

**AREA SITO:** BLOG  
**CATEGORIA:** Crisi d'impresa  
**TITOLO:** "Guidelines on Loan and Monitoring": pianificazione finanziaria e merito creditizio  
**DATA:** 06/09/2021  
**AUTORE:** dott. Alessandro Pegoraro e dott. Stefano Lorandi

---

In questi ultimi anni di crescente incertezza economica si delinea sempre più chiaramente la tendenza, da parte delle autorità regolatrici, a sollecitare le imprese nel porre l'attenzione al risultato futuro della propria attività.

Il nuovo paradigma che le autorità stanno a mano a mano introducendo consiste, infatti, nello spingere l'impresa a definire un quadro prospettico basato sugli obiettivi che la stessa vuole realizzare entro un determinato periodo e su di un **piano documentato e credibile** che dimostri come quest'ultimi siano raggiungibili.

Operando in questi termini la tradizionale visione di un'impresa ancorata al dato consuntivo (ad esempio il bilancio di un dato esercizio) perde la propria rilevanza, subentra, invece, in maniera preponderante il concetto per cui l'orizzonte valutativo debba riguardare il dato prospettico.

Questa nuova tendenza presenta notevoli implicazioni pratiche nella vita quotidiana dell'impresa in quanto, come premesso, si ravvisa un processo di convergenza verso questo obiettivo in numerose fonti di diritto e di regolamentazione nazionali e sovranazionali.

Si pensi, infatti, al dovere posto in capo all'imprenditore dall'articolo 2086 del Codice civile, secondo il quale **l'adozione di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile** è funzionale anche alla **tempestiva rilevazione della crisi d'impresa** e della perdita della continuità aziendale, dove per crisi d'impresa si intende, a detta dell'articolo 2 del D.Lgs. 14/2019, quello "stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate".

Risulta quindi evidente che la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto adottato dall'impresa implichi la necessaria **individuazione dei flussi di cassa prospettici** che la stessa è in grado di generare nel futuro. Di conseguenza l'organo amministrativo dovrebbe elaborare un *business plan* al fine di individuare i flussi di



reddito o di cassa di un determinato periodo futuro e sulla base di questi dovrebbe dotare l'organizzazione del miglior assetto necessario per il raggiungimento di tali obiettivi.

Si pensi ora alla normativa bancaria, che ha visto la recente approvazione delle linee guida ("Guidelines on Loan and Monitoring") emanate dalla European Banking Authority, con le quali viene evidenziato **il ruolo preminente della previsione dei flussi finanziari dell'impresa ai fini della valutazione del merito creditizio.**

[LINK](#) al documento in versione italiana

L'autorità bancaria europea, infatti, induce le banche e gli istituti di intermediazione finanziaria a concedere credito alle imprese richiedendo una "documentazione affidabile che contenga proiezioni realistiche sulla capacità di restare solvibile". Tale documentazione deve contenere una "stima realistica e sostenibile del reddito e del flusso di cassa futuro del cliente, e non sulla garanzia reale disponibile". Tale garanzia viene relegata dall'autorità europea a mera via d'uscita da utilizzare solamente nel caso in cui si verifichi una situazione patologica nel rapporto creditizio.

Da quanto appena riportato appare chiara quale sia la direzione che il sistema bancario ha intrapreso nell'attività di concessione del credito: è l'attività finanziata che dovrà garantire la restituzione del capitale prestatato e non l'eventuale garanzia reale o personale presentata dall'impresa.

In un quadro come quello appena descritto è evidente che assumerà sempre più importanza la capacità che avrà l'impresa di sapere predire, con un buon grado di accuratezza, i risultati che conseguirà nel futuro e contestualmente la capacità che avrà di comunicarli in maniera accurata e corretta ai propri finanziatori.

L'attività di previsione ed analisi dell'andamento futuro di una data attività non termina, tuttavia, nel momento in cui l'impresa definisce il proprio *business plan*, ma prosegue tramite **l'elaborazione di un piano operativo** che permetta alla stessa di determinare quali siano le attività da attuare al fine di realizzare gli obiettivi contenuti nel piano strategico e che contemporaneamente funga da strumento d'analisi per una costante misurazione del rapporto tra dato previsto e dato realizzato.

A tale scopo lo strumento da adottare all'interno della propria organizzazione è senza dubbio il **budget**, tramite il quale sarà possibile effettuare un'analisi completa degli scostamenti tra i risultati previsti e quelli stimati permettendo all'impresa di intervenire tempestivamente qualora i risultati evidenziassero uno scenario negativo.


D'altronde anche il Codice della crisi e dell'insolvenza introducendo il concetto per cui si rende necessario, da parte dell'organo amministrativo, monitorare costantemente i risultati dell'impresa, induce quest'ultimo a

dotarsi del suddetto strumento di pianificazione e controllo. Recita, infatti, l'articolo 14 del D.Lgs. 14/2019 "gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi". Dalla lettura del dato normativo traspare, dunque, una chiara obbligazione *ex lege* posta in capo all'organo amministrativo di valutare in maniera costante, tra le altre, il prevedibile andamento dell'attività dell'impresa.

È chiaro quindi che la pianificazione strategica unita alla pianificazione operativa e ad un sistema di controllo dei risultati stia diventando con sempre maggior vigore un'esigenza improcrastinabile per l'impresa sia per avere accesso al credito sia per configurare l'organizzazione in ottemperanza alle disposizioni del diritto nazionale.

Si auspica dunque che le imprese investano del tempo e delle risorse per implementare questi strumenti, i quali oltre ad essere condizione necessaria per aver accesso al credito sono anche un meccanismo di autotutela per l'operato dell'organo amministrativo e garantiscono un ritorno in termini efficacia ed efficienza non certamente trascurabile.

Il nostro Studio rimane a disposizione per fornire un supporto operativo, in affiancamento agli amministratori, alle tematiche sopra evidenziate (<https://sistemassociati.it/adequati-assetti-organizzativi-vicenza/>)



Se desideri ricevere gratuitamente tutti i nostri post di approfondimento, **SEGUICI SU LINKEDIN:**  
aprire il link: <https://www.linkedin.com/company/sistemassociati>  
cliccare: "segui"