meno conoscere la situazione patrimoniale in essere, ma occorre un'adeguata stima del prevedibile andamento aziendale. Si tratta di una stima che l'organo amministrativo è in grado di rendere solo in presenza di un piano e del monitoraggio degli scostamenti dell'andamento corrente rispetto a quanto previsto dallo stesso. È questa una valutazione dinamica che si fonda sulle grandezze c.d. "flusso" e che integra quella statica delle grandezze c.d. "stock". Come meglio vedremo in seguito, sono molti i riferimenti dei principi contabili alle grandezze "flusso", al punto che, per il governo amministrativo contabile, la presenza di un piano appare già ora ineludibile. Sotto questo profilo, infatti, è solo il piano d'impresa la fonte delle informazioni occorrenti per la determinazione del valore d'uso dei beni nel rispetto di quanto previsto dai principi interni (OIC 9) e da quelli internazionali (IAS 36), al punto che il piano costituisce il presupposto per la corretta applicazione dei principi contabili.

Il legislatore della riforma sulla crisi d'impresa ha fatto un ulteriore passo in questa direzione introducendo all'art. 2086 c.c. (con l'art. 14, lett. b, della legge delega 30 ottobre 2017, n. 155), il dovere dell'imprenditore di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale.

In un tale contesto, lo schema del decreto delegato che va sotto il nome di *Codice della Crisi e dell'Insolvenza*, all'art. 17, comma 1, introduce, a carico del collegio sindacale, il dovere "di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente ... se sussiste l'equilibrio finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione". Si tratta di fatto di una valutazione che è possibile solo nel caso in cui l'organo amministrativo utilizzi per la conduzione dell'impresa un piano previsionale. Basti infatti osservare che l'equilibrio finanziario corrisponde alla sostenibilità del debito; in altre parole, vi è equilibrio finanziario quando i flussi finanziari liberi che possono essere posti al servizio del debito sono in grado di sostenere il debito stesso, in linea capitale e in linea interessi (sul punto si rinvia a R. Ranalli in Jorio Sassani, *Trattato delle procedure concorsuali*, Milano, V, 2017, 461 ss.).

Ecco allora che anche quanto contenuto all'art. 4, comma 1 dello schema del Codice, afferente al dovere del debitore dell'assunzione delle obbligazioni in modo prudente e proporzionato alle proprie "capacità patrimoniali", non corrisponde ad una, tanto dirompente quanto