

## 6. **PRINCIPI GENERALI DI REDAZIONE DEI PIANI**

*di Andrea Panizza, Marco Gennari e Desy Rigattieri*



### 6.1. PREMESSA

Un piano di risanamento può essere concepito come una variante particolare di un piano industriale: molteplici caratteristiche del primo possono pertanto essere definite attingendo ai caratteri generali del secondo, variandoli dove necessario in ragione del contesto di crisi aziendale. In letteratura si è soliti identificare il *piano industriale* con il documento redatto con riferimento a un'unità produttiva già avviata, nel quale sono descritte le strategie, gli obiettivi ed i fondamentali dei risultati attesi dal piano<sup>1</sup>. Esso è uno strumento fondamentale nella pianificazione strategica dell'azienda dato che permette di guidare, pianificare e controllare le decisioni di breve, medio e lungo termine. Per essere efficace, il piano industriale deve possedere tre caratteristiche sostanziali:

- definire con chiarezza gli obiettivi a breve e lungo termine che si intendono raggiungere;
- descrivere in maniera precisa come tali obiettivi possono essere raggiunti;
- evidenziare le modalità con cui saranno soddisfatte le aspettative dei diversi *stakeholder*<sup>2</sup>.

Il piano industriale costituisce dunque uno strumento fondamentale per la valutazione in merito alla fattibilità tecnica ed economico-finanziaria di un progetto di investimento complesso, come la gestione di una crisi aziendale. Dal momento che il piano “non costituisce uno strumento statico di previsione, ma rappresenta un elaborato dinamico che deve evolversi unitamente al progetto sottostante”<sup>3</sup>, non è prevista una struttura rigida per la sua composizione: esso viene redatto in forma libera, presentando differenze di contenuto a seconda del contesto e delle finalità per le quali si prevede la sua elaborazione. È ad ogni modo possibile individuare una serie di informazioni che caratterizzano la maggior parte dei piani industriali, riconducibili:

- alla descrizione della società, nella quale sono riportate informazioni di carattere generale dell'impresa;
- alla descrizione del *business*, nella quale sono esposte la *mission* aziendale, un'analisi dell'attività, del prodotto/servizio offerto e del suo ciclo di vita, il settore in cui l'azienda opera e come si inserisce nel mercato di riferimento in relazione ai suoi elementi distintivi;
- alla descrizione della situazione di partenza, analizzando l'azienda dal punto di vista strategico, economico, patrimoniale e finanziario;
- alla descrizione delle strategie da realizzare, individuando gli indirizzi di base partendo da una descrizione sommaria del progetto per poi soffermarsi sulle diverse aree di interesse;

<sup>1</sup> Quagli A., Panizza A., Iotti M., Camanzi P., Contri M., *Piano industriale e strumenti di risanamento. Guida metodologica e operativa*, Ipsoa, Milano, 2012, p. 5.

<sup>2</sup> Camilletti P., Capozucca L., Centofanti P., Centofanti M., Cruciano M., Gentili G., Gigli C., Picarelli G., Santoni G. *Piano industriale e crisi d'impresa. Vantaggi, strategie, valutazioni, effetti*, Maggioli Editore, Rimini, 2012, p. 13.

<sup>3</sup> Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, a cura del Gruppo di lavoro Area Finanza Aziendale, *Linee guida alla redazione del business plan*, Roma, 2011, p. 15.

## 6. Principi generali di redazione dei piani

### 6.1. Premessa

- alla descrizione del piano economico-patrimoniale-finanziario derivante dall'applicazione delle strategie;
- alla descrizione dei possibili scenari alternativi attraverso l'analisi di sensitività<sup>4</sup>.

La redazione di un piano industriale, vista l'assenza di norme specifiche e di principi generalmente riconosciuti e accettati, è stata spesso guidata da considerazioni soggettive basate sull'esperienza dell'imprenditore, del *management* e del soggetto che redige il piano. Per questo motivo nel tempo è aumentata la necessità di individuare alcuni principi generali in grado di fungere da guida per la redazione di un piano industriale. Per valorizzare l'utilizzo del piano e fornire un aiuto alla sua diffusione e affermazione nella pratica professionale, il Gruppo di lavoro Area Finanza Aziendale del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili ha pubblicato nel 2011 le *Linee guida alla redazione del business plan*, ovvero un documento a supporto dell'elaborazione del piano che richiama i *Principi generali di redazione del Business plan* approvati dallo stesso Consiglio Nazionale nel 2003. In letteratura viene indicato con il termine *business plan* il documento che formalizza il progetto con cui viene avviata una nuova iniziativa imprenditoriale. Tale termine è però utilizzato anche come sinonimo di piano industriale, dal momento che i due documenti presentano lo stesso contenuto informativo<sup>5</sup>. Lo scopo delle *Linee guida*, oltre a fornire indicazioni in merito alla redazione di un *business plan* che sia il più possibile corretto, adeguato, credibile e obiettivo, è quello di rendere disponibili alcuni principi generali che possano poi adattarsi alla singola realtà aziendale, dal momento che le professionalità coinvolte e la quantità dei documenti e dei dati presi a riferimento saranno differenti a seconda del settore e della dimensione aziendale. Dal momento che l'obiettivo finale è quello di sintetizzare le scelte imprenditoriali in un documento che sia completo e rappresentativo, l'approccio dovrà essere lo stesso per tutte le realtà economiche. Per la redazione del documento si ricorrerà pertanto a tecniche e funzioni aziendali, a fonti informative (esterne all'impresa e frutto di elaborazione da parte di soggetti dedicati), ad analisi di tipo macroeconomico, che terranno conto dello scenario economico, politico e sociale in cui opera l'impresa considerata, e microeconomico, collegate alla dinamica economica, patrimoniale, finanziaria, produttiva, amministrativa e fiscale<sup>6</sup>.

L'identificazione e la divulgazione di principi generali per la redazione di un piano industriale facilita la diffusione di questo strumento, promuovendone al tempo stesso il riconoscimento e uniformandone le regole di redazione e i criteri di validazione. È per questa ragione che, nelle *Linee guida alla redazione del business plan*, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha identificato i principi basilari per una corretta redazione del piano:

- chiarezza;
- completezza;
- affidabilità;

<sup>4</sup> Quagli A., Panizza A., Iotti M., Camanzi P., Contri M., *op. cit.*, 2012, p. 11.

<sup>5</sup> *Ibidem*, p. 5.

<sup>6</sup> Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *op. cit.*, 2011, p. 15.

- attendibilità;
- neutralità;
- trasparenza;
- prudenza<sup>7</sup>.

L'osservanza dei principi indicati dalle *Linee guida* non fornisce garanzie assolute, ma consente di valutare consapevolmente e di misurare le aree di rischio reali e le criticità del progetto sottoposto a valutazione preventiva<sup>8</sup>.

### 6.2. PRINCIPIO DI CHIAREZZA

Il primo principio trattato dalle *Linee guida* è quello della “chiarezza”, secondo il quale il *business plan* deve rispondere ai criteri di semplicità di lettura e comprensibilità. Quando il principio di chiarezza viene rispettato, il destinatario del *business plan* è in grado di comprendere immediatamente l'idea imprenditoriale e gli obiettivi di fondo dell'impresa, con quali strumenti e soluzioni si intende realizzarli e con quali risorse si vuole sostenerli.

Nel caso in cui l'impresa operi da tempo ed abbia natura societaria, il *business plan* deve presentare una sintetica ma rappresentativa descrizione delle origini e della successiva evoluzione aziendale, specificando anche eventuali operazioni straordinarie (fusioni, scissioni, scorpori, trasformazioni, ecc.) avvenute nell'ultimo quinquennio o, se l'organizzazione è esistente da un numero minore di anni, dall'anno di costituzione. Nel caso in cui l'azienda sia invece una *start-up*, il *business plan* dovrà presentare la genesi dell'idea progettuale della nuova iniziativa imprenditoriale e dei suoi proponenti.

Il principio di chiarezza implica, quale condizione necessaria (ma non sufficiente) la presenza del requisito dell'univocità terminologica, che si verifica quando “ciascun termine o vocabolo impiegato nel documento del *business plan* viene usato con una ed una sola determinazione semantica, ossia con un unico significato”<sup>9</sup>. Quando l'accezione con cui ciascun termine è utilizzato nel corso dell'esposizione non varia si evitano equivoci e confusioni, permettendo al lettore di concentrare la propria attenzione sui contenuti (ipotesi e stime)<sup>10</sup>.

### 6.3. PRINCIPIO DI COMPLETEZZA

Un *business plan* può definirsi completo solamente quando al suo interno è inclusa ogni informazione rilevante per l'effettiva e consapevole comprensione del progetto cui il documento previsionale si riferisce. Il principio di completezza deve

<sup>7</sup> *Ibidem*, pag. 15.

<sup>8</sup> Quagli A., Panizza A., Iotti M., Camanzi P., Contri M., *op. cit.*, 2012, p. 23.

<sup>9</sup> Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *op. cit.*, 2011, p. 16.

<sup>10</sup> *Ibidem*, pp. 15-16.

## 6. Principi generali di redazione dei piani

### 6.3. Principio di completezza

essere pertanto coordinato con quello di chiarezza, dal momento che la ricerca della completezza non può produrre un eccesso di informazioni contrario alle esigenze di ordine, sintesi e determinatezza.

Le *Linee guida* fanno riferimento a due accezioni distinte e complementari:

- la *completezza sostanziale*, ovvero la completezza dell'ambito di riferimento del documento;
- la *completezza formale*, ovvero la completezza dei contenuti documentali.

La *completezza sostanziale* comporta che “l'analisi dell'iniziativa economica ipotizzata non deve limitarsi agli elementi propri dell'iniziativa stessa ma deve anche identificare e, se possibile, studiare le interferenze significative con l'organizzazione aziendale nel complesso in cui s'inserisce”<sup>11</sup>. Si rende quindi necessario che il *business plan* analizzi l'idea progettuale senza escludere nessuna delle aree aziendali proprie dell'evento economico ipotizzato, identificando puntualmente le interferenze significative dell'evento con il resto dell'organizzazione aziendale in cui esso si sviluppa e analizzandole, ove possibile, in termini di causa-effetto con l'intera organizzazione, valutandone la compatibilità.

Un *business plan* caratterizzato dalla rappresentazione parziale di aree aziendali o di singole iniziative, senza l'identificazione delle interazioni tra le aree/iniziative simulate e le aree aziendali residue, non può essere considerato completo. Questo tipo di rappresentazione deve essere assimilata ad altri strumenti informativi, quali:

- il *capital budgeting*;
- la valutazione (*stand alone*) di fattibilità di investimenti;
- le simulazioni dinamiche incremental;
- i piani di prodotto;
- i piani di penetrazione commerciale.

Per *completezza formale* si intende invece la completezza dei contenuti documentali. Il *business plan* per definirsi completo deve essere costituito almeno dai seguenti elementi essenziali:

- la descrizione del progetto imprenditoriale, nei suoi contenuti e nelle sue modalità di sviluppo temporale;
- la descrizione del prodotto/servizio;
- la storia dell'azienda;
- l'analisi della storia dei soci, degli amministratori e del top *management*;
- l'analisi della struttura organizzativa dell'azienda;
- l'analisi degli aspetti amministrativi;
- l'analisi delle risorse umane;
- l'analisi della logistica;
- l'analisi di mercato e le scelte di *marketing*;
- il piano delle vendite del prodotto/servizio;
- il piano degli investimenti e le relative risorse;
- l'analisi del *know how* e delle licenze d'uso;

<sup>11</sup> *Ibidem*, p. 16.

- la descrizione del ciclo produttivo, compresa la fase di smaltimento e/o riutilizzo di rifiuti e scarti;
- la descrizione degli aspetti ambientali e di sicurezza, se significativi;
- l'analisi della struttura finanziaria;
- le previsioni patrimoniali, economiche e finanziarie;
- i punti di forza e di debolezza del progetto;
- le considerazioni conclusive;
- gli allegati<sup>12</sup>.

Anche nel caso di *start-up* il principio della completezza riveste un ruolo determinante per la redazione del *business plan*, tuttavia in questo ambito cambiano le metodologie applicative. Si ha infatti che:

- il concetto di *completezza sostanziale* trova automatica applicazione, dal momento che si deve valutare una nuova iniziativa che obbliga ad un'analisi di questa natura;
- il concetto di *completezza formale* trova analoga applicazione a condizione che ai dati storici aziendali siano sostituiti gli elementi di conoscenza in grado di qualificare i soggetti promotori e le rispettive capacità o potenzialità ed ogni altra notizia utile a supportare concretamente la fattibilità dell'iniziativa ipotizzata.

#### 6.4. PRINCIPIO DI AFFIDABILITÀ

Il piano industriale può definirsi corretto ed adeguato solo quando sono affidabili le assunzioni ed i procedimenti attraverso i quali avviene la formulazione delle proiezioni e la derivazione delle conclusioni. Il metodo utilizzato sia per la raccolta dei dati che per la loro successiva elaborazione deve essere affidabile. Affinché ciò si verifichi è necessario che la raccolta dei dati sia documentata, l'elaborazione degli stessi sistematica e la loro analisi controllabile.

Allo scopo di soddisfare il requisito dell'affidabilità, le variabili di *input* e *output* alla base dello sviluppo del *business plan* devono essere indicate, le modalità di costruzione dei modelli per la formulazione delle proiezioni esplicitate, le assunzioni e le ipotesi sottostanti allo sviluppo delle proiezioni dichiarate e le fonti dei dati alla base delle proiezioni rappresentate<sup>13</sup>.

#### 6.5. PRINCIPIO DI ATTENDIBILITÀ

Il principio di attendibilità può dirsi soddisfatto nel momento in cui il *business plan*, il suo contenuto complessivo e i suoi singoli elementi costitutivi risultano compatibili, coerenti e ragionevoli, confortando il lettore in merito alla presumibile realizzabilità del documento. Il principio dell'attendibilità deve essere verificato con riguardo sia

<sup>12</sup> *Ibidem*, p. 17.

<sup>13</sup> *Ibidem*, p. 18.

## 6. Principi generali di redazione dei piani

### 6.5. Principio di attendibilità

alla congruità delle singole risorse allocate e combinate per il processo produttivo inteso in senso ampio, sia agli scenari complessivi (di mercato, tecnologici, economici, finanziari, ecc.) previsti e rappresentati in relazione alle possibili aree di rischio.

In primo luogo l'attendibilità del *business plan* va realizzata e riscontrata nell'individuazione della tipologia e dell'impiego delle risorse qualificate, la combinazione delle quali determina il processo produttivo di attività. Due sono i momenti che caratterizzano la verifica di attendibilità nella scelta e nell'allocazione delle risorse:

- la verifica della loro disponibilità;
- la fattibilità della loro combinazione produttiva.

La disponibilità delle risorse è un requisito oggettivo da verificare in particolar modo:

- nella quantità, poiché la corretta quantificazione del fabbisogno delle risorse, che è ricavabile dal piano produttivo ipotizzato a supporto degli obiettivi di *business*, consente di verificarne la disponibilità sulla base delle condizioni del mercato in cui l'impresa opera o vuole operare;
- nella qualità, perché la specializzazione del processo produttivo richiede un fabbisogno di risorse altrettanto specializzate (in termini di personale, macchinari e attrezzature, materiali, semilavorati e componenti, ecc.), la cui disponibilità ed il cui grado di adeguatezza alle esigenze specifiche debbono essere verificati nel mercato in cui l'azienda opera o vuole operare;
- nel tempo, perché lo sviluppo del fabbisogno è un aspetto la cui definizione e riscontro non sono sempre agevoli. È per questo motivo che la pianificazione della dinamica temporale del fabbisogno con una contestuale verifica di disponibilità delle risorse rende il piano d'impresa maggiormente attendibile.

Le *Linee guida* sottolineano come il giudizio di fattibilità della combinazione tra le risorse produttive è dato dalla verifica della compatibilità tra le risorse individuate come elementi del processo produttivo e, in particolar modo, tra tecnologie e risorse, tra regole eco-politiche e processi produttivi, tra mercato ed obiettivi di *business*, tra necessità e mercato delle fonti.

Oltre alla verifica di attendibilità delle previsioni di disponibilità ed impiego delle risorse necessarie, occorre accertare altresì l'attendibilità del piano nei suoi obiettivi complessivi e nei diversi aspetti che lo caratterizzano (tecnologico, commerciale, economico, finanziario, ecc.). Il redattore del piano deve esaminare criticamente il piano nei suoi aspetti aggregati e individuarne le aree di criticità.

Il principio di attendibilità e quello di affidabilità sono prerequisiti parimenti essenziali nella redazione di un *business plan*. Esiste però una differenza sostanziale e tecnica tra i due: mentre l'affidabilità del *business plan* va ricercata con riguardo al processo di formazione del piano, l'attendibilità va riscontrata in relazione ai risultati di tale processo di simulazione dinamica. La differenziazione tra attendibilità e affidabilità trova dunque fondamento nel fatto che il *business plan* è sia il procedimento valutativo con cui viene simulata la dinamica aziendale, sia l'esito documentale della valutazione. La distinzione tra affidabilità ed attendibilità nel *business plan* può essere ricondotta pertanto alla differenza esistente tra processo e simulazione, dal momento che:

- un processo è affidabile quando è in grado di compiere una determinata funzione e l'affidabilità è misurata dalla probabilità che tale funzione sia svolta nel



modo specificato, nel periodo di tempo previsto e nelle particolari condizioni di utilizzazione e di ambiente;

- una simulazione è attendibile nel momento in cui rappresenta una proiezione fattibile, ossia realizzabile in relazione a condizioni generali in cui l'impresa opera.

L'attendibilità del *business plan* si risolve pertanto nel giudizio derivante dal confronto e dalla verifica tra le simulazioni dinamiche proposte dal piano e i riscontri logico-quantitativi effettuabili su singoli elementi del piano o rappresentazioni globali dello stesso<sup>14</sup>.

### 6.6. PRINCIPIO DI NEUTRALITÀ

Le *Linee guida* sottolineano come il *business plan* deve essere redatto secondo criteri il più possibile obiettivi e ponderati: in altre parole, la redazione del piano non deve essere influenzata da altri fini che il redattore o il committente intendono perseguire e che non sono stati dichiarati. Il principio che guida chi elabora e redige il piano deve essere quello di raggiungere un risultato che permetta di informare il soggetto economico, gli amministratori ed i terzi circa l'evoluzione della situazione aziendale nel suo complesso e delle sue varie aree, avendo come scopo quello di guidare l'azienda da un determinato punto di partenza ad un nuovo punto di equilibrio<sup>15</sup>.

### 6.7. PRINCIPIO DI TRASPARENZA

Il principio di trasparenza, che si lega strettamente a quelli di chiarezza e di affidabilità, può definirsi rispettato nel momento in cui è possibile percorrere a ritroso ogni elaborazione del piano, partendo dal risultato di sintesi fino ad arrivare ai singoli elementi di analisi. Per fare ciò potrebbe essere necessario l'accesso ad informazioni e ad altra documentazione disponibile presso il redattore del *business plan* e/o l'organizzazione aziendale cui le previsioni si riferiscono. Ad ogni modo è fondamentale che il documento del *business plan* enunci i principi contabili e le metodologie di calcolo sui quali si fondano le previsioni elaborate. È necessario inoltre che per ciascun dato elementare sia identificabile anche la fonte. Le informazioni fornite dovranno avere un equilibrato livello di dettaglio, per offrire tutti i dati necessari per la comprensione del piano<sup>16</sup>.

### 6.8. PRINCIPIO DI PRUDENZA

Come risulta dalle *Linee guida*, le ipotesi sottostanti alla redazione del *business plan* devono rappresentare gli scenari più probabili alla data di redazione del piano pluriennale. Nel caso si presentassero due o più scenari alternativi con la stessa

<sup>14</sup> *Ibidem*, p. 20.

<sup>15</sup> *Ibidem*, p. 20.

<sup>16</sup> *Ibidem*, pp. 20-21.

## 6. Principi generali di redazione dei piani

### 6.9. Principi generali secondo i principi per la redazione dei piani di risanamento

probabilità di realizzazione, il principio di prudenza suggerisce che è necessario adottare quello che fornisce:

- in termini economici, minori ricavi e/o maggiori costi;
- in termini finanziari, una maggiore esposizione debitoria.

Tale principio implica inoltre valutazioni ragionevoli e spiegazioni adeguate sui criteri adottati<sup>17</sup>.

### 6.9. PRINCIPI GENERALI SECONDO I PRINCIPI PER LA REDAZIONE DEI PIANI DI RISANAMENTO

Nei paragrafi precedenti sono stati analizzati i principi generali contenuti nelle *Linee guida per la redazione del business plan* che, in linea generale, devono essere applicati in tutti i casi in cui è necessario sviluppare un piano. Allo stesso modo, i principi generali contenuti nei *Principi per la redazione dei piani di risanamento* devono essere seguiti soprattutto nei contesti gestionali di crisi, sommandosi e integrandosi con i precedenti.

Questo significa che, oltre ai principi di *chiarezza, completezza, affidabilità, attendibilità, neutralità, trasparenza e prudenza*, la redazione del piano di risanamento deve rispettare anche altri principi generali che, nei *Principi per la redazione dei Piani di risanamento*, sono raggruppati in tre macro aree: *principi generali di redazione del piano*; *principi generali sui contenuti del piano*; *principi generali sulla forma del piano*.

I “Principi generali di redazione del Piano” (§ 2.1. dei *Principi per la redazione dei piani di risanamento*) definiscono immediatamente il concetto fondamentale di “*tempestività*”. Il piano deve essere anzitutto redatto e comunicato tempestivamente, manifestando in tal modo un attento monitoraggio *a priori* e un atteggiamento consapevole verso il futuro da parte del *management*, finalizzato a rimuovere le cause di crisi prima di rendere inattuabile il risanamento. Questo principio, sicuramente specifico per i contesti di crisi, non è riscontrabile nelle *Linee guida per la redazione del business plan* e, per questo, è il primo da tenere in considerazione.

La redazione tempestiva di un piano di risanamento è strettamente legata alla disponibilità di risorse interne in possesso delle conoscenze teorico/pratiche necessarie per approcciarsi al sistema amministrativo-contabile; elaborare correttamente i dati contabili ricavati; pianificare correttamente le attività aziendali; definire in modo corretto la strategia aziendale; individuare, se necessario, gli strumenti di risoluzione della crisi corretti messi a disposizione dalla legge. Se queste figure non sono presenti in azienda, la stessa dovrà acquisire le competenze necessarie all'esterno, rivolgendosi a consulenti specializzati nelle aree che internamente risultano scoperte.

La tempestività utilizzata nella redazione e comunicazione del piano, deve essere abbinata ad un processo iterativo che garantisca un progressivo approfondimento di tutte le informazioni raccolte. Dalla solidità di queste informazioni dipenderà anche

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 21.

la validità delle assunzioni alla base delle scelte strategiche esposte nel progetto di risanamento. Questo aspetto, assimilabile al *principio di trasparenza*, conferma la necessità, da parte di tutti i soggetti coinvolti nella redazione del piano (e non solo), di lavorare utilizzando carte di lavoro affidabili, sia per lo sviluppo delle previsioni, sia per mettere in condizione l'attestatore di capire velocemente il flusso informativo. È chiaro, quindi, che gli *stakeholders* (a tutti i livelli) percepiscono la credibilità del piano, accertandosi che lo stesso è costruito attraverso processi di redazione accurati che hanno coinvolto tutti i principali attori del progetto fornendo, in questo modo, garanzie concrete sulla qualità delle informazioni raccolte. La fase di redazione del piano deve quindi comportare la formulazione delle migliori stime possibili in quel preciso momento e sulla scorta di informazioni corrette acquisite in modo adeguato. Nei "Principi generali sui contenuti del Piano" (§ 2.2. dei *Principi per la redazione dei piani di risanamento*) è proposta la nozione di *sistematicità* dei piani di risanamento, che consiste nel descrivere la situazione iniziale e quella obiettivo al termine del progetto di risanamento, riferendosi all'azienda nel suo complesso evidenziando tutte le connessioni tra aree di attività, struttura organizzativa, processi, risorse e obbligazioni che la caratterizzano.

Questi due passaggi sono in linea con il *principio di completezza sostanziale* presente nelle *Linee guida alla redazione del business plan* che sottolinea l'importanza di approfondire non solo le singole dinamiche interne all'azienda, ma anche il complesso articolato delle funzioni e delle conseguenze che il progetto di risanamento avrà sulla società nella sua interezza.

Nel piano di risanamento, quindi, l'azienda deve essere presentata nel suo complesso, evidenziando tutti i rapporti di causa-effetto generati dalle ipotesi chiave del progetto di ristrutturazione. Il sistema delle previsioni così presentato deve risultare *coerente*, ovvero riguardare un rapporto ordinato e credibile tra la strategia di risanamento, l'evoluzione del panorama competitivo e i dati andamentali dell'impresa. In altre parole, le indicazioni strategiche presentate non possono risultare tra loro scoordinate, alla luce della *vision* futura proposta, del contesto gestionale attuale e dell'andamento storico dell'azienda. Problemi di coerenza si verificano, ad esempio, quando un piano operativo risulta disallineato rispetto agli obiettivi strategici individuati nel piano industriale. Critica è anche la situazione in cui le intenzioni strategiche e le azioni ipotizzate non trovano riflesso nelle proiezioni economiche finanziarie. La coerenza riguarda anche il rapporto che lega la strategia di risanamento e l'evoluzione dello scenario competitivo di riferimento, senza trascurare l'andamento storico dell'impresa e della situazione attuale<sup>18</sup>.

A questo concetto si affianca quanto descritto dal *principio di affidabilità* contenuto nelle *Linee guida per la redazione del business plan* che deve essere applicato nella raccolta documentata delle informazioni, nell'elaborazione sistematica dei dati e nell'esplicitazione chiara delle fonti e dei valori che determinano le proiezioni presentate nel piano.

<sup>18</sup> Camilletti P., Capozucca L., Centofanti P., Centofanti M., Cruciano M., Gentili G., Gigli C., Picarelli G., Santoni G., *op.cit.*, 2012, p. 213.

## 6. Principi generali di redazione dei piani

### 6.9. Principi generali secondo i principi per la redazione dei piani di risanamento

Un altro requisito chiave del piano di risanamento richiamato dai *Principi per la redazione dei Piani di risanamento* è l'*attendibilità*. L'andamento delle variabili ipotizzato nel progetto, infatti, deve essere ragionevole, solido e dimostrabile, soprattutto nel caso in cui siano evidenziate profonde accelerazioni tra quanto programmato rispetto alla situazione di partenza. Il piano, quindi, deve risultare attendibile rispetto ad una serie di dimensioni, tra le quali i risultati storici, il contesto competitivo, la visibilità e l'analisi di sensitività.

Nelle *Linee guida per la redazione del business plan* viene dedicato ampio spazio a questo concetto nel *principio di attendibilità*, dove sono approfonditi aspetti critici legati alla disponibilità delle risorse e agli effetti della loro combinazione sul raggiungimento degli obiettivi descritti dalla strategia di risanamento.

Sull'attendibilità poggia la *sostenibilità* del piano, intesa come il raggiungimento dell'equilibrio finanziario, economico e patrimoniale che, a regime, consiste nella capacità dell'azienda di produrre i flussi cassa da mettere a servizio del debito e a copertura degli investimenti. Questo non significa che il piano deve prevedere, nell'arco temporale considerato, l'azzeramento dell'indebitamento ma più semplicemente deve traghettare l'azienda verso una situazione debitoria coerente con i flussi di cassa generati e la patrimonializzazione dalla società.

Sotto il profilo della forma, così come previsto nei "Principi generali sulla forma del Piano" (§ 2.3. dei *Principi per la redazione dei Piani di risanamento*) il piano deve essere redatto in forma scritta e per esteso, organizzato secondo un indice preciso che sviluppa attraverso una parte descrittiva e una parte analitica, integrando grafici e tabelle o ogni altro contenuto necessario alla complessiva chiarezza espositiva. Sono elementi fondamentali che devono rientrare nel documento: "l'oggetto del piano; l'intervallo temporale coperto dal piano; la data di redazione; la data di riferimento contabile, intesa come data alla quale sono riferite le situazioni patrimoniali, economiche e finanziarie che rappresentano i dati di partenza del Piano (di seguito anche la "Base dati contabile") e la stima delle ipotesi sullo sviluppo della gestione futura; la sua approvazione da parte dell'organo amministrativo; l'eventuale strumento giuridico di composizione della crisi per la quale il Piano è redatto; se si tratta di sua prima versione o di successivo aggiornamento; eventuali limitazioni nella circolazione del documento"<sup>19</sup>. Nelle *Linee guida per la redazione del business plan*, questi aspetti sono richiamati nel *principio di completezza formale*, dove sono rievocati i contenuti minimi essenziali che devono essere esposti nel piano, individuando come tali: "la descrizione del progetto imprenditoriale, nei suoi contenuti e nelle sue modalità di sviluppo temporale; la descrizione del prodotto/servizio; la storia dell'azienda; l'analisi della storia dei soci, degli amministratori e del top *management*; l'analisi della struttura organizzativa dell'azienda; l'analisi degli aspetti amministrativi; l'analisi delle risorse umane; l'analisi della logistica; l'analisi di mercato e le scelte di *marketing*; il piano delle vendite del prodotto/servizio; il piano degli investimenti e le relative risorse; l'analisi del *know how* e delle licenze d'uso; la descrizione del ciclo produt-

<sup>19</sup> AIDEA, CNDCEC, ANDAF, APRI, OCRI, *Principi per la redazione dei piani di risanamento*, approvato dal CNDCEC in data 6.9.2017, § 2.3.1.

## Principi generali di redazione dei piani 6.

*Principi generali secondo i principi per la redazione dei piani di risanamento* 6.9.

tivo, compresa la fase di smaltimento e/o riutilizzo di rifiuti e scarti; la descrizione degli aspetti ambientali e di sicurezza, se significativi; l'analisi della struttura finanziaria; le previsioni patrimoniali, economiche e finanziarie; i punti di forza e di debolezza del progetto; le considerazioni conclusive; gli allegati<sup>20</sup>.

Chiaramente, gli elementi formali appena descritti che derivano dalle *Linee guida per la redazione del business plan* e dai "Principi generali sulla forma del Piano" non sono comunque sufficienti nel caso in cui si debba redigere un piano di risanamento. Questi, infatti, devono essere integrati con tutte quelle informazioni di natura qualitativa e quantitativa che permettono di esporre in modo chiaro: la situazione di partenza con particolare attenzione alla diagnosi della crisi; lo stato di crisi ed i relativi sintomi; le cause della crisi; la strategia generale di risanamento; l'impatto specifico del risanamento; la manovra finanziaria; l'*action plan*; il piano economico-finanziario e patrimoniale; le analisi di sensitività.

In questo caso, è importante richiamare anche i *Principi di attestazione dei piani di risanamento* in quanto fanno un esplicito riferimento proprio a questi elementi, sottolineando come il piano debba consentire le verifiche da parte dell'attestatore che deve formulare un giudizio sulla completezza e sull'adeguatezza formale del piano.

Il piano, quindi, deve essere comprensibile a tutti i soggetti esterni che, anche se hanno scarsa conoscenza della società, devono riuscire a comprenderne il quadro generale, la situazione di partenza e la strategia attraverso la quale superare lo stato di crisi. Per questo tutte le informazioni e le previsioni devono essere presentate in modo chiaro senza trascurare le relazioni tra variabili chiave che la strategia di risanamento dovrà instaurare. La *chiarezza* complessiva del documento dipende anche dalla tempificazione delle azioni previste, descritte attraverso diagrammi che possano consolidarne la successione temporale. Questi concetti possono essere assimilati con il *principio di chiarezza* descritto nelle *Linee guida alla redazione del business plan* che, oltre a questo, invita a dare rilevanza alla descrizione di operazioni straordinarie avvenute nel passato o recente.

Anche se non direttamente richiamati nella sezione "2. Principi generali del Piano" dei *Principi per la redazione dei piani di risanamento*, i principi di *neutralità* e *prudenza*, richiamati nelle *Linee guida alla redazione del business plan*, completano il ventaglio delle condizioni che devono essere rispettate anche per redigere il piano di risanamento. In particolare, si sottolinea come il *principio di prudenza* debba guidare tutto il processo di redazione, partendo dall'esplicitazione delle chiavi strategiche alla loro successiva trasformazione in dati prospettici che delineano lo scenario base del progetto di risanamento. Infine è indubbio come tutti i soggetti coinvolti nel risanamento aziendale debbano essere mossi da *trasparenza* assoluta, che li guida verso la redazione di un piano basato su criteri il più possibile obiettivi e ponderati.

<sup>20</sup> Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, *op.cit.*, p. 17.