Tentori
Tax & Legal
Solutions

Via Giacomo Leopardi 7/D — 22036 Erba (CO)
info@tentoritls.it · www.tentoritls.it
P.IVA 04247490131

APPROFONDIMENTO

Per imprese e imprenditori
Finance, startup e venture capital

RISORSA

N. 28/2026
Aggiornata al 14/10/2026

Il business plan per ottenere un finanziamento: come si costruisce e come lo legge chi presta

Per imprenditori che chiedono credito, garanzie o contributi: che cosa deve contenere il piano, come si costruiscono i numeri e quali controlli fa chi lo riceve.

Un business plan scritto per ottenere un finanziamento non è una brochure: è il documento con cui l'impresa dimostra a chi presta che il denaro tornerà indietro, quando e da quali flussi. Chi lo legge, che sia una banca, un gestore di garanzie pubbliche o la commissione di un bando, ha poco tempo e cerca due cose: ipotesi credibili e numeri coerenti tra loro. Un piano ottimista ma incoerente fa più danni di un piano prudente.

Questa guida spiega come si costruisce un piano che regge l'esame: la struttura, i prospetti economico-finanziari, gli scenari, gli indicatori che contano e il collegamento con gli obblighi di adeguati assetti che il codice civile impone a ogni impresa organizzata in forma societaria. Il quadro è aggiornato al 14 ottobre 2026.

01 Chi legge il piano e che cosa cerca

Lo stesso progetto si presenta in modo diverso a seconda di chi deve decidere. Il contenuto di fondo non cambia, ma cambia ciò che va messo in primo piano.

DESTINATARIO	CHE COSA CERCA	CHE COSA METTERE IN EVIDENZA
Banca	Capacità di rimborso con i flussi della gestione, anche in scenari sfavorevoli	Flussi di cassa, servizio del debito, posizione finanziaria netta, garanzie
Fondo di garanzia o confidi	Rischio di inadempimento dell'impresa, letto su dati di bilancio e di Centrale dei rischi	Bilanci, andamento dei rapporti bancari, per le imprese giovani le previsioni
Bando pubblico (es. Invitalia, Regioni)	Coerenza con i criteri del bando, ammissibilità delle spese, sostenibilità del progetto	Spese per categoria, cronoprogramma, copertura della parte non agevolata
Investitore in capitale	Crescita, dimensione del mercato, ritorno all'uscita	Mercato, vantaggio competitivo, team, uso dei fondi, tappe di sviluppo

Un errore frequente è mandare alla banca il documento preparato per un investitore: pagine sul mercato e sulla visione, pochissimo sui flussi che serviranno a pagare le rate. Il finanziatore a debito non partecipa ai guadagni se le cose vanno benissimo; gli interessa solo che vadano abbastanza bene da rimborsare.

02 Come valuta oggi una banca

Dal recepimento degli orientamenti dell'Autorità bancaria europea sulla concessione e il monitoraggio dei prestiti (EBA/GL/2020/06), attuati in Italia dalla Banca d'Italia con la Nota n. 13 del 20 luglio 2021, la valutazione del merito di credito è dichiaratamente prospettica. Per le imprese la banca raccoglie informazioni sul piano aziendale e sulla finalità del prestito, chiede proiezioni finanziarie e valuta la sostenibilità del debito anche in scenari avversi. Le garanzie restano importanti, ma non dovrebbero sostituire la capacità di rimborso.

Tradotto in pratica: il piano deve rispondere a domande precise. Quanto serve, per che cosa, in che tempi viene speso; da quali flussi arrivano le rate; che cosa succede se i ricavi crescono meno del previsto o se i clienti pagano più tardi. Più il documento anticipa queste domande, meno l'istruttoria si allunga.

Prima di presentarsi in banca. L'impresa può richiedere gratuitamente alla Banca d'Italia i propri dati della Centrale dei rischi, che è ciò che la banca vedrà su affidamenti, utilizzi e sconfinamenti. Dal portale di servizi online si attiva anche l'invio mensile dei dati via PEC. Presentare un piano senza sapere che cosa dice la propria Centrale dei rischi è come andare a un colloquio senza aver riletto il proprio curriculum.

03 La struttura del documento

Non esiste uno schema obbligatorio, salvo quando lo impone un bando. Uno schema che funziona per la maggior parte delle richieste di credito è questo:

- **Sintesi** (una o due pagine): chi è l'impresa, quanto chiede, per che cosa, come rimborsa. Va scritta per ultima ma letta per prima.
- **Impresa e persone**: storia, assetto proprietario, chi decide, competenze del team e deleghe reali.
- **Mercato e concorrenza**: clienti tipo, dimensione del mercato servibile, concorrenti diretti, perché i clienti scelgono l'impresa.
- **Modello di business**: che cosa si vende, a che prezzo, con quali margini, con quali tempi di incasso.
- **Piano operativo e degli investimenti**: che cosa si compra o si realizza, fornitori, cronoprogramma, personale da assumere.
- **Piano economico-finanziario**: conto economico, stato patrimoniale e rendiconto finanziario previsionali, con le ipotesi esplicitate.
- **Fabbisogno e coperture**: quanto serve in totale e come si copre (mezzi propri, finanziamento richiesto, contributi, autofinanziamento).
- **Rischi e scenari**: le due o tre variabili che possono far saltare il piano e che cosa succede ai numeri se vanno male.

La lunghezza conta meno della coerenza. Un piano di quindici pagine in cui le ipotesi del capitolo commerciale ritornano identiche nei prospetti numerici vale più di un documento di sessanta pagine in cui mercato e numeri raccontano due storie diverse.

04 I numeri: tre prospetti che devono quadrare

Il cuore del piano sono le proiezioni, di norma su tre-cinque anni, partendo dall'ultimo bilancio approvato e dalla situazione dell'anno in corso. I tre prospetti vanno costruiti insieme, perché si condizionano a vicenda:

l'utile del conto economico passa nel patrimonio, gli investimenti e le variazioni di crediti, debiti e magazzino spiegano perché la cassa non coincide con l'utile.

- **Ricavi** costruiti dal basso: volumi per prezzo, per linea di prodotto o per cliente, non una percentuale di crescita applicata al totale.
- **Costi** distinti tra variabili e fissi, con il personale per teste e costo aziendale, non per voce generica.
- **Capitale circolante** espresso in giorni di incasso, di pagamento e di magazzino: è la voce che più spesso trasforma un piano in utile in un piano senza cassa.
- **IVA e imposte** considerate nei flussi: l'IVA sugli investimenti si paga subito e si recupera dopo, le imposte sul reddito si versano tra saldo e acconti.
- **Servizio del debito**: rate di capitale e interessi del finanziamento richiesto e di quelli già in essere, con il piano di ammortamento.
- **Ipotesi in una tabella dedicata**, separata dai prospetti, così che chi legge possa capirle e, se vuole, metterle in discussione.

Due indicatori sintetici sono quasi sempre guardati. Il primo è il rapporto tra il flusso di cassa disponibile per il servizio del debito e le rate (capitale più interessi) dello stesso periodo, spesso indicato con la sigla DSCR: se è inferiore a 1, la gestione non genera abbastanza cassa per pagare le rate. Il secondo è il rapporto tra posizione finanziaria netta ed EBITDA, che esprime in quanti anni di margine operativo si ripagherebbe il debito. Non esistono soglie di legge: ogni finanziatore ha le proprie, e variano per settore e dimensione.

ESEMPIO IPOTETICO	ANNO 1	ANNO 2	ANNO 3
Flusso di cassa disponibile per il debito	€ 150.000	€ 180.000	€ 210.000
Rate del periodo (capitale + interessi)	€ 140.000	€ 140.000	€ 140.000
Rapporto di copertura	1,07	1,29	1,50

Nell'esempio il piano è sostenibile ma senza margine nel primo anno: basta un ritardo negli incassi per scendere sotto 1. È esattamente ciò che chi presta noterà, e la risposta giusta è prevederlo nel piano (un periodo di preammortamento, una linea per il circolante, un apporto dei soci), non sperare che non se ne accorga.

05 Ipotesi, scenari e prova di stress

Un piano con un solo scenario è un piano incompleto. Il minimo è affiancare allo scenario base uno scenario prudente, in cui le due o tre variabili critiche peggiorano in modo plausibile: ricavi più bassi o in ritardo, margini compressi da costi delle materie prime, tempi di incasso più lunghi. Per ciascuna variabile si mostra di quanto può peggiorare prima che la copertura delle rate scenda sotto 1.

- Ancorare le ipotesi a dati verificabili: ordini e contratti in essere, storico dell'impresa, preventivi dei fornitori, dati di settore citati con la fonte.
- Spiegare gli scostamenti rispetto al passato: se il piano prevede margini molto migliori di quelli storici, il perché deve essere scritto.
- Indicare le contromisure: che cosa farebbe l'impresa nello scenario prudente (rinvio di investimenti, riduzione di costi, apporti dei soci).

— Tenere i numeri aggiornabili: un foglio di calcolo con le ipotesi separate permette di rifare gli scenari in pochi minuti quando la banca chiede una variante.

> **Attenzione.** Il piano presentato a un finanziatore è una dichiarazione dell'impresa su cui chi presta fa affidamento. Numeri gonfiati per ottenere il credito o un contributo possono avere conseguenze ben più serie di un rifiuto, fino alla revoca delle agevolazioni ottenute. La prudenza nelle ipotesi è anche una tutela per l'amministratore.

06 Garanzie pubbliche e bandi

Molti finanziamenti alle PMI passano per una garanzia pubblica, in particolare il Fondo di garanzia per le PMI, che riduce il rischio della banca. Il suo modello di valutazione considera i dati economico-finanziari di bilancio e quelli della Centrale dei rischi: un piano coerente con i bilanci e con l'andamento dei rapporti bancari facilita sia l'istruttoria della banca sia quella del Fondo. Per le imprese costituite da poco, prive di una storia di bilancio, le previsioni e il business plan acquistano un peso maggiore. Le regole operative del Fondo vengono aggiornate spesso: percentuali di copertura e modalità vanno verificate al momento della richiesta.

Nei bandi il piano d'impresa è quasi sempre richiesto su un modello predefinito, con criteri di valutazione e punteggi pubblicati. Un esempio è Smart&Start Italia, gestito da Invitalia per le startup innovative, che valuta il piano d'impresa e le cui regole sono state oggetto di revisione nel 2026: prima della domanda va verificato quale disciplina è effettivamente operativa. In questi casi tre regole valgono sempre:

— Leggere i criteri di valutazione prima di scrivere: il piano va costruito per rispondere a quei criteri, nell'ordine e con le parole del bando.

— Classificare le spese esattamente come le classifica il bando, distinguendo ammissibili e non ammissibili, e mostrare come si copre la parte non agevolata.

— Verificare la versione vigente del bando e delle sue circolari alla data della domanda: modelli e criteri cambiano tra un'apertura e l'altra.

07 Business plan e adeguati assetti

C'è un motivo in più per tenere un piano aggiornato, anche quando non si chiede credito. L'art. 2086 del codice civile e l'art. 3 del Codice della crisi d'impresa (D.Lgs. 14/2019) obbligano l'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva a dotarsi di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati, che permettano di rilevare squilibri patrimoniali o economico-finanziari, di verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e di cogliere i segnali di allarme previsti dalla legge.

Tra quei segnali ci sono, per esempio, retribuzioni scadute da almeno trenta giorni per oltre metà del monte salari mensile, debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni superiori a quelli non scaduti, esposizioni verso banche scadute da più di sessanta giorni pari almeno al 5% del totale. Un budget di cassa a dodici mesi, aggiornato periodicamente, è lo strumento più semplice per dimostrare che quegli assetti esistono e funzionano.

Quando un'impresa entra in difficoltà, il piano diventa addirittura lo strumento principale di risanamento. Il Codice della crisi descrive in dettaglio che cosa deve contenere un piano attestato di risanamento (art. 56): situazione economico-patrimoniale e finanziaria, cause della crisi, strategie di intervento, creditori coinvolti, nuova finanza, tempi delle azioni e misure se gli obiettivi non sono raggiunti, piano industriale ed effetti sul piano finanziario. È un buon indice di che cosa si intende, in concreto, per piano serio.

Da sapere. Un piano preparato per la banca e poi dimenticato in un cassetto è un'occasione persa. Lo stesso modello, confrontato ogni trimestre con i dati consuntivi, diventa lo strumento di controllo di gestione che il codice civile chiede agli amministratori.

08 Gli errori che fanno respingere un piano

- Crescita dei ricavi a percentuale fissa, senza spiegare da quali clienti, prodotti o canali arriverà.
- Conto economico senza rendiconto finanziario: l'utile c'è, ma non si capisce se c'è la cassa per pagare le rate.
- Capitale circolante ignorato, con incassi immediati e pagamenti ai fornitori a lungo termine.
- Nessuno scenario prudente, oppure scenari che peggiorano solo di qualche punto percentuale per restare comunque positivi.
- Numeri incoerenti con l'ultimo bilancio o con la Centrale dei rischi, che la banca vede comunque.
- Fabbisogno sottostimato: si chiede il finanziamento per l'investimento ma non per il circolante che l'investimento assorbe.
- Piano scritto per un investitore e mandato alla banca, o viceversa.

Il lavoro più utile, spesso, è quello che si fa prima di scrivere: rileggere gli ultimi bilanci, normalizzare le voci straordinarie, chiarire con i soci quanto sono disposti a mettere. Un piano costruito così si presenta con meno pagine e regge meglio le domande.

RIFERIMENTI NORMATIVI E DI PRASSI

Art. 2086 c.c.

D.Lgs. 14/2019 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza), artt. 3 e 56

Orientamenti EBA sulla concessione e il monitoraggio dei prestiti (EBA/GL/2020/06)

Banca d'Italia, Nota n. 13 del 20 luglio 2021

L. 662/1996, art. 2, c. 100, lett. a (Fondo di garanzia per le PMI)

Banca d'Italia, accesso ai dati della Centrale dei rischi

Vuoi applicarla *al tuo caso*?

Partiamo dai tuoi numeri e dai tuoi documenti e verifichiamo insieme cosa serve davvero.

Tentori TLS · www.tentoritls.it/prenota · info@tentoritls.it · +39 031 547 8406

Documento informativo di carattere generale, aggiornato alla data indicata. Non costituisce parere professionale e non sostituisce l'esame del caso concreto: norme, prassi e scadenze possono cambiare dopo la data di aggiornamento.