

# I reports più significativi per il monitoraggio e la prevenzione delle tensioni finanziarie

Relatore | Ivan Fogliata

[i.fogliata@infinance.it](mailto:i.fogliata@infinance.it)

03 luglio 2025

# Il «nuovo» impianto sulla crisi d'impresa (ex D.lgs 14/2019 + d.lgs. 17 giugno 2022 n. 83)



## Art. 2 CCI (come modificato dal D.Lgs 83/2022)

Può accedere alla Composizione negoziata l'imprenditore individuale o collettivo che percepisce di essere in CRISI.

Il nuovo codice introduce per la prima volta specifiche definizioni di crisi, insolvenza e sovraindebitamento.

### Art 2. comma 1. del D.Lgs 14/2019

Ai fini del presente codice si intende per:

- a) CRISI : lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi;
- b) INSOLVENZA: lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni;



**Gli strumenti necessari ai fini degli adeguati  
assetti organizzativi**



La consapevolezza che tutti questi strumenti servono in primis all'azienda e non sono solo un obbligo di legge o una richiesta della banca in sede di concessione di credito.

Munirsi degli strumenti adeguati porta l'azienda a raggiungere in un colpo 3 obiettivi:

- 1) adempiere ad un obbligo di legge
- 2) attivare le *best practices* utili ad una BUONA e CONSAPEVOLE gestione aziendale
- 3) migliorare la comunicazione con gli istituti di credito



# I TIPICI ERRORI IN AZIENDA

Inseguire valori ECONOMICI e PATRIMONIALI porta a compiere classici errori che possono condurre anche a serie conseguenze:

- Abbiamo prodotto utili quindi va tutto bene.
- Concentrarsi esclusivamente sulla dimensione del fatturato porta a minore attenzione alla solvibilità dei creditori.
- Inseguire il fatturato porta a seguire clienti a scarso margine. A conti fatti ridurre dei costi fissi e concentrarsi su buoni clienti può trasformare una azienda grande e poco redditizia in una più piccola ma che produce il doppio del cash flow.
- Il mancato monitoraggio del flusso di cassa porta ad accumulare magazzino senza rendersi conto che la liquidità che manca si è cristallizzata nelle scorte.



# Pianificazione e monitoraggio finanziario in azienda: dal «*nice to have*» al «*must to have*»

L'evoluzione dello scenario normativo e la peculiarità del momento storico che stiamo vivendo ha fatto sì che la pianificazione finanziaria in azienda passasse dall'essere un “*nice to have*” ad un “*must to have*”.

Come si realizza un'efficace monitoraggio e pianificazione finanziaria?

1. Predisponendo e analizzando situazioni storiche complete di RENDICONTO FINANZIARIO in grado di guardare non solo alle dinamiche economiche dell'azienda, ma anche a quelle finanziarie. L'azienda ha prodotto o ha «bruciato» cassa? In quale area aziendale? Le cause sono economiche o di natura patrimoniale?
2. Stesura di una pianificazione (SERIA) in grado di cogliere le dinamiche di breve (BUDGET DI TESORERIA). Quando si verificano i mesi in cui l'azienda va più in difficoltà con la cassa? Perché? Di quanto? Com'è messo il castelletto SBF? Sa prevedere le sue esigenze di liquidità o corre in banca quando ormai il problema si è presentato?
3. Stesura di piani industriali pluriennali (c.d. BUSINESS PLAN) in grado di far guardare l'azienda su un orizzonte temporale più ampio e pianificare i propri investimenti e le relative coperture.



IL PERCORSO DALLA AUTOVALUTAZIONE  
ALLA NOMINA DELL'ESPERTO

La pianificazione  
come strumento  
di strumento di  
allerta precoce:  
dove si inserisce  
nel più ampio  
percorso di  
prevenzione della  
crisi?





# 1. Una buona analisi dei bilanci storici per rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario

Studiare il passato è un po' come guidare guardando nello specchietto retrovisore tuttavia molte delle problematiche che si osserveranno in futuro hanno delle radici nel passato.

L'azienda dovrebbe quindi avere al suo interno gli strumenti per poter realizzare una buona analisi storica.



## 2. Un piano almeno biennale

- Al fine di godere di un proiezione finanziaria costantemente a 12 mesi non basta implementare un budget di tesoreria.
- Serve redigere una pianificazione d'impresa almeno biennale. In questo caso avremmo sempre garantita la copertura della visibilità dei dati a 12 mesi.

Cosa meglio di un business plan?



# Basta così?

## 3. In realtà è richiesto anche un budget di tesoreria!

Dove sta scritto?

- L'obbligo nasce dal «combinato disposto» dell'art. 3 CCII ove specifica che:

*«3. Ai fini della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:*

*c) ricavare le informazioni necessarie a **seguire la lista di controllo particolareggiata** e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui al comma 2 dell'articolo 13.»*

Cosa prevede la lista particolareggiata al paragrafo 1.5?

*«1. Il requisito dell'organizzazione dell'impresa.*

*1.5. **L'impresa dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi?** (a cura dell'imprenditore). In difetto l'impresa predispone un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane, il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo.»*



Il concetto di *forward looking* negli insegnamenti delle linee guida «LOM»



# A chi ancora interessano le previsioni finanziarie?

## Il mondo dell' «Early warning» bancario



*Guidelines on  
Loan origination  
and Monitoring  
(LOM)*



### CONSEGUENZE:

Monitoraggio continuo del cliente, al fine di valutare la capacità attuale e prospettica del cliente con l'obiettivo di promuovere un approccio proattivo al monitoraggio della qualità creditizia, individuando per tempo i segnali di deterioramento del credito.

**Obiettivo: ridurre l'asimmetria informativa nei confronti delle controparti bancarie dovrebbe diventare un obiettivo per l'imprenditore (e la banca).**



# Il capitolo 5 in tema di analisi e *forward looking*



## Analisi della posizione finanziaria del cliente

128. Ai fini dell'analisi della posizione finanziaria nell'ambito della valutazione del merito creditizio, come sopra specificato, gli enti dovrebbero considerare gli elementi che seguono:

- a. la posizione finanziaria attuale e prospettica, compresi i bilanci, la fonte della capacità di rimborso per adempiere gli obblighi contrattuali, anche in caso di possibili eventi sfavorevoli, e, se del caso, la struttura patrimoniale, il capitale circolante, il reddito e il flusso di cassa;
- b. se del caso, il livello di leva finanziaria, la distribuzione dei dividendi e le spese in conto capitale effettive e previste del cliente, nonché il suo ciclo di conversione di cassa in relazione alla linea di credito in esame;
- c. se del caso, il profilo di esposizione fino alla scadenza, in relazione ai potenziali movimenti di mercato, come le esposizioni denominate in valuta estera e le esposizioni garantite da veicoli di rimborso;
- d. se del caso, la probabilità di default, sulla base del credit scoring o del rating interno;

## Segue: focus su indicatori e *stress tests*

129. Gli enti dovrebbero assicurare che le proiezioni finanziarie utilizzate nell'analisi siano realistiche e ragionevoli. Tali proiezioni/previsioni dovrebbero essere basate almeno sulla proiezione futura di dati finanziari passati. Gli enti dovrebbero valutare se tali proiezioni sono in linea con le proprie previsioni economiche e di mercato. Laddove nutrono timori sostanziali riguardo all'affidabilità di tali proiezioni finanziarie, gli enti dovrebbero effettuare le proprie proiezioni sulla posizione finanziaria e sulla capacità di rimborso dei clienti.

130. Se del caso, nel concedere un prestito a una società di partecipazione («holding»), gli enti dovrebbero valutare la posizione finanziaria di quest'ultima sia come entità separata, ad esempio a livello consolidato, sia come entità singola, se la società di partecipazione non è essa stessa una società operativa o se gli enti non dispongono di garanzie concesse dalle società operative alla società di partecipazione.

131. Nel valutare la posizione finanziaria dei clienti, gli enti dovrebbero valutare la sostenibilità e la fattibilità della futura capacità di rimborso in condizioni potenzialmente avverse pertinenti per il tipo e la finalità del prestito e che possono verificarsi nel corso della durata del contratto di prestito. Tali eventi possono comprendere una riduzione del reddito e di altri flussi di cassa, un aumento dei tassi di interesse, un ammortamento negativo del prestito, pagamenti differiti del capitale o degli interessi, un deterioramento delle condizioni di mercato e operative per il cliente e variazioni dei tassi di cambio, se del caso.



# Credito delle garanzie o del DSCR?

- Salireste su un elicottero con un «neo-patentato» al suo primo volo se questo vi offrisse a garanzia di eventuali danni la propria abitazione?
- Probabilmente no!
- La garanzia per la banca non serve a determinare il merito di credito. Escutere una garanzia è un costo per la banca e non è attività semplice (pensate alle aste immobiliari).
- L'azienda deve dimostrare di saper sostenere il debito coi propri flussi di cassa e non con le garanzie!

142. Gli enti dovrebbero considerare quali principali fonti di rimborso il flusso di cassa generato dalle operazioni ordinarie del cliente e, ove applicabile nell'ambito delle finalità del contratto di prestito, gli eventuali proventi derivanti dalla cessione delle attività.

143. Nel valutare il merito creditizio del cliente, gli enti dovrebbero porre enfasi su una stima realistica e sostenibile del reddito e del flusso di cassa futuro del cliente, e non sulla garanzia reale disponibile. La garanzia reale non dovrebbe essere di per sé un criterio dominante per l'approvazione di un finanziamento e non può di per sé giustificare l'approvazione di un contratto di prestito. La garanzia reale dovrebbe essere considerata la seconda via d'uscita dell'ente in caso di default o di deterioramento significativo del profilo di rischio e non la fonte primaria di rimborso, ad eccezione di quando il contratto di prestito prevede che il rimborso del prestito si basi sulla vendita dell'immobile dato in garanzia o sulla garanzia reale liquida fornita.





# La valutazione della sostenibilità del debito

## Analisi della posizione finanziaria del cliente

150. Ai fini dell'analisi della posizione finanziaria nell'ambito della valutazione del merito creditizio, come sopra specificato, gli enti dovrebbero considerare gli elementi che seguono:

- a. la posizione finanziaria attuale e prevista, compresi i bilanci e la struttura patrimoniale, il capitale circolante, il reddito, il flusso di cassa e la fonte della capacità di rimborso per adempiere gli obblighi contrattuali, ad esempio **la capacità di servizio del debito**, anche in caso di possibili eventi sfavorevoli (cfr. anche l'analisi di sensibilità); le voci da analizzare dovrebbero comprendere, a titolo non esaustivo, **il flusso di cassa disponibile per il servizio del debito della linea di credito in esame**;

- Cosa significa «capacità di servizio del debito»?
- Significa essere in grado di sostenere le uscite finanziarie pregresse e future, condizione verificata dal DSCR!

$$DSCR = \frac{EBITDA \pm \Delta CCNC - \text{Cash Flow fiscale}}{\text{Flusso finanziario a servizio del debito (capitale + interessi)}}$$

# Cosa «piace» alla banca?

- Alle banche piace avere a che fare con imprese che dimostrino di avere un saldo presidio delle grandezze finanziarie.
- I progetti e le richieste di finanziamento vanno comunicate con professionalità e facendo comprendere di aver ben esaminato i risvolti finanziari delle proprie scelte.
- La cura nei documenti e nella qualità dei numeri è di fondamentale importanza. Alla fine se ci pensiamo chi è il più interessato ai numeri dell'impresa?
- L'impresa stessa prima della banca!
- Se si lavora con qualità sulla reportistica finanziaria sarà l'impresa stessa la prima beneficiaria!





FORMAZIONE E CONSULENZA SPECIALIZZATA IN  
**FINANZA AZIENDALE, CONTROLLO DI GESTIONE E BANKING.**

**inFinance S.r.l.**  
Via Massena 4 20145 Milano  
P. IVA 09220050968

t. +39 02 8689 1763  
info@infinance.it  
www.infinance.it

Seguici anche su    

Il sistema interno di gestione per  
la qualità è certificato secondo la  
norma UNI EN ISO 9001:2015 per i  
settori EA 35 e EA 37

