



ASSEPRIM
FEDERAZIONE NAZIONALE SERVIZI
PROFESSIONALI PER LE IMPRESE

Adeguati assetti d'impresa

da obbligo normativo a leva di crescita

Relatore | **Gessica Valsecchi**

Web | 25 Maggio 2026

Il codice della crisi e dell'insolvenza (CCII): genesi e soggetti interessati

- La legge fallimentare era un «Regio Decreto» n. 267 del 1942; ergo un impianto normativo figlio di quell'epoca.
- Il fallito era considerato un soggetto da «punire» e le dimensioni delle imprese erano ben diverse da quelle moderne.
- Passati ben 80 anni, il 2022 ha visto la piena entrata in vigore di un impianto completamente nuovo, che ha abrogato il R.D. 16 marzo 1942 n. 267. Si tratta del codice della crisi di impresa e dell'insolvenza (CCII) - Decreto Legislativo 12 gennaio 2019, n. 14. Sono trascorsi ben 3 anni dal 2019 al 2022 perché il CCII trovasse piena applicazione, complice la contingenza pandemica del 2020.
- Il CCII ha un approccio completamente diverso rispetto alla L.F.:
 - L'impresa è un bene da salvaguardare
 - La crisi deve essere anzitutto prevenuta con adeguati strumenti e organizzazione
 - All'imprenditore sono fornite plurime soluzioni per comporre lo stato di crisi o insolvenza

I soggetti destinatari del Codice della crisi e dell'insolvenza

Art 1 c. 1 del D.Lgs 14/2019

Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza disciplina le *«situazioni di crisi o insolvenza del debitore, sia esso consumatore o professionista, ovvero imprenditore che eserciti, anche non ai fini di lucro, un'attività commerciale, artigiana o agricola, operando quale persona fisica, persona giuridica o altro ente collettivo, gruppo di imprese o società pubblica, con esclusione dello Stato e degli enti pubblici»*

Gli obblighi previsti dal codice si applicano all'imprenditore individuale e a tutti gli enti di natura collettiva (*società lucrative, cooperative, consortili e enti del terzo settore*).

In maniera molto generale potremmo affermare che tutti sono interessati dal CCII.

Anche consumatori e le partite iva/imprese minori* (i c.d. «soggetti non fallibili» del passato) hanno a loro disposizione un ventaglio di soluzioni per affrontare la crisi.

Naturalmente gli strumenti più strutturati interessano le imprese di maggiori dimensioni.

*Sono considerate «imprese minori» quelle che presentano congiuntamente:

- un **attivo patrimoniale** di ammontare complessivo annuo **non superiore ad euro trecentomila** nei tre esercizi antecedenti la data di deposito della istanza di apertura della liquidazione giudiziale o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore;
- **ricavi**, in qualunque modo essi risultino, per un ammontare complessivo annuo **non superiore ad euro duecentomila** nei tre esercizi **antecedenti** la data di deposito dell'istanza di apertura della liquidazione giudiziale o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore;
- un ammontare di **debiti anche non scaduti non superiore ad euro cinquecentomila**

Art. 2 CCII (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:

- **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;
- **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;
- **SOVRAINDEBITAMENTO**: lo stato di crisi o di insolvenza del consumatore, del professionista, dell'imprenditore minore, dell'imprenditore agricolo, delle start-up innovative, e di ogni altro debitore non assoggettabile alla liquidazione giudiziale ovvero a liquidazione coatta amministrativa o ad altre procedure liquidatorie previste dal codice civile o da leggi speciali per il caso di crisi o insolvenza.

Le modifiche in vigore

Art. 375: riscritto l'art. 2086 del codice civile. Si è passati da:

- **ANTE RIFORMA**

- *Art. 2086. Direzione e gerarchia nell'impresa.*
- *L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.*



- **POST RIFORMA**

- *Art. 2086. Gestione dell'impresa.*
- *L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.*
- *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.*

Le modifiche in vigore

Art. 379: riscritto articolo 2477 codice civile.

Art. 2477. Sindaco e revisione legale dei conti. (riscritto il primo comma):

- La nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria se la società:
 - a) è tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
 - b) controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;
 - c) ha superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei limiti indicati.
- L'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore di cui alla lettera c) del terzo comma cessa quando, **per tre esercizi consecutivi**, non è superato alcuno dei predetti limiti.

Obbligo nomina organo di controllo			
	Ante modifiche	Post D.Lgs. 14/2019	Post L. 55/2019
Parametri	2 esercizi consecutivi superamento 2 dei 3 limiti	2 esercizi consecutivi superamento 1 dei 3 limiti	2 esercizi consecutivi superamento 1 dei 3 limiti
Attivo stato patrimoniale	4.400.000	2.000.000	4.000.000
Ricavi conto economico	8.800.000	2.000.000	4.000.000
Media dipendenti occupati nell'esercizio	50 unità	10 unità	20 unità

Da quando gli obblighi?

Con l'approvazione del bilancio 2022 (quindi a giugno 2023) è diventata definitiva la nomina del revisore anche per le Srl minori!

Art 25 – octies: obbligo di segnalazione degli organi di controllo

1. L'organo di controllo societario segnala, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 12, comma 1. La segnalazione è motivata, è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione e contiene la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. In pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'articolo 2403 del codice civile.
2. La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del codice civile.

Art. 2407 c.c.

I sindaci devono adempiere i loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell'incarico; sono responsabili della verità delle loro attestazioni e devono conservare il segreto sui fatti e sui documenti di cui hanno conoscenza per ragione del loro ufficio.

Essi sono responsabili solidalmente con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica.

Decreto correttivo TER

La segnalazione tempestiva delle condizioni di crisi diventa obbligatoria anche per i revisori legali, con un termine di 60 giorni dalla scoperta della crisi. L'obbligo mira a garantire l'identificazione e gestione delle crisi aziendali, incoraggiando una tempestiva risposta alle prime avvisaglie di difficoltà finanziarie.

Nuovo obblighi per gli amministratori

Gli strumenti di allerta – Adeguati assetti organizzativi

(DLGS 17 giugno 2022 n. 83)

Adeguatezza degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa



Assetto organizzativo



Chi fa cosa?

Insieme delle direttive e delle procedure definite a livello aziendale per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità nell'organigramma aziendale, che consenta agli amministratori di individuare gli indizi di crisi e perdita di continuità aziendale.

Assetto contabile/amministrativo



Come?

- Capacità dell'azienda e del suo reparto amministrativo di garantire una completa, tempestiva ed attendibile rilevazione contabile dei fatti di gestione, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa.
- Rilevazione puntuale dei fatti di gestione e degli accadimenti contabili (OIC 30-bilancio infrannuale)

Il sistema deve essere in grado di produrre informazioni valide per le scelte di gestione dell'impresa e la salvaguardia del patrimonio aziendale, orientato all'ottica di intercettare i sintomi di crisi e di perdita della continuità aziendale.

Art. 3 CCII (come modificato da direttiva «insolvency»)

Comma 3 del D.Lgs 14/2019

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:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere

- i. Patrimoniale (ergo patrimonio netto negativo, sbilanciamenti tra investimenti e relative coperture, eccessivo ricorso al capitale di terzi rispetto al capitale proprio, ecc.)
- ii. Economico (quindi riduzione dei ricavi, eccessivo peso dei costi, scarsa redditività ecc.)
- iii. Finanziario (ovvero incapacità di produrre sufficiente cash flow caratteristico per far fronte alle uscite monetarie) rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;

-> Una buona analisi storica di bilancio!

b) verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi e i segnali di allarme di cui al comma 4;

-> Business plan e budget di tesoreria. Sostenibilità del debito e DSCR!

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.

-> Lista di controllo e Test pratico preliminare!

La check-list (lista di controllo) particolareggiata con indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento e per la analisi della sua coerenza

<i>Organizzazione dell'impresa</i>	→	Analisi disponibilità: risorse tecniche, skill, monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale, KPI, budget tesoreria a 6 mesi
<i>Situazione contabile e andamento corrente</i>	→	Situazione contabile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 gg., redatta nel rispetto dell'OIC 30
<i>Strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi</i>	→	Individuazione delle cause della crisi e dei possibili rimedi, valutando l'efficacia delle strategie di intervento
<i>Proiezioni dei flussi finanziari</i>	→	Redazione di un accurato processo per la stima e la verifica della coerenza dei flussi finanziari
<i>Risanamento del debito</i>	→	Sostenibilità del piano di risanamento con particolare riferimento ai flussi finanziari liberi al servizio del debito
<i>Gruppi di imprese</i>	→	Specifiche previste in presenza di gruppi di imprese

Art. 3 CCII (come modificato da direttiva «insolvency»)

4. Costituiscono segnali di allarme per gli effetti di cui al comma 3:

Allarme Interno

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni;

Allarme Esterno

- d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1 [ritardi per versamenti di contributi previdenziali; debiti per premi INAIL; debiti IVA; crediti affidati per la riscossione].

Cosa si intende per allerta esterna? (in vigore dal 01 gennaio 2022)

8 gennaio 2022

Crisi di impresa

Inps ed Entrate, quando scatta la segnalazione per i ritardi nei versamenti

Per evitare fallimenti torna l'alert degli enti pubblici agli organi di controllo se l'impresa in difficoltà accumula troppi ritardi nei versamenti

- L'organo di controllo (allerta esclusivamente interna) e l'imprenditore tornano a essere destinatari delle segnalazioni dei creditori pubblici qualificati:
 - Agenzia delle Entrate
 - INPS e INAIL
 - Agenzia di Riscossione

Art. 25 –novies: segnalazione dei creditori pubblici qualificati

I creditori pubblici qualificati segnalano all'imprenditore ed all'organo di controllo (ove esistente) tramite posta elettronica certificata:



Per l'INPS, il ritardo di oltre 90gg nel versamento dei contributi previdenziali eccedenti:

- Se sono presenti dipendenti, il 30% di quelli dell'anno precedente ed a 15.000€.
- Se NON sono presenti dipendenti l'importo di 5.000€
(decorrenza dai debiti accertati dal 1° gennaio 2022)



Per l'INAIL, il ritardo di oltre 90gg nel versamento dei premi assicurativi eccedenti:

- L'importo di 5.000 €
(decorrenza dai debiti accertati dal 1° gennaio 2022)

Art. 25 –novies: segnalazione dei creditori pubblici qualificati



Per l'Agenzia delle Entrate, il solo debito IVA se superiore ad € 5.000 e comunque non inferiore al 10% del volume d'affari della dichiarazione IVA dell'anno precedente.

La segnalazione è comunque inviata se il debito risulta > € 20.000
(decorrenza dalle LIPE del I° trimestre 2022)



Per l'Agenzia della Riscossione, debiti erariali scaduti da oltre 90gg superiori a:

- 100.000€ per le ditte individuali;
- 200.000€ per le società di persone;
- 500.000€ per le altre società.

(decorrenza dai carichi affidati dal 1° luglio 2022)

La segnalazione contiene l'invito a chiedere la composizione negoziata della crisi ex art. 118/2021!

Art 25 – decies: segnalazione delle banche e degli intermediari finanziari

Le banche e gli altri intermediari finanziari di cui all'art 106 del Testo Unico Bancario, nel momento in cui comunicano al cliente **variazioni**, revisioni o revoche degli affidamenti, **ne danno notizia anche agli organi di controllo societari**, se esistenti.

A mezzo PEC
Spett.le
SPA
@LEGALMAIL.IT
c.a. Luca

Egr. Sig.
Presidente del Collegio Sindacale
della SPA
@odcecbrescia.it

Egr. Sig.
Sindaco della SPA
@odcecbrescia.it

Egr. Sig.
Sindaco della SPA
@odcecbrescia.it

Gent.le Sig.ra
Sindaco Supplente della SPA
@odcecbrescia.it

Egr. Sig.
Sindaco Supplente della SPA
@odcecbrescia.it

A mezzo PEC
e p.c. Spett.le
SPA
Società di Revisione
@LEGALMAIL.it

BANCO BPM

Oggetto: comunicazioni relative agli affidamenti MUTUO CHIROGRAFARIO DI € 300.000,00 (trecentomila/00) – MUTUO CHIROGRAFARIO CON GARANZIA MCC DI € 700.000,00 (Settecentomila/00)

Con riferimento ai fidi in oggetto, Vi comuniciamo che i competenti Organi deliberanti della Banca hanno deliberato le seguenti variazioni:
MUTUO CHIROGRAFARIO DI € 300.000,00 (trecentomila/00) – CONCESSO
MUTUO CHIROGRAFARIO CON GARANZIA MCC DI € 700.000,00 (Settecentomila/00) - CONCESSO

Per i fidi oggetto di variazioni sarà nostra cura sottoporre alla affidata gli atti contrattuali eventualmente da sottoscrivere per perfezionare le modifiche deliberate.
La presente comunicazione viene inviata agli organi di controllo societario [e alla società di revisione] in adempimento di quanto previsto dall'art. 25 decies del D.Lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019 (Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza).
Distinti saluti.

Banco BPM S.p.A.

**Il nuovo assetto organizzativo:
cosa è necessario?**

Cosa è necessario?

Una buona analisi storica dei bilanci.

Un piano di tesoreria almeno a 13 settimane (come richiesto dalla lista particolareggiate che vedremo a seguire).

Un business plan almeno biennale.

Il monitoraggio di ritardi con:

- Dipendenti

- Fornitori

- Intermediari finanziari

- Fisco.

Monitoraggio degli sconfini per più di 60 giorni

Se ci pensiamo servono almeno tre osservazioni.
Lo sconfino potrebbe essere avvenuto a fine mese...



DATA DI RIFERIMENTO: agosto 2022

Le informazioni sono disponibili a far tempo dal 03/10/2022

Intermediario: INTESA SANPAOLO S.P.A.

Crediti per cassa

Situazione corrente

Categoria	Localizzazione	Durata Residua	Divisa	Import Export	Tipo Attività	Stato Rapporto	Tipo Garanzia	Ruolo Affidato	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato	Importo Garantito
RISCHI AUTOLIQUIDANTI	Chiari	Fino a 1 anno	Euro	Export	Anticipo sbf, su fatture, su effetti e doc. rapp. cred. comm. (anticipi)	Rapp non contestati- crediti diversi da scaduti e sconfinanti	Assenza di garanzie reali e/o privilegi	0	359.000	359.000	0	0
RISCHI AUTOLIQUIDANTI	Chiari	Fino a 1 anno	Euro	Operazioni diverse da import e export	Anticipo sbf, su fatture, su effetti e doc. rapp. cred. comm. (anticipi)	Rapp non contestati- crediti diversi da scaduti e sconfinanti	Assenza di garanzie reali e/o privilegi	0	41.000	41.000	0	0

Categoria	Localizzazione	Durata Originaria	Durata Residua	Divisa	Import Export	Tipo Attività	Stato Rapporto	Tipo Garanzia	Ruolo Affidato	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato	Saldo Medio	Importo Garantito
RISCHI A SCADENZA	Chiari	Da oltre un anno fino a cinque anni	Fino a 1 anno	Euro	Operazioni diverse da import e export	Rischi a scad. diversi dai codici (22,23,24,25,26,28)	Rapp non contestati- crediti diversi da scaduti e sconfinanti	Assenza di garanzie reali e/o privilegi	0	39.111	39.111	42.879	0	0
RISCHI A SCADENZA	Chiari	Oltre cinque anni	Oltre 1 anno	Euro	Operazioni diverse da import e export	Rischi a scad. diversi dai codici (22,23,24,25,26,28)	Rapp non contestati- crediti diversi da scaduti e sconfinanti	Assenza di garanzie reali e/o privilegi	0	943.500	943.500	975.000	0	0
RISCHI A SCADENZA	Chiari	Fino a 1 anno	Fino a 1 anno	Euro	Import	Rischi a scad. diversi dai codici (22,23,24,25,26,28)	Rapp non contestati- crediti diversi da scaduti e sconfinanti	Assenza di garanzie reali e/o privilegi	0	100.000	100.000	0	0	0

Categoria	Localizzazione	Divisa	Import Export	Stato Rapporto	Tipo Garanzia	Ruolo Affidato	Accordato	Accordato Operativo	Utilizzato	Saldo Medio	Importo Garantito
RISCHI A REVOCA	Chiari	Euro	Operazioni diverse da import e export	Rapp non contestati- crediti diversi da scaduti e sconfinanti	Assenza di garanzie reali e/o privilegi	0	20.000	20.000	19.122	18.766	0

Per INPS e INAIL?

II DURC!



Durc On Line

Numero Protocollo		Data richiesta		Scadenza validità	
Denominazione/ragione sociale					
Codice fiscale					
Sede legale					

Con il presente Documento si dichiara che il soggetto sopra identificato RISULTA REGOLARE nei confronti di

I.N.P.S.
I.N.A.I.L.

Il Documento ha validità di 120 giorni dalla data della richiesta e si riferisce alla risultanza, alla stessa data, dell'interrogazione degli archivi dell'INPS, dell'INAIL e delle Casse Edili per le imprese che svolgono attività dell'edilizia.

E per Agenzia delle Entrate e Agente di Riscossione?



Cassetto fiscale

Il **cassetto fiscale** è il servizio che consente la consultazione delle proprie informazioni fiscali, come:

- dati anagrafici
- dati delle dichiarazioni fiscali
- dati dei rimborsi
- dati dei versamenti effettuati tramite modello F24 e F23
- atti del registro (dati patrimoniali)
- dati e informazioni relativi agli studi di settore e agli indicatori sintetici di affidabilità fiscale (Isa)
- le informazioni sul proprio stato di iscrizione al Vies.



iscossione
Agenzia Entrate

☐ Trova lo sportello e Prenota

Guide 

Cittadini ▼

Imprese e Professionisti ▼

Intermediari ▼

Enti creditoristi ▼

L'Agenzia ▼

[Home](#) - [Imprese e Professionisti](#) - Controlla la tua situazione



Controlla la tua situazione

Puoi verificare le cartelle a partire dall'anno 2000, pagare, controllare le rateizzazioni e le procedure in corso su tutto il territorio nazionale

Ma c'è anche il DURF

CERTIFICATO DI SUSSISTENZA DEI REQUISITI PREVISTI DALL'ART. 17-BIS, COMMA 5, DECRETO LEGISLATIVO 9 LUGLIO 1997, N. 241

IDENTIFICAZIONE SOGGETTO DI IMPOSTA	CODICE FISCALE											NUMERO PARTITA IVA										
COGNOME E NOME O DENOMINAZIONE																						
DOMICILIO FISCALE																						
VIA E NUMERO CIVICO											C.A.P.			COMUNE							PROV.	

In relazione alla richiesta relativa al certificato di sussistenza dei requisiti previsti dall'articolo 17-bis, comma 5, del decreto legislativo 9 luglio 1997, n. 241, pervenuta in data _____ prot. n. _____, considerati i dati presenti nel sistema informativo dell'Anagrafe Tributaria e quelli pervenuti dall'Agenzia delle Entrate-Riscossione e da Riscossione Sicilia S.p.a. alla data del _____, questo Ufficio

CERTIFICA

che con riferimento all'ultimo giorno del mese di _____, sussistono i requisiti previsti dall'articolo 17-bis, comma 5, del decreto legislativo n. 241 del 1997.

oppure

CERTIFICA

che con riferimento all'ultimo giorno del mese di _____, non sussistono i requisiti previsti dall'articolo 17-bis, comma 5, del decreto legislativo n. 241 del 1997.

Come applicare il forward looking richiesto?

First of all: una buona analisi dei bilanci storici (richiesta in ogni caso dal CCII)

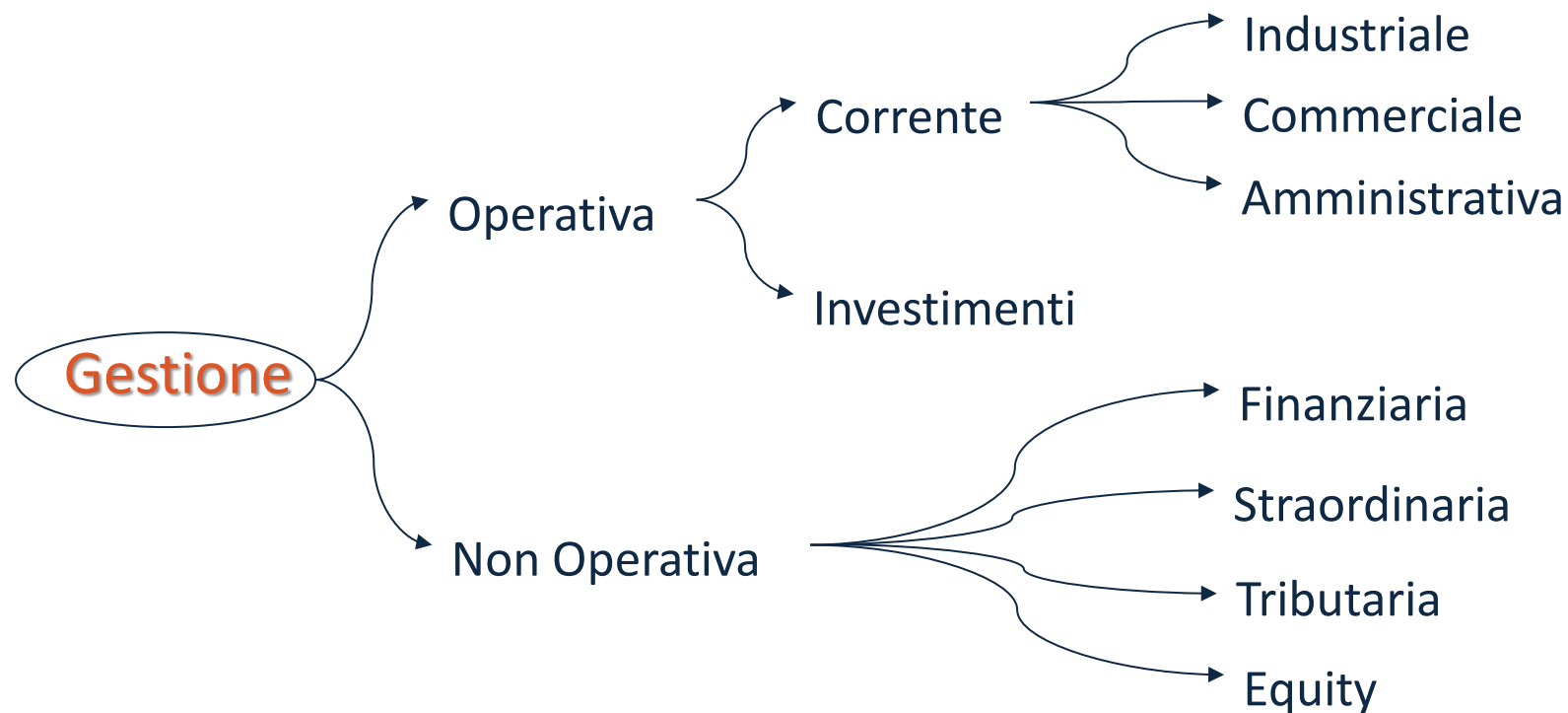
- Studiare solo il passato è un po' come guidare guardando nello specchietto retrovisore tuttavia molte delle problematiche che si osserveranno in futuro hanno delle radici nel passato. Ecco perché una buona analisi storica è fondamentale per realizzare una buona analisi prospettica!!
- L'azienda dovrebbe quindi avere al suo interno gli strumenti per poter realizzare una buona analisi storica.
- E come?

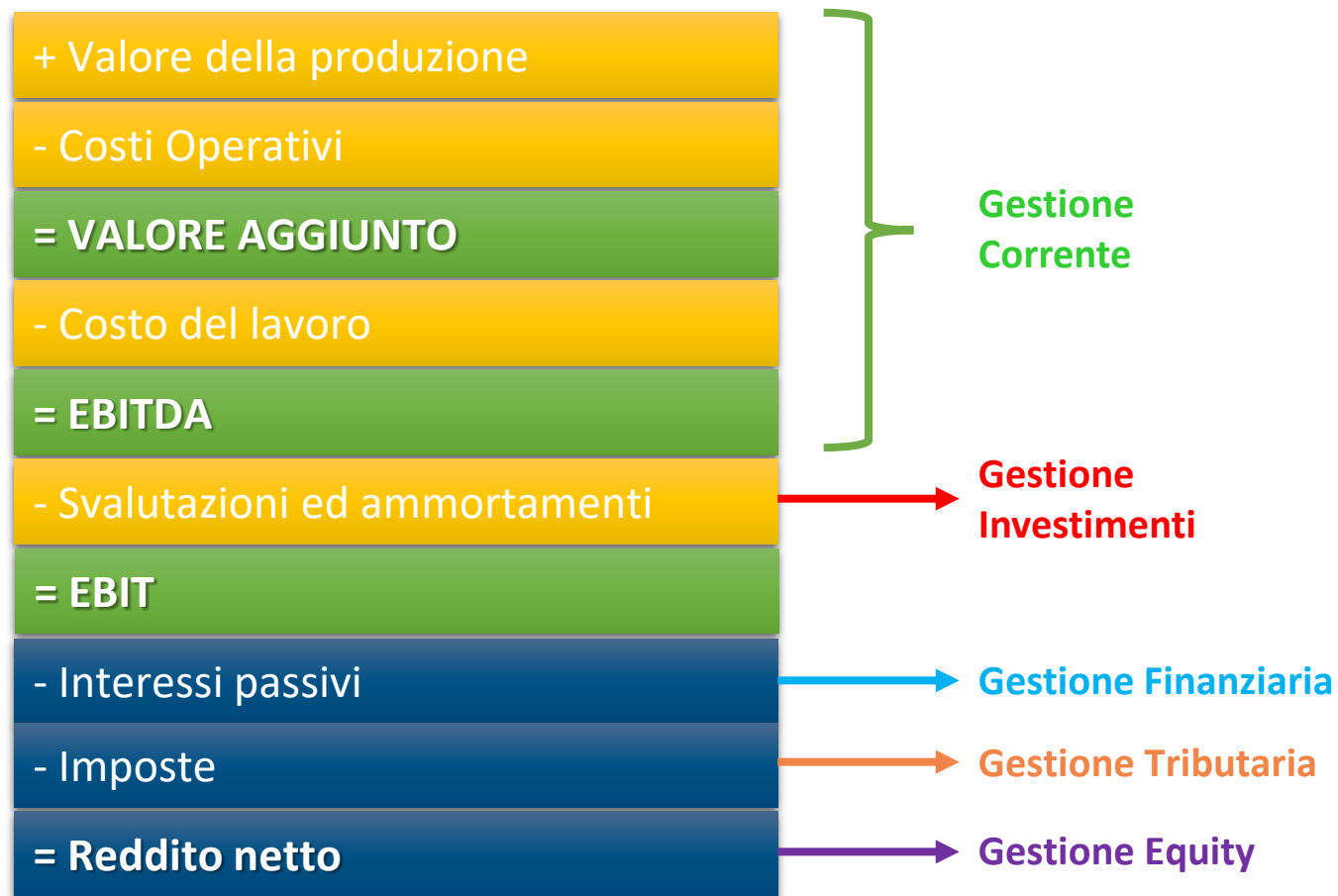
La riclassificazione del bilancio per aree gestionali

E' necessario un intervento correttivo da parte dell'analista per dare al prospetto costi/ricavi una maggiore capacità esplicativa.

La riclassificazione di bilancio è una tecnica basata sulla riaggregazione di alcune voci in funzione delle macro aree alle quali costi e ricavi appartengono.

Le aree gestionali all'interno delle quali vengono raggruppate queste voci sono:





Il Conto Economico

Conto Economico Riclassificato

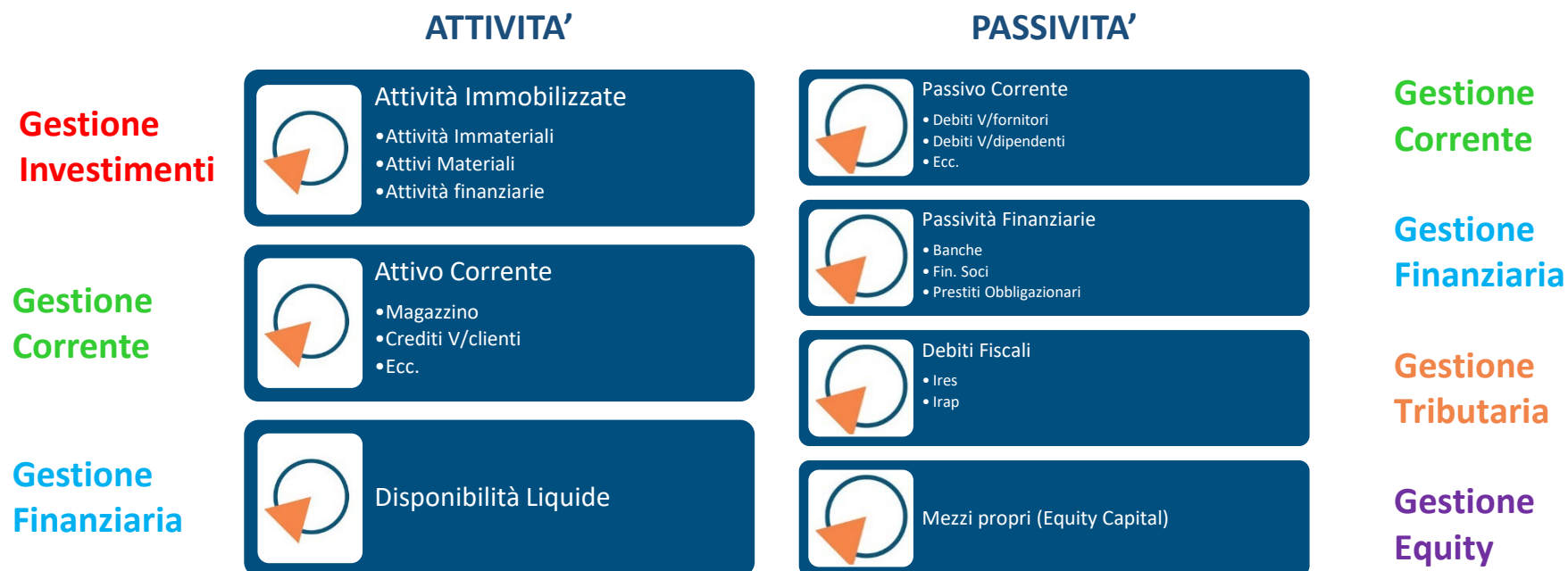
	31/12/2024	% 2024	31/03/2025	% 2025	30/06/2025	% 2025	30/09/2025	% 2025	31/12/2025	% 2025
Valore della produzione	36.302.773	100,00%	9.854.502	100,00%	19.714.978	100,00%	27.937.895	100,00%	37.241.648	100,00%
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	36.407.519	100,29%	9.342.345	94,80%	19.463.767	98,73%	27.522.084	98,51%	37.077.290	99,56%
Ricavi diversi	95.792	0,26%	38.840	0,39%	36.189	0,18%	45.932	0,16%	70.281	0,19%
Variazione Rimanenze Pdt in Lavoraz., semilav. e finiti	- 200.538	-0,55%	473.316	4,80%	215.022	1,09%	369.879	1,32%	94.077	0,25%
Costi operativi	- 31.175.027	-85,88%	- 8.896.958	-90,28%	- 18.050.505	-91,56%	- 25.554.277	-91,47%	- 33.750.267	-90,63%
Var. rimanenze mat. prime, sussidiarie, di cons. e merci	825.702	2,27%	139.726	1,42%	440.440	-2,23%	1.277.761	-4,57%	597.183	-1,60%
Costi di Acquisto merce	- 26.607.198	-73,29%	- 7.883.428	-80,00%	- 15.154.288	-76,87%	- 20.673.672	-74,00%	- 27.930.504	-75,00%
Godimento Beni di Terzi (Leasing)	- 402.019	-1,11%	- 100.619	-1,02%	- 204.232	-1,04%	- 303.812	-1,09%	- 416.960	-1,12%
Spese per Servizi	- 4.469.893	-12,31%	- 942.554	-9,56%	- 2.002.634	-10,16%	- 2.950.229	-10,56%	- 4.189.436	-11,25%
Compensi Amministratori	- 253.953	-0,70%	- 67.098	-0,68%	- 168.700	-0,86%	- 227.338	-0,81%	- 280.076	-0,75%
Perdite su crediti	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Accantonamenti rischi vari	- 8.752	-0,02%	- 514	-0,01%	- 1.249	-0,01%	- 10.263	-0,04%	- 11.510	-0,03%
Perdite su crediti	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Oneri diversi di gestione	- 160.148	-0,44%	- 26.617	-0,27%	- 45.583	-0,23%	- 57.156	-0,20%	- 154.725	-0,42%
Imposte indirette	- 66.073	-0,18%	- 15.854	-0,16%	- 33.379	-0,17%	- 54.046	-0,19%	- 74.005	-0,20%
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni e att. circ.	- 32.695	-0,09%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	- 95.867	-0,26%
VALORE AGGIUNTO	5.127.746	14,12%	957.544	9,72%	1.664.473	8,44%	2.383.617	8,53%	3.491.381	9,37%
Costo del Lavoro	- 1.425.942	-3,93%	- 355.856	-3,61%	- 736.892	-3,74%	- 1.089.846	-3,90%	- 1.533.966	-4,12%
Salari e stipendi	- 966.946	-2,66%	- 248.632	-2,52%	- 506.914	-2,57%	- 754.344	-2,70%	- 1.038.848	-2,79%
Oneri sociali	- 356.828	-0,98%	- 89.638	-0,91%	- 191.921	-0,97%	- 277.651	-0,99%	- 388.134	-1,04%
Trattamento di fine rapporto	- 71.007	-0,20%	- 17.366	-0,18%	- 37.603	-0,19%	- 54.383	-0,19%	- 76.158	-0,20%
Trattamento di Quiescenza e Simili	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Altri costi del personale	- 31.161	-0,09%	- 220	0,00%	- 453	0,00%	- 3.469	-0,01%	- 30.826	-0,08%
EBITDA	3.701.804	10,20%	601.688	6,11%	927.582	4,70%	1.293.771	4,63%	1.957.415	5,26%

Il Conto Economico

Conto Economico Riclassificato

	31/12/2024	% 2024	31/03/2025	% 2025	30/06/2025	% 2025	30/09/2025	% 2025	31/12/2025	% 2025
EBITDA	3.701.804	10,20%	601.688	6,11%	927.582	4,70%	1.293.771	4,63%	1.957.415	5,26%
Ammortamenti	- 579.777	-1,60%	- 137.022	-1,39%	- 276.738	-1,40%	- 424.110	-1,52%	- 575.627	-1,55%
Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	- 44.050	-0,12%	- 9.450	-0,10%	- 19.761	-0,10%	- 31.710	-0,11%	- 48.449	-0,13%
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	- 535.727	-1,48%	- 127.573	-1,29%	- 256.977	-1,30%	- 392.400	-1,40%	- 527.178	-1,42%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	3.122.026	8,60%	464.665	4,72%	650.844	3,30%	869.661	3,11%	1.381.788	3,71%
Gestione finanziaria netta	- 186.217	-0,51%	- 30.274	-0,31%	- 53.357	-0,27%	- 80.835	-0,29%	- 112.971	-0,30%
Oneri finanziari verso Banche a breve	- 156.258	-0,43%	- 16.449	-0,17%	- 31.540	-0,16%	- 40.682	-0,15%	- 54.678	-0,15%
Oneri finanziari vs finanz. Soci	- 99.713	-0,27%	- 22.436	-0,23%	- 39.779	-0,20%	- 61.795	-0,22%	- 82.269	-0,22%
Altri oneri finanziari	- 980	0,00%	-	0,00%	- 35	0,00%	- 107	0,00%	- 1.148	0,00%
Proventi Finanziari	70.734	0,19%	8.611	0,09%	17.997	0,09%	21.749	0,08%	25.123	0,07%
Componenti Straordinarie	27.530	0,08%	6.222	0,06%	33.986	0,17%	41.129	0,15%	51.540	0,14%
Proventi straordinari	27.968	0,08%	6.222	0,06%	33.986	0,17%	43.783	0,16%	54.193	0,15%
Oneri straordinari	- 438	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	- 2.653	-0,01%	- 2.653	-0,01%
REDDITO LORDO	2.963.340	8,16%	440.614	4,47%	631.473	3,20%	829.955	2,97%	1.320.356	3,55%
Imposte d'esercizio	- 799.112	-2,20%	- 118.535	-1,20%	- 169.077	-0,86%	- 220.498	-0,79%	- 374.735	-1,01%
Irap dell'esercizio	- 139.121	-0,38%	- 22.460	-0,23%	- 36.703	-0,19%	- 49.882	-0,18%	- 79.690	-0,21%
Ires da tassaz. consolidata	- 659.991	-1,82%	- 96.075	-0,97%	- 132.375	-0,67%	-	0,00%	-	0,00%
Imposta Ires	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	- 170.616	-0,61%	- 295.045	-0,79%
UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	2.164.228	5,96%	322.079	3,27%	462.395	2,35%	609.456	2,18%	945.621	2,54%

L'analisi patrimoniale



Stato Patrimoniale

Attivo

	31/12/2024	% 2024	31/03/2025	% 2025	30/06/2025	% 2025	30/09/2025	% 2025	31/12/2025	% 2025
Gestione degli Investimenti										
Att. Immobilizzato Netto	4.890.037	25,79%	4.810.562	23,66%	4.721.338	22,94%	4.782.862	26,63%	4.682.510	23,43%
Immobilizzazioni immateriali	79.760	0,42%	84.663	0,42%	83.786	0,41%	84.571	0,47%	94.943	0,48%
Immobilizzazioni materiali	4.810.277	25,37%	4.725.899	23,24%	4.637.552	22,53%	4.698.290	26,16%	4.587.568	22,95%
Gestione Corrente										
Attività Correnti	11.433.326	60,29%	13.261.987	65,22%	12.310.911	59,81%	10.664.811	59,38%	11.599.975	58,04%
Crediti verso clienti	6.516.616	34,36%	7.461.962	36,70%	7.401.356	35,96%	6.448.782	35,91%	7.139.672	35,72%
Rimanenze materie prime	654.528	3,45%	619.034	3,04%	646.994	3,14%	662.078	3,69%	648.035	3,24%
Rimanenze prodotto finito	3.276.370	17,28%	3.924.906	19,30%	3.058.486	14,86%	2.360.938	13,15%	2.779.756	13,91%
Crediti diversi a breve	- 637	0,00%	5.881	0,03%	6.748	0,03%	12.818	0,07%	19.987	0,10%
+/- Credito/Debito Iva	884.164	4,66%	1.121.194	5,51%	1.080.882	5,25%	1.048.591	5,84%	899.129	4,50%
Attività fin. non immobilizzate	2.171	0,01%	1.951	0,01%	1.951	0,01%	1.951	0,01%	1.951	0,01%
Depositi cauzionali	26.457	0,14%	26.457	0,13%	26.457	0,13%	26.457	0,15%	26.457	0,13%
Ratei e Risconti attivi	73.657	0,39%	100.602	0,49%	88.036	0,43%	103.196	0,57%	84.988	0,43%
Gestione Finanziaria										
Attività Finanziarie	2.640.516	13,92%	2.262.430	11,13%	3.550.934	17,25%	2.512.167	13,99%	3.705.052	18,54%
Depositi bancari e postali	2.639.890	13,92%	2.261.425	11,12%	3.549.861	17,25%	2.511.149	13,98%	3.704.251	18,53%
Denaro in cassa	626	0,00%	1.005	0,00%	1.073	0,01%	1.018	0,01%	800	0,00%
TOTALE ATTIVO	18.963.879	100,00%	20.334.980	100,00%	20.583.182	100,00%	17.959.840	100,00%	19.987.537	100,00%

Stato Patrimoniale

Passivo

	31/12/2024	% 2024	31/03/2025	% 2025	30/06/2025	% 2025	30/09/2025	% 2025	31/12/2025	% 2025
Gestione Corrente										
Passività Correnti	7.437.534	39,22%	8.493.792	41,77%	8.832.069	42,91%	6.850.134	38,14%	8.959.950	44,83%
Debiti verso fornitori	6.521.429	34,39%	7.434.474	36,56%	7.618.664	37,01%	5.621.741	31,30%	7.664.553	38,35%
Debiti vs istituti di previdenza e di sicurezza sociale	122.125	0,64%	131.310	0,65%	152.476	0,74%	128.749	0,72%	146.070	0,73%
Debiti vs dipendenti	284.688	1,50%	330.481	1,63%	361.375	1,76%	346.769	1,93%	340.484	1,70%
Ritenute Irpef	36.170	0,19%	25.871	0,13%	41.784	0,20%	25.520	0,14%	23.967	0,12%
Altri debiti a breve	109.592	0,58%	112.580	0,55%	122.109	0,59%	91.626	0,51%	155.720	0,78%
+/- Debito/Credito vs controll./infragruppo	-	0,00%	84.186	0,41%	162.529	0,79%	245.545	1,37%	252.753	1,26%
Fondo TFR	327.439	1,73%	323.759	1,59%	338.932	1,65%	349.973	1,95%	365.445	1,83%
Ratei e Risconti passivi	36.091	0,19%	51.132	0,25%	34.201	0,17%	40.211	0,22%	10.958	0,05%
Gestione Finanziaria										
Passività Finanziarie	3.634.050	19,16%	3.509.050	17,26%	3.228.643	15,69%	3.103.643	17,28%	2.861.527	14,32%
Debiti finanziari v. banche a breve termine	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	3	0,00%
Mutuo Banco BPM 603.00202	475.716	2,51%	475.716	2,34%	320.309	1,56%	320.309	1,78%	161.525	0,81%
Debiti finanziari vs controllanti	2.700.000	14,24%	2.700.000	13,28%	2.700.000	13,12%	2.700.000	15,03%	2.700.000	13,51%
Passività Tributarie										
Posizione tributaria netta (IRES/IRAP)	658.907	3,47%	776.670	3,82%	826.687	4,02%	163.217	0,91%	12.951	-0,06%
+/- Debito/credito Irap	3.288	0,02%	25.747	0,13%	39.990	0,19%	5.766	-0,03%	5.958	-0,03%
+/- Debito/credito consolidato fiscale	655.619	3,46%	750.922	3,69%	786.696	3,82%	-	0,00%	-	0,00%
+/- Debito/Credito Ires	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	168.984	0,94%	6.992	-0,03%
Mezzi Propri										
Patrimonio netto	7.233.389	38,14%	7.555.468	37,16%	7.695.784	37,39%	7.842.845	43,67%	8.179.010	40,92%
Capitale sociale	2.600.000	13,71%	2.600.000	12,79%	2.600.000	12,63%	2.600.000	14,48%	2.600.000	13,01%
Riserva legale	144.662	0,76%	144.662	0,71%	252.873	1,23%	252.873	1,41%	252.873	1,27%
Riserva straordinaria	2.012.138	10,61%	2.012.138	9,89%	4.068.155	19,76%	4.068.155	22,65%	4.068.155	20,35%
Altre riserve	312.362	1,65%	312.362	1,54%	312.362	1,52%	312.362	1,74%	312.362	1,56%
Utile (perdita) dell'esercizio	2.164.228	11,41%	322.079	1,58%	462.395	2,25%	609.456	3,39%	945.621	4,73%
TOTALE PASSIVO	18.963.879	100,00%	20.334.980	100,00%	20.583.182	100,00%	17.959.840	100,00%	19.987.537	100,00%

L'analisi patrimoniale

Le moderne tecniche di riclassificazione dello Stato Patrimoniale bilanci prevedono un ulteriore livello di riclassificazione, la Sintesi Investimenti e Coperture (o Fonti ed Impieghi).



Sintesi Investimenti e Coperture

Investimenti		31/12/2024	% 2024	31/03/2025	% 2025	30/06/2025	% 2025	30/09/2025	% 2025	31/12/2025	% 2025
A	Attività Correnti	11.433.326	128,67%	13.261.987	138,45%	12.310.911	150,13%	10.664.811	124,04%	11.599.975	158,41%
B	Passività Correnti	7.437.534	83,70%	8.493.792	88,67%	8.832.069	107,71%	6.850.134	79,68%	8.959.950	122,36%
A-B	CCNC (Cap. Cir. Netto Comm.)	3.995.793	44,97%	4.768.195	49,78%	3.478.842	42,42%	3.814.677	44,37%	2.640.025	36,05%
D	Att. Immobilizzato Netto	4.890.037	55,03%	4.810.562	50,22%	4.721.338	57,58%	4.782.862	55,63%	4.682.510	63,95%
D-E	IN (Immobilizzazioni Nette)	4.890.037	55,03%	4.810.562	50,22%	4.721.338	57,58%	4.782.862	55,63%	4.682.510	63,95%
CIN+F	TOTALE DEGLI INVESTIMENTI	8.885.829	100,00%	9.578.758	100,00%	8.200.180	100,00%	8.597.539	100,00%	7.322.535	100,00%

Coperture

A	Passività Finanziarie	3.634.050	40,90%	3.509.050	36,63%	3.228.643	39,37%	3.103.643	36,10%	2.861.527	39,08%
B	Attività Finanziarie	2.640.516	29,72%	2.262.430	23,62%	3.550.934	43,30%	2.512.167	29,22%	3.705.052	50,60%
A-B	PFN (Posiz. Fin. Netta)	993.534	11,18%	1.246.620	13,01%	- 322.291	-3,93%	591.476	6,88%	- 843.524	-11,52%
C	Posizione tributaria netta	658.907	7,42%	776.670	8,11%	826.687	10,08%	163.217	1,90%	- 12.951	-0,18%
PFN+C	TP (Totale Passività)	1.652.440	18,60%	2.023.289	21,12%	504.396	6,15%	754.693	8,78%	- 856.475	-11,70%
D	Patrimonio netto	7.233.389	81,40%	7.555.468	78,88%	7.695.784	93,85%	7.842.845	91,22%	8.179.010	111,70%
TP+D	TOTALE COPERTURE	8.885.829	100,00%	9.578.758	100,00%	8.200.180	100,00%	8.597.539	100,00%	7.322.535	100,00%

Cash Flow Statement	
= Cash Flow gestione corrente	Gestione Corrente
= Cash Flow investimenti	Gestione Investimenti
= Cash Flow operativo	
= Cash Flow Finanziario	Gestione Finanziaria
= Cash Flow tributario	Gestione Tributaria
= Cash Flow per la proprietà	Gestione Equity

Il Rendiconto Finanziario

Cash Flow Statement					
	31/12/2024	31/03/2025	30/06/2025	30/09/2025	31/12/2025
EBITDA/M.O.L.	3.701.804	601.688	927.582	1.293.771	1.957.415
CCNC Iniziale	5.593.874	3.995.793	3.995.793	3.995.793	3.995.793
CCNC Finale	3.995.793	4.768.195	3.478.842	3.814.677	2.640.025
Variazione Circolante	1.598.081	- 772.402	516.951	181.116	1.355.767
CASH FLOW OPERATIVO LORDO	5.299.885	- 170.715	1.444.532	1.474.887	3.313.182
Ammortamenti	- 579.777	- 137.022	- 276.738	- 424.110	- 575.627
Investimenti Iniziali	5.288.788	4.890.037	4.890.037	4.890.037	4.890.037
Investimenti Finali	4.890.037	4.810.562	4.721.338	4.782.862	4.682.510
Investimenti a patrimonio	398.751	79.474	168.699	107.175	207.527
Flusso di Cassa per investimenti	- 181.026	- 57.548	- 108.039	- 316.935	- 368.100
FREE CASH FLOW FROM OPERATIONS	5.118.859	- 228.263	1.336.493	1.157.952	2.945.082
Interessi Passivi netti	- 186.217	- 30.274	- 53.357	- 80.835	- 112.971
Debiti bancari a Breve iniziali	1.523.445	-	-	-	-
Debiti bancari a Breve finali	-	-	-	-	3
Δ Debiti bancari a Breve	- 1.523.445	-	-	-	3
Debiti bancari a M/L iniziali	2.785.849	934.050	934.050	934.050	934.050
Debiti bancari a M/L finali	934.050	809.050	528.643	403.643	161.525
Rimborso Debiti bancari a M/L	- 1.851.800	- 125.000	- 405.407	- 530.407	- 772.525
Debiti vs soci iniziali	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Debiti vs soci finali	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Δ Debiti vs soci	-	-	-	-	-
Cash Flow per il servizio del debito	- 3.561.462	- 155.274	- 458.764	- 611.242	- 885.494
Cash Flow per la gestione straordinaria	27.530	6.222	33.986	41.129	51.540
Imposte d'esercizio	- 799.112	- 118.535	- 169.077	- 220.498	- 374.735
PTN Iniziale	772.833	658.907	658.907	658.907	658.907
PTN Finale	658.907	776.670	826.687	163.217	- 12.951
Variazione debiti fiscali	- 113.926	117.763	167.780	- 495.690	- 671.857
Cash Flow Fiscale	- 913.038	- 772	- 1.297	- 716.188	- 1.046.592
Utile	2.164.228	322.079	462.395	609.456	945.621
Equity Iniziale	5.069.162	7.233.389	7.233.389	7.233.389	7.233.389
Equity Finale	7.233.389	7.555.468	7.695.784	7.842.845	8.179.010
Variazione dei mezzi propri	2.164.228	322.079	462.395	609.456	945.621
Cash Flow per la proprietà	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0
Cash Flow d'esercizio	671.889	- 378.086	910.418	- 128.349	1.064.536
Disponibilità liquide iniziali	1.968.627	2.640.516	2.640.516	2.640.516	2.640.516
Disponibilità liquide finali	2.640.516	2.262.430	3.550.934	2.512.167	3.705.052

Il Business Plan: Un piano almeno biennale

- L'analisi storica è la base di partenza per la redazione del Business Plan.
- Al fine di godere di una proiezione finanziaria costantemente a 12 mesi non basta implementare una pianificazione di breve.
- 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?

Cosa significa redigere un Business Plan?

- Spesso e volentieri le imprese si limitano all'elaborazione di un conto economico previsionale. Ma è sufficiente?
- Il conto economico ragiona secondo la logica della «competenza» ma la «cassa»?
- Ma quante grandezze non sono censite nel conto economico?
 - Le dilazioni di pagamento concesse ai clienti
 - Le dilazioni di pagamento ottenute dai fornitori
 - Il magazzino in termini di stock
 - Gli investimenti in attivi fissi (Capex)
 - Il credito o debito IVA generato dal ciclo di acquisto-vendita e altresì dagli investimenti fissi
 - I debiti finanziari rimborsati secondo il relativo piano di ammortamento
 - I debiti e crediti tributari relativi a IRES e IRAP

	31/12/2025	% 2025	Forecast 31/12/2026	% 2026	Forecast 31/12/2027	% 2027
Valore della produzione	37.241.648	100,00%	32.939.217	100,00%	34.125.451	100,00%
Ricavi delle vendite e delle prestazioni	37.077.290	99,56%	32.883.400	99,83%	34.034.600	99,73%
Ricavi diversi	70.281	0,19%	25.100	0,08%	25.000	0,07%
Variazione Rimanenze Pdt in Lavoraz., semilav. e finiti	94.077	0,25%	30.717	0,09%	65.851	0,19%
Costi operativi	-33.750.267	-90,63%	-29.957.882	-90,95%	-30.689.059	-89,93%
Var. rimanenze mat. prime, sussidiarie, di cons. e merci	- 597.183	-1,60%	- 49.782	-0,15%	17.141	0,05%
Costi di Acquisto merce	-27.930.504	-75,00%	-24.212.700	-73,51%	-24.974.800	-73,19%
Godimento Beni di Terzi (Leasing)	- 416.960	-1,12%	- 374.800	-1,14%	- 392.500	-1,15%
Spese per Servizi	- 4.189.436	-11,25%	- 4.811.200	-14,61%	- 4.889.500	-14,33%
Compensi Amministratori	- 280.076	-0,75%	- 302.500	-0,92%	- 302.500	-0,89%
Perdite su crediti	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Accantonamenti rischi vari	- 11.510	-0,03%	-	0,00%	-	0,00%
Perdite su crediti	-	0,00%	- 60.000	-0,18%	-	0,00%
Oneri diversi di gestione	- 154.725	-0,42%	- 97.700	-0,30%	- 97.700	-0,29%
Imposte indirette	- 74.005	-0,20%	- 49.200	-0,15%	- 49.200	-0,14%
Altre svalutazioni delle immobilizzazioni e att. circ.	- 95.867	-0,26%	-	0,00%	-	0,00%
VALORE AGGIUNTO	3.491.381	9,37%	2.981.335	9,05%	3.436.392	10,07%
Costo del Lavoro	- 1.533.966	-4,12%	- 1.467.200	-4,45%	- 1.467.200	-4,30%
Salari e stipendi	- 1.038.848	-2,79%	- 1.015.000	-3,08%	- 1.015.000	-2,97%
Oneri sociali	- 388.134	-1,04%	- 374.600	-1,14%	- 374.600	-1,10%
Trattamento di fine rapporto	- 76.158	-0,20%	- 73.000	-0,22%	- 73.000	-0,21%
Trattamento di Quiescenza e Simili	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Altri costi del personale	- 30.826	-0,08%	- 4.600	-0,01%	- 4.600	-0,01%
EBITDA	1.957.415	5,26%	1.514.135	4,60%	1.969.192	5,77%

Conto Economico Riclassificato

	31/12/2025	% 2025	Forecast 31/12/2026	% 2026	Forecast 31/12/2027	% 2027
EBITDA	1.957.415	5,26%	1.514.135	4,60%	1.969.192	5,77%
Ammortamenti	- 575.627	-1,55%	- 631.880	-1,92%	- 651.813	-1,91%
Ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali	- 48.449	-0,13%	- 43.068	-0,13%	- 43.068	-0,13%
Ammortamenti delle immobilizzazioni materiali	- 527.178	-1,42%	- 588.812	-1,79%	- 608.744	-1,78%
REDDITO OPERATIVO (EBIT)	1.381.788	3,71%	882.255	2,68%	1.317.379	3,86%
Gestione finanziaria netta	- 112.971	-0,30%	- 107.700	-0,33%	- 107.700	-0,32%
Oneri finanziari verso Banche a breve	- 54.678	-0,15%	- 22.700	-0,07%	- 22.700	-0,07%
Oneri finanziari vs finanz. Soci	- 82.269	-0,22%	- 85.000	-0,26%	- 85.000	-0,25%
Altri oneri finanziari	- 1.148	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Proventi Finanziari	25.123	0,07%	-	0,00%	-	0,00%
Componenti Straordinarie	51.540	0,14%	3.000	0,01%	3.000	0,01%
Proventi straordinari	54.193	0,15%	3.000	0,01%	3.000	0,01%
Oneri straordinari	- 2.653	-0,01%	-	0,00%	-	0,00%
REDDITO LORDO	1.320.356	3,55%	777.555	2,36%	1.212.679	3,55%
Imposte d'esercizio	- 374.735	-1,01%	- 216.938	-0,66%	- 338.338	-0,99%
Irap dell'esercizio	- 79.690	-0,21%	- 30.325	-0,09%	- 47.294	-0,14%
Imposta Ires	- 295.045	-0,79%	- 186.613	-0,57%	- 291.043	-0,85%
UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	945.621	2,54%	560.617	1,70%	874.342	2,56%

Stato Patrimoniale

Attivo

	31/12/2025	% 2025	Forecast 31/12/2026	% 2026	Forecast 31/12/2027	% 2027
Gestione degli Investimenti						
Att. Immobilizzato Netto	4.682.510	23,43%	5.026.087	26,03%	4.374.274	21,10%
Immobilizzazioni immateriali	94.943	0,48%	51.874	0,27%	8.806	0,04%
Immobilizzazioni materiali	4.587.568	22,95%	4.974.213	25,76%	4.365.469	21,06%
Gestione Corrente						
Attività Correnti	11.599.975	58,04%	10.651.955	55,16%	11.070.272	53,39%
Crediti verso clienti	7.139.672	35,72%	6.329.604	32,78%	6.552.206	31,60%
Rimanenze materie prime	648.035	3,24%	598.253	3,10%	615.395	2,97%
Rimanenze prodotto finito	2.779.756	13,91%	2.810.473	14,55%	2.876.324	13,87%
Crediti diversi a breve	19.987	0,10%	16.889	0,09%	13.850	0,07%
+/- Credito/Debito Iva	899.129	4,50%	788.322	4,08%	904.084	4,36%
Attività fin. non immobilizzate	1.951	0,01%	1.951	0,01%	1.951	0,01%
Depositi cauzionali	26.457	0,13%	26.457	0,14%	26.457	0,13%
Ratei e Risconti attivi	84.988	0,43%	80.005	0,41%	80.005	0,39%
Gestione Finanziaria						
Attività Finanziarie	3.705.052	18,54%	3.632.792	18,81%	5.288.603	25,51%
Depositi bancari e postali	3.704.251	18,53%	3.632.792	18,81%	5.288.603	25,51%
Denaro in cassa	800	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
TOTALE ATTIVO	19.987.537	100,00%	19.310.833	100,00%	20.733.149	100,00%

Stato Patrimoniale

Passivo

	31/12/2025	% 2025	Forecast 31/12/2026	% 2026	Forecast 31/12/2027	% 2027
Gestione Corrente						
Passività Correnti	8.959.950	44,83%	8.029.003	41,58%	8.286.496	39,97%
Debiti verso fornitori	7.664.553	38,35%	6.929.248	35,88%	7.129.430	34,39%
Debiti vs istituti di previdenza e di sicurezza sociale	146.070	0,73%	140.977	0,73%	128.207	0,62%
Debiti vs dipendenti	340.484	1,70%	332.668	1,72%	332.668	1,60%
Ritenute Irpef	23.967	0,12%	24.086	0,12%	24.205	0,12%
Altri debiti a breve	155.720	0,78%	155.720	0,81%	155.720	0,75%
+/- Debito/Credito vs controll./infragruppo	252.753	1,26%	-	0,00%	-	0,00%
Fondo TFR	365.445	1,83%	438.445	2,27%	511.445	2,47%
Ratei e Risconti passivi	10.958	0,05%	7.860	0,04%	4.821	0,02%
Gestione Finanziaria						
Passività Finanziarie	2.861.527	14,32%	2.700.000	13,98%	2.700.000	13,02%
Debiti finanziari v. banche a breve termine	3	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Mutuo Banco BPM 603.00202	161.525	0,81%	-	0,00%	-	0,00%
Debiti finanziari vs controllanti	2.700.000	13,51%	2.700.000	13,98%	2.700.000	13,02%
Passività Tributarie						
Posizione tributaria netta (IRES/IRAP)	- 12.951	-0,06%	- 157.797	-0,82%	- 132.684	-0,64%
+/- Debito/credito Irap	- 5.958	-0,03%	- 49.365	-0,26%	- 28.254	-0,14%
+/- Debito/credito consolidato fiscale	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
+/- Debito/Credito Ires	- 6.992	-0,03%	- 108.432	-0,56%	- 104.430	-0,50%
Mezzi Propri						
Patrimonio netto	8.179.010	40,92%	8.739.628	45,26%	9.613.969	46,37%
Capitale sociale	2.600.000	13,01%	2.600.000	13,46%	2.600.000	12,54%
Riserva legale	252.873	1,27%	300.154	1,55%	328.185	1,58%
Riserva straordinaria	4.068.155	20,35%	4.068.155	21,07%	4.068.155	19,62%
Altre riserve	312.362	1,56%	1.210.702	6,27%	1.743.288	8,41%
Utile (perdita) dell'esercizio	945.621	4,73%	560.617	2,90%	874.342	4,22%
TOTALE PASSIVO	19.987.537	100,00%	19.310.833	100,00%	20.733.149	100,00%

Sintesi Investimenti e Coperture							
Investimenti		31/12/2025	% 2025	Forecast 31/12/2026	% 2026	Forecast 31/12/2027	% 2027
A	Attività Correnti	11.599.975	158,41%	10.651.955	139,26%	11.070.272	154,65%
B	Passività Correnti	8.959.950	122,36%	8.029.003	104,97%	8.286.496	115,76%
A-B	CCNC (Cap. Cir. Netto Comm.)	2.640.025	36,05%	2.622.952	34,29%	2.783.776	38,89%
D	Att. Immobilizzato Netto	4.682.510	63,95%	5.026.087	65,71%	4.374.274	61,11%
D-E	IN (Immobilizzazioni Nette)	4.682.510	63,95%	5.026.087	65,71%	4.374.274	61,11%
CIN+F	TOTALE DEGLI INVESTIMENTI	7.322.535	100,00%	7.649.039	100,00%	7.158.050	100,00%
Coperture							
A	Passività Finanziarie	2.861.527	39,08%	2.700.000	35,30%	2.700.000	37,72%
B	Attività Finanziarie	3.705.052	50,60%	3.632.792	47,49%	5.288.603	73,88%
A-B	PFN (Posiz. Fin. Netta)	- 843.524	-11,52%	- 932.792	-12,19%	- 2.588.603	-36,16%
C	Posizione tributaria netta	- 12.951	-0,18%	- 157.797	-2,06%	132.684	1,85%
PFN+C	TP (Totale Passività)	- 856.475	-11,70%	- 1.090.589	-14,26%	- 2.455.920	-34,31%
D	Patrimonio netto	8.179.010	111,70%	8.739.628	114,26%	9.613.969	134,31%
TP+D	TOTALE COPERTURE	7.322.535	100,00%	7.649.039	100,00%	7.158.050	100,00%

Il Business Plan

Cash Flow Statement			
	31/12/2025	Forecast 31/12/2026	Forecast 31/12/2027
EBITDA/M.O.L.	1.957.415	1.514.135	1.969.192
CCNC Iniziale	3.995.793	2.640.025	2.622.952
CCNC Finale	2.640.025	2.622.952	2.783.776
Variazione Circolante	1.355.767	17.074	- 160.824
CASH FLOW OPERATIVO LORDO	3.313.182	1.531.209	1.808.368
Ammortamenti	- 575.627	- 631.880	- 651.813
Investimenti Iniziali	4.890.037	4.682.510	5.026.087
Investimenti Finali	4.682.510	5.026.087	4.374.274
Investimenti a patrimonio	207.527	- 343.577	651.813
Flusso di Cassa per investimenti	- 368.100	- 975.457	-
FREE CASH FLOW FROM OPERATIONS	2.945.082	555.752	1.808.368
Interessi Passivi netti	- 112.971	- 107.700	- 107.700
Debiti bancari a Breve iniziali	-	3	-
Debiti bancari a Breve finali	3	-	-
Δ Debiti bancari a Breve	3	- 3	-
Debiti bancari a M/L iniziali	934.050	161.525	-
Debiti bancari a M/L finali	161.525	-	-
Rimborso Debiti bancari a M/L	- 772.525	- 161.525	-
Debiti vs soci iniziali	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Debiti vs soci finali	2.700.000	2.700.000	2.700.000
Δ Debiti vs soci	-	-	-
Cash Flow per il servizio del debito	- 885.494	- 269.227	- 107.700
Cash Flow per la gestione straordinaria	51.540	3.000	3.000
Imposte d'esercizio	- 374.735	- 216.938	- 338.338
PTN Iniziale	658.907	- 12.951	- 157.797
PTN Finale	- 12.951	- 157.797	132.684
Variazione debiti fiscali	- 671.857	- 144.847	290.481
Cash Flow Fiscale	- 1.046.592	- 361.785	- 47.857
Utile	945.621	560.617	874.342
Equity Iniziale	7.233.389	8.179.010	8.739.628
Equity Finale	8.179.010	8.739.628	9.613.969
Variazione dei mezzi propri	945.621	560.617	874.342
Cash Flow per la proprietà	- 0	-	0
Cash Flow d'esercizio	1.064.536	- 72.260	1.655.811
Disponibilità liquide iniziali	2.640.516	3.705.052	3.632.792
Disponibilità liquide finali	3.705.052	3.632.792	5.288.603

Basta così?

In realtà è richiesto anche un budget di tesoreria

- Dove è 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?

Quanto segue:

«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.»

Le necessità di cassa nel breve periodo possono quindi nascere per le più svariate esigenze:

- ritardo negli incassi da clienti
 - ritardo nella consegna dei lavori
 - necessità di ampliamento scorte
 - necessità di pagare fornitore di un cespite
 - riscatto beni in leasing
 - importanti scadenze finanziarie (es. pagamento canoni per appalti...)
 - acconto imposte
 - liquidazione TFR
 - eventi straordinari (ES/ COVID-19)...
- ...

Come implementare un budget di cassa?

- Occorre muovere dalla consapevolezza che la maggior parte delle informazioni si trova già in azienda: scadenziari clienti e fornitori, ordini attivi e passivi, costi fissi analizzabili per lo meno su base storica, ecc.
- Il vero lavoro consiste nell'estrapolare e organizzare tali flussi informativi che si trovano spesso in database diversi (dove chiaramente il software gestionale di contabilità la fa da padrone) oppure neanche sono mai stati censiti; si pensi in tal senso a una mappatura delle scadenze di leasing e mutui mensili, alla mappatura delle scadenze fiscali lungo l'anno, alla mappatura di pagamenti per assicurazioni, contratti di noleggio e manutenzioni ecc.
- Un'altra parte di informazioni emergerà da un sistema di previsioni interne: budget delle vendite, budget della produzione, ecc.

Scadenziario contabile ed extra contabile

Vi renderete conto poi che il sistema contabile «normale» non basta.

Gli scadenziari contabili infatti censiscono solo le scadenze dilazionate di clienti e fornitori ma esistono molte altre scadenze che non sono censibili se non al momento del pagamento quali ad esempio:

- Gli stipendi e gli oneri fiscali e previdenziali relativi
- I canoni di leasing e le rate di mutuo
- Gli interessi passivi annuali
- Le imposte o le rateazioni col fisco
- I versamenti IVA
- I pagamenti di polizze assicurative.
- I pagamenti di utili o i rimborsi dei finanziamenti soci
- Ecc.

Il Budget di Tesoreria

BUDGET CASSA

Valori in EUR

	Anno X	6 cons.	7	8	9	10	11	12
SEZIONE PORTAFOGLIO PRESENTATO								
RIBA-PREV.		238.817,93	227.336,32	248.003,25	186.002,44	144.668,56	186.002,44	165.335,50
TOTALE PORTAFOGLIO PRESENTATO		238.817,93	227.336,32	248.003,25	186.002,44	144.668,56	186.002,44	165.335,50
SEZIONE PORTAFOGLIO MATURATO								
RIBA		174.520,81	186.002,44	198.402,60				
RIBA-PREV.					233.536,39	229.403,01	173.602,28	157.068,73
TOTALE PORTAFOGLIO MATURATO		174.520,81	186.002,44	198.402,60	233.536,39	229.403,01	173.602,28	157.068,73
SEZIONE ENTRATE								
BONIFICI		43.630,20	46.500,61	49.600,65				
BONIFICI-PREV.					58.384,10	57.350,75	43.400,57	39.267,18
FINANZIAMENTO SOCI								
ACCENSIONE FIN. ESTERNI								
ENTRATE VARIE								
TOTALE ENTRATE		218.151,01	232.503,05	248.003,25	291.920,49	286.753,76	217.002,84	196.335,91

	6 cons.	7	8	9	10	11	12
SEZIONE USCITE - GESTIONE CORRENTE							
Fornitore per acquisti di merce e servizi	-98.216,83	-126.278,78	-145.922,15	-154.340,74	-151.534,54	-113.650,91	-88.395,15
Assicurazioni	0,00	-620,00	0,00	-5.291,28	0,00	-470,00	0,00
Compensi amministratori	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00
Consulenze	0,00	0,00	0,00	-6.096,00	0,00	0,00	-6.855,00
Contributi e ritenute dipendenti e amministratori	-49.364,56	-20.247,01	-20.247,01	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00	-20.000,00
Interessi passivi e spese bancarie	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Lavorazioni esterne	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Manutenzioni	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Retribuzioni	-34.171,00	-30.054,00	-30.054,00	-29.000,00	-29.000,00	-29.000,00	-29.000,00
Spese trasferte	0,00	-2.106,40	-689,90	-1.236,30	-1.010,65	-1.386,85	-1.292,40
Tredicesime	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-29.000,00
Uscite per TFR	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utenze Varie	-2.729,06	-508,00	-500,00	-510,00	-510,00	-509,00	-508,00
Versamenti per saldo debito IVA	0,00	-15.000,00	-13.590,42	-5.001,87	-13.590,42	-13.590,42	-39.957,90
Altri oneri vari	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale	-189.481,45	-199.814,19	-216.003,48	-226.476,19	-220.645,61	-183.607,18	-220.008,45
SEZIONE USCITE - GESTIONE INVESTIMENTI							
Noleggi e Leasing	-1.679,28	-1.834,28	-1.834,28	-1.834,28	-1.834,28	-1.834,28	-1.834,28
Investimento acq. 2 furgoni				-85.400,00			
Totale	-1.679,28	-1.834,28	-1.834,28	-87.234,28	-1.834,28	-1.834,28	-1.834,28
SEZIONE USCITE - AREA FINANZIARIA							
Oneri finanziari e commissioni fidi e c/c	-1.000,80	-300,00	-300,00	-1.550,00	-300,00	-300,00	-1.550,00
Rate finanziamenti	-5.662,15	-5.662,15	-5.662,15	-5.662,15	-5.662,15	-5.662,15	-5.662,15
Totale	-6.662,95	-5.962,15	-5.962,15	-7.212,15	-5.962,15	-5.962,15	-7.212,15
SEZIONE USCITE - AREA FISCALE							
Imposte indirette (IMU-TARI-RITENUTE-BOLLI)	0,00	0,00	0,00	-244,00	-41,07	-164,77	-54,77
Uscite per imposte IRES e IRAP	0,00	-7.088,00	-7.112,00	-7.135,00	0,00	-33.000,00	0,00
Totale	0,00	-7.088,00	-7.112,00	-7.379,00	-41,07	-33.164,77	-54,77
SEZIONE USCITE - AREA EQUITY							
Dividendi	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Apporti di capitale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Totale	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTALE USCITE	-197.823,68	-214.698,62	-230.911,91	-328.301,62	-228.483,11	-224.568,38	-229.109,65

BUDGET CASSA

Valori in EUR

	6 cons.	7	8	9	10	11	12
SALDO ENTRATE-USCITE	20.327,33	17.804,42	17.091,34	-36.381,13	58.270,65	-7.565,53	-32.773,74
POSIZIONE FINANZIARIA							
Saldi iniziali c/c (*)	272.983,20	293.310,53	311.114,95	328.206,29	291.825,16	350.095,81	342.530,28
SALDO ENTRATE-USCITE	20.327,33	17.804,42	17.091,34	-36.381,13	58.270,65	-7.565,53	-32.773,74
Saldi finali di c/c	293.310,53	311.114,95	328.206,29	291.825,16	350.095,81	342.530,28	309.756,54
Presentazioni di portafoglio							
TOTALE SBF	194.785,30	236.119,18	285.719,83	238.185,88	153.451,44	165.851,60	174.118,37
Per Direzione	Disponibilità Eur 488.095,83	Disponibilità Eur 511.114,95	Disponibilità Eur 528.206,29	Disponibilità Eur 491.825,16	Disponibilità Eur 503.547,25	Disponibilità Eur 508.381,88	Disponibilità Eur 483.874,91
Residuo disponibilità con Fidi C/C	498.095,83	521.114,95	538.206,29	501.825,16	513.547,25	518.381,88	493.874,91
Affidamenti di c/c							
BPM C/c	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00
BPM SBF	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00
BCC C/c	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00	-5.000,00
BCC SBF	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00
TOTALE AFFIDAMENTI	-210.000,00	-210.000,00	-210.000,00	-210.000,00	-210.000,00	-210.000,00	-210.000,00
DI CUI:							
Fido di Cassa	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00	-10.000,00
Fido anticipo SBF	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00	-200.000,00



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

inFinance S.r.l.
Via Domenichino 27 20149 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

