



BILANCIO

La valutazione dei piani pluriennali

di Massimo Buongiorno

Seminario di specializzazione

Aspetti rilevanti nella valutazione dei piani pluriennali delle imprese

[Scopri di più](#)

Nel corso dell'ultimo decennio il **processo di pianificazione** si è sempre più esteso anche alle **PMI**. Quale processo gestionale da svolgere in modo sistematico **la pianificazione si rende necessaria**:

1. per le **sempre più pressanti richieste degli istituti di credito** che attribuiscono un peso crescente alle previsioni nelle valutazioni di affidamento;
2. ai fini della **redazione del bilancio di esercizio** ed in particolare si pensi all'Oic 11 per la valutazione della **continuità aziendale** ma anche all'Oic 9 relativamente **all'impairment test** ed ancora all'Oic 25 (iscrivibilità in bilancio delle **imposte anticipate**) o all'Oic 24 (recuperabilità dei **costi capitalizzati**);
3. a seguito di precise richieste normative quali l'adozione da parte degli amministratori delle società di assetti organizzativi, amministrativi e contabili idonei a cogliere anticipatamente gli indizi di crisi (**articolo 3, Codice**, e **articolo 2086, comma 2, cod. civ.**).

È anche possibile che una **PMI possa produrre un piano pluriennale** in modo occasionale in concomitanza di operazioni straordinarie che **richiedono una valutazione fondata su dati previsionali**.

La necessità di disporre di un **piano pluriennale non sempre si accompagna con un risultato sufficientemente affidabile**. In tal senso, un piano pluriennale, prima di essere impiegato per le differenti finalità sopra ricordate, specie quando a doverlo impiegare è un soggetto terzo rispetto alla società che lo ha prodotto (attestatore, revisore, valutatore, esperto nelle operazioni di conferimento), deve essere **valutato anche sotto il profilo qualitativo** oltre che **su quello quantitativo** dei risultati previsionali.

Un primo profilo di esame della **qualità del piano** risiede nell'analisi del **contesto aziendale all'interno del quale il piano è stato prodotto**. Assumono rilevanza:

1. l'abitudine a pianificare: una società che ha maturato una **esperienza pluriennale nella**



pianificazione è più probabile che **abbia sviluppato un modello di previsione più accurato ed attendibile** di una società che si cimenta per la prima volta;

2. il confronto tra i **risultati previsti in passato e quelli effettivamente raggiunti**. Il confronto tra i piani passati e i risultati effettivamente conseguiti è un **indicatore importante per valutare anche la prevedibilità del contesto ambientale nel quale l'impresa opera**;
3. la presenza di dettagliate azioni di piano per implementare le **strategie indicate per raggiungere gli obiettivi**;
4. la **coerenza tra il contenuto del piano in esame e quello prodotto per altri fini**. Questa verifica mostra talvolta sgradevoli **sorprese di piani pluriennali "a geometria variabile"** che mostrano risultati diversi a seconda delle finalità alle quali devono servire.

Un secondo profilo di analisi riguarda **l'accuratezza formale e la coerenza interna**.

Il piano pluriennale deve avere un **contenuto minimo**:

- **relazione illustrativa** che riassume gli obiettivi che il piano si pone, le strategie per realizzarli, l'action plan con l'indicazione delle azioni da compiersi nel concreto per attuare le strategie, i tempi di realizzazione dei diversi obiettivi;
- **Conto economico e Stato patrimoniale** previsionali in continuità rispetto al bilancio di esercizio;
- **rendiconto finanziario prospettico**;
- **principali indici**;
- **commento alle diverse voci** con indicazione delle modalità di costruzione.

Ove necessario, il piano pluriennale può essere **integrato da ulteriori prospetti**, quali ad esempio **budget o programmi** che hanno solitamente un **orizzonte annuale e un grado di dettaglio maggiore del piano pluriennale** (ad esempio, il budget di tesoreria mensilizzato).

Venendo in maggiore dettaglio alle **verifiche da compiere**, si dovranno valutare:

1. l'accuratezza formale del **documento e quindi il controllo** che non compaiano errori materiali nei prospetti previsionali;
2. la **coerenza interna del piano**, ovvero che le **diverse parti del piano devono essere allineate tra loro**. Sotto questo profilo le maggiori criticità riguardano la coerenza delle azioni di piano rispetto ad obiettivi e strategie. Ad esempio, una società che preveda di incrementare i volumi di vendita deve essere **dotata della necessaria capacità produttiva**. In caso contrario il piano deve prevedere **investimenti addizionali o costi per lavorazioni esterne**.

L'analisi degli indici prospettici può essere di **aiuto per evidenziare aree di particolare criticità del piano per cui**:

1. una crescita anomala del ROI (Ebit/Capitale investito operativo) nel periodo di piano



rispetto al **dato storico potrebbe essere indicatore** di una eccessiva “parsimonia” negli investimenti di rinnovo e sostituzione degli asset esistenti;

2. il crescere (o il ridursi) in **modo ingiustificato del rapporto tra ricavi e numero dei dipendenti** potrebbe nascondere una politica del personale inadeguata rispetto alle attività che dovranno essere svolte;
3. le **fonti di finanziamento devono rispettare i vincoli contrattuali**. Ad esempio, è incoerente un piano che prevede un **utilizzo di linee bancarie a breve** (anticipazione di fatture o aperture di credito in conto corrente) maggiore dell'accordato, **anche per limitati periodi**.