



## PROCEDURA

# Concessione e gestione del credito commerciale

---

Procedura operativa per la valutazione del merito creditizio dei clienti, la delibera degli affidamenti, il monitoraggio dell'esposizione e il recupero dei crediti scaduti. Modello generico per PMI italiana B2B, da tarare sui parametri aziendali.

|                          |                                                             |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Autore</b>            | Marco Baldoni                                               |
| <b>Società</b>           | Strategica SRL                                              |
| <b>Contatto</b>          | mbaldonistrategica@gmail.com                                |
| <b>Documento</b>         | PRO-CRE-01 – Concessione e gestione del credito commerciale |
| <b>Versione</b>          | 1.0                                                         |
| <b>Data di emissione</b> | 18 agosto 2026                                              |

|                        |                                      |
|------------------------|--------------------------------------|
| <b>Stato</b>           | Modello generico – da personalizzare |
| <b>Classificazione</b> | Uso interno                          |

*Strategia & Calcolo — una collaborazione solida, delle soluzioni flessibili.*

# Indice

---

|                                                            |   |
|------------------------------------------------------------|---|
| 1. Scopo.....                                              | 1 |
| 2. Campo di applicazione.....                              | 1 |
| 3. Riferimenti.....                                        | 1 |
| 3.1 Riferimenti normativi.....                             | 1 |
| 3.2 Riferimenti interni.....                               | 1 |
| 4. Definizioni e abbreviazioni.....                        | 1 |
| 5. Ruoli e responsabilità.....                             | 1 |
| 5.1 Funzioni coinvolte.....                                | 1 |
| 5.2 Matrice delle responsabilità (RACI).....               | 1 |
| 5.3 Poteri di delibera.....                                | 1 |
| 6. Il flusso del processo.....                             | 1 |
| 7. Fasi operative.....                                     | 1 |
| 7.1 Apertura e qualifica dell'anagrafica cliente.....      | 1 |
| 7.2 Istruttoria.....                                       | 1 |
| 7.3 Modello di scoring e classi di rating.....             | 1 |
| 7.3.1 Aree di valutazione e pesi.....                      | 1 |
| 7.3.2 Classi di rating e conseguenze operative.....        | 1 |
| 7.4 Determinazione dell'importo del fido.....              | 1 |
| 7.5 Delibera e formalizzazione.....                        | 1 |
| 7.6 Condizioni di pagamento e strumenti di garanzia.....   | 1 |
| 7.7 Controllo del fido in fase d'ordine.....               | 1 |
| 7.8 Monitoraggio.....                                      | 1 |
| 7.9 Revisione periodica degli affidamenti.....             | 1 |
| 7.10 Gestione dello scaduto e solleciti.....               | 1 |
| 7.11 Recupero, contenzioso e chiusura della posizione..... | 1 |
| 8. Controlli e indicatori.....                             | 1 |
| 8.1 Indicatori di processo.....                            | 1 |
| 8.2 Controlli.....                                         | 1 |
| 9. Registrazioni e archiviazione.....                      | 1 |
| 10. Trattamento dei dati e riservatezza.....               | 1 |
| 11. Allegati.....                                          | 1 |
| 12. Adozione e revisione della procedura.....              | 1 |

## 1. Scopo

Questa procedura definisce come l'azienda decide a chi vendere a credito, quanto credito concedere, a quali condizioni, e che cosa fare quando il cliente non paga. Il credito commerciale è a tutti gli effetti un finanziamento concesso al cliente: costa, immobilizza cassa e può non tornare indietro. Va quindi deciso con gli stessi criteri con cui si decide un investimento, non con l'entusiasmo di chi ha appena chiuso un ordine.

Gli obiettivi sono quattro:

- contenere il rischio di insolvenza entro una soglia definita e misurata, senza trasformare la funzione crediti in un freno commerciale;
- rendere la decisione di fido tracciabile, ripetibile e indipendente dalla persona che la prende;
- ridurre il capitale circolante assorbito dai crediti verso clienti, agendo su dilazioni effettive e tempestività dell'incasso;
- presidiare gli obblighi di legge in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili (art. 2086 c.c.) e di rilevazione tempestiva della crisi.

### Il principio di fondo

Nessuna fornitura a credito senza un fido deliberato. Nessun fido deliberato senza istruttoria. Nessuna eccezione senza una deroga scritta e firmata da chi ne ha il potere.

## 2. Campo di applicazione

La procedura si applica a tutte le vendite di beni e servizi effettuate con pagamento differito rispetto alla consegna o alla prestazione, verso clienti italiani ed esteri, indipendentemente dal canale di vendita e dalla divisione commerciale.

Sono esclusi dal campo di applicazione:

- le vendite con pagamento anticipato integrale o contestuale (contanti nei limiti di legge, carta, bonifico anticipato verificato);
- le operazioni interamente coperte da lettera di credito irrevocabile confermata da primaria banca;
- i rapporti infragruppo, disciplinati da separata procedura di tesoreria accentrata;
- i crediti di natura non commerciale (finanziari, tributari, verso dipendenti).

Restano invece dentro il perimetro, e vanno affidati come ogni altro cliente, i clienti in contratto continuativo, gli agenti con deposito e i clienti serviti tramite marketplace con incasso a carico dell'azienda.

## 3. Riferimenti

### 3.1 Riferimenti normativi

I riferimenti sotto sono quelli che incidono operativamente sul processo. Non sostituiscono il parere del consulente legale e fiscale.

| Riferimento                                          | Rilevanza per il processo                                                                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Art. 2086 c.c. – D.Lgs. 14/2019 (Codice della crisi) | Obbligo di assetti adeguati e di rilevazione tempestiva della crisi. L'esposizione verso clienti e lo scaduto sono tra gli indicatori da presidiare.                                      |
| D.Lgs. 231/2002 (ritardi di pagamento)               | Termine legale di pagamento 30 giorni (60 con patto scritto e non gravemente iniquo); interessi moratori al tasso BCE maggiorato di 8 punti; recupero forfettario di 40 euro per fattura. |
| Artt. 1218, 1219, 1224 c.c.                          | Inadempimento, costituzione in mora, interessi moratori. Base giuridica dei solleciti.                                                                                                    |
| Artt. 2946 e 2948 c.c.                               | Prescrizione ordinaria decennale; prescrizione quinquennale per le prestazioni periodiche. Determina l'orizzonte utile del recupero.                                                      |
| Art. 1523 e ss. c.c. – D.Lgs. 231/2002 art. 11       | Riserva di proprietà: opponibile ai terzi con atto scritto di data certa anteriore al pignoramento.                                                                                       |
| D.Lgs. 14/2019, artt. 121 e ss.                      | Liquidazione giudiziale e composizione negoziata: termini di insinuazione al passivo e gestione del credito verso il cliente in crisi.                                                    |
| OIC 15 – Crediti                                     | Criterio del costo ammortizzato, valutazione al presumibile valore di realizzo, criteri di svalutazione.                                                                                  |
| Art. 106 TUIR                                        | Deducibilità della svalutazione forfettaria dei crediti nel limite dello 0,50% del valore nominale.                                                                                       |
| Art. 101, c. 5 TUIR                                  | Deducibilità delle perdite su crediti in presenza di elementi certi e precisi o di procedura concorsuale.                                                                                 |
| Reg. UE 2016/679 (GDPR) – D.Lgs. 196/2003            | Trattamento dei dati di clienti persone fisiche, ditte individuali e referenti; basi giuridiche per interrogazione banche dati e comunicazione a società di recupero.                     |
| D.Lgs. 231/2001                                      | Responsabilità amministrativa dell'ente. Rileva per la tracciabilità delle deroghe e la prevenzione di reati societari e di riciclaggio.                                                  |

### 3.2 Riferimenti interni

- Manuale organizzativo e sistema di deleghe e procure vigente.
- Procedura vendite e gestione dell'ordine.
- Procedura tesoreria e incassi.
- Condizioni generali di vendita e contratto quadro di fornitura.
- Politica di credito annuale approvata dal Consiglio di Amministrazione.

## 4. Definizioni e abbreviazioni

| Termine              | Significato                                                                                                       |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fido (o affidamento) | Importo massimo di esposizione ammessa verso un singolo cliente o gruppo, comprensivo di IVA, in un dato momento. |

| Termine          | Significato                                                                                                                                                                           |
|------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Esposizione      | Somma di: fatture emesse non incassate + note di credito da emettere in detrazione + bolle da fatturare + ordini acquisiti non ancora evasi + effetti in portafoglio salvo buon fine. |
| Gruppo economico | Insieme di soggetti legati da rapporti di controllo o collegamento. Il fido si delibera sul gruppo e si ripartisce tra le società.                                                    |
| Scaduto          | Quota di credito la cui data di scadenza contrattuale è anteriore alla data di rilevazione.                                                                                           |
| Sconfinamento    | Esposizione che supera il fido deliberato, per importo o per scaduto oltre tolleranza.                                                                                                |
| DSO              | Days Sales Outstanding: giorni medi di incasso. Misura quanto tempo il fatturato resta a credito.                                                                                     |
| Scoring          | Punteggio sintetico 0–100 che misura la rischioosità del cliente e determina la classe di rating interno.                                                                             |
| Classe di rating | Fascia di rischio (A–E) che determina il massimale di fido, le condizioni di pagamento e la frequenza di revisione.                                                                   |
| Deroga           | Autorizzazione formale a operare fuori dai limiti della procedura, rilasciata da chi ha il relativo potere.                                                                           |
| CRM / ERP        | Sistemi informativi aziendali. L'ERP è il sistema di riferimento per il calcolo dell'esposizione e il blocco degli ordini.                                                            |

## 5. Ruoli e responsabilità

### 5.1 Funzioni coinvolte

In una PMI queste funzioni non corrispondono necessariamente a persone diverse. Corrispondono però a ruoli diversi, e almeno una separazione va garantita sempre: chi vende non può essere l'unico che decide il fido, e chi decide il fido non può essere l'unico che registra l'incasso.

| Funzione                                     | Responsabilità nel processo                                                                                                                           |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Consiglio di Amministrazione                 | Approva la politica di credito annuale, i limiti massimi di esposizione e le perdite su crediti oltre soglia. Delibera i fidi di importo più elevato. |
| Amministratore Delegato / Direzione Generale | Delibera i fidi di fascia alta, autorizza le deroghe rilevanti, arbitra i conflitti tra commerciale e crediti.                                        |
| CFO / Direttore Amministrativo               | Presidia il processo, propone la politica di credito, approva svalutazioni e passaggi a perdita, sovrintende al reporting.                            |
| Credit Manager (o responsabile crediti)      | Conduce l'istruttoria, calcola lo scoring, propone il fido, gestisce il monitoraggio, gli sconfinamenti e il recupero stragiudiziale.                 |
| Amministrazione clienti / contabilità        | Anagrafica, fatturazione, incasso e riconciliazione partite, estratti conto, primo sollecito.                                                         |
| Direzione Commerciale                        | Raccoglie la documentazione dal cliente, motiva la richiesta di fido, coopera al recupero, risponde della qualità del portafoglio clienti assegnato.  |
| Rete di vendita / agenti                     | Fornisce informazioni di prima mano sul cliente, segnala i segnali di allarme, non promette condizioni non deliberate.                                |
| Logistica / spedizioni                       | Non evade spedizioni bloccate. Nessuna eccezione telefonica.                                                                                          |
| Ufficio legale o consulente esterno          | Gestisce diffide, decreti ingiuntivi, insinuazioni al passivo e contenzioso.                                                                          |

### 5.2 Matrice delle responsabilità (RACI)

**R** = esegue · **A** = risponde e approva · **C** = consultato · **I** = informato

| Attività                    | CdA | AD | CFO | Credit Mgr | Ammin. | Comm. | Legale |
|-----------------------------|-----|----|-----|------------|--------|-------|--------|
| Politica di credito annuale | A   | R  | R   | C          | I      | C     | I      |
| Apertura anagrafica cliente | I   | I  | I   | A          | R      | R     | –      |
| Raccolta documentazione     | –   | I  | I   | C          | C      | R     | –      |
| Istruttoria e scoring       | –   | I  | A   | R          | C      | C     | –      |

| Attività                     | CdA | AD  | CFO | Credit Mgr | Ammin. | Comm. | Legale |
|------------------------------|-----|-----|-----|------------|--------|-------|--------|
| Proposta di fido             | –   | I   | C   | R          | I      | C     | –      |
| Delibera del fido            | A/R | A/R | A/R | A/R        | I      | I     | –      |
| Caricamento fido in ERP      | –   | –   | I   | A          | R      | I     | –      |
| Controllo fido su ordine     | –   | –   | I   | A          | R      | I     | –      |
| Sblocco ordine in deroga     | I   | A   | A   | R          | I      | C     | –      |
| Monitoraggio e alert         | –   | I   | A   | R          | R      | I     | –      |
| Revisione periodica fidi     | I   | I   | A   | R          | C      | C     | –      |
| Solleciti e piani di rientro | –   | I   | A   | R          | R      | C     | C      |
| Blocco forniture             | –   | I   | A   | R          | I      | I     | –      |
| Passaggio a legale           | I   | A   | R   | R          | I      | I     | R      |
| Svalutazione e perdita       | A   | C   | R   | C          | R      | I     | C      |

### 5.3 Poteri di delibera

Le soglie sotto sono un'ipotesi di lavoro per una PMI con fatturato indicativo tra 10 e 50 milioni di euro. Vanno approvate dal CdA e allineate al sistema di procure vigente. Il limite si intende riferito all'esposizione complessiva del gruppo economico, IVA inclusa.

| Fido complessivo per gruppo                 | Organo deliberante                   | Forma della delibera                         |
|---------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|
| fino a 10.000 €                             | Responsabile amministrazione clienti | Registrazione a sistema con scoring allegato |
| da 10.001 a 50.000 €                        | Credit Manager                       | Scheda fido firmata                          |
| da 50.001 a 150.000 €                       | CFO su proposta del Credit Manager   | Scheda fido firmata dai due ruoli            |
| da 150.001 a 500.000 €                      | Amministratore Delegato              | Verbale di delibera fido                     |
| oltre 500.000 €                             | Consiglio di Amministrazione         | Delibera consiliare a verbale                |
| Qualsiasi importo verso cliente in classe E | Amministratore Delegato              | Verbale con motivazione esplicita            |

#### Limite di concentrazione

Nessun cliente o gruppo può assorbire più del 15% del fatturato annuo né più del 25% del patrimonio netto aziendale in termini di esposizione massima. Il superamento richiede delibera del Consiglio di Amministrazione e valutazione di copertura assicurativa.

## 6. Il flusso del processo

Il processo è lineare fino alla delibera, poi diventa ciclico: il fido non è un atto una tantum, è una posizione che si monitora e si rivede.

| #  | Fase                   | Contenuto                                                                                         | Presidio              |
|----|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1  | Richiesta commerciale  | Il commerciale apre la richiesta di affidamento a sistema e allega la documentazione del cliente. | Commerciale           |
| 2  | Verifiche formali      | Identità, poteri di firma, visura, posizione IVA, indirizzo PEC e codice destinatario SDI.        | Amministrazione       |
| 3  | Istruttoria            | Raccolta bilanci, report info-provider, dati andamentali interni, informazioni di mercato.        | Credit Manager        |
| 4  | Scoring e rating       | Calcolo del punteggio e attribuzione della classe A-E.                                            | Credit Manager        |
| 5  | Proposta di fido       | Determinazione di importo, condizioni di pagamento, garanzie richieste.                           | Credit Manager        |
| 6  | Delibera               | Approvazione dell'organo competente secondo le soglie di delega.                                  | Organo competente     |
| 7  | Attivazione            | Caricamento del fido in ERP, sblocco anagrafica, comunicazione al commerciale.                    | Amministrazione       |
| 8  | Controllo su ordine    | Verifica automatica esposizione + ordine contro fido a ogni acquisizione.                         | ERP / Amministrazione |
| 9  | Monitoraggio           | Alert su scaduto, sconfinamento, eventi negativi, variazioni di rating.                           | Credit Manager        |
| 10 | Revisione              | Riesame periodico del fido secondo la frequenza prevista per classe.                              | Credit Manager        |
| 11 | Gestione dello scaduto | Solleciti progressivi, piano di rientro, blocco forniture.                                        | Credit Manager        |
| 12 | Recupero e chiusura    | Diffida, azione legale, insinuazione al passivo, svalutazione o perdita.                          | Legale / CFO          |

## 7. Fasi operative

### 7.1 Apertura e qualifica dell'anagrafica cliente

Nessun ordine viene accettato da un soggetto che non esiste in anagrafica come cliente qualificato. L'anagrafica è creata dall'amministrazione, mai dal commerciale, e nasce in stato « bloccato »: consente di preventivare, non di spedire.

Documentazione minima da acquisire:

- visura camerale non anteriore a sei mesi (o equivalente per soggetti esteri);
- documento di identità e codice fiscale del legale rappresentante o del sottoscrittore, con verifica dei poteri;
- dati fiscali completi: partita IVA, codice fiscale, PEC, codice destinatario SDI, eventuale split payment o regime di reverse charge;
- coordinate bancarie e conferma della modalità di pagamento;
- condizioni generali di vendita sottoscritte, con approvazione specifica delle clausole vessatorie ai sensi degli artt. 1341 e 1342 c.c.;
- per i soggetti esteri: certificato di iscrizione al registro locale, verifica VIES per le operazioni intracomunitarie, screening liste sanzioni.

La verifica VIES e lo screening delle liste sanzioni non sono formalità: una partita IVA non valida trasforma una cessione intracomunitaria non imponibile in un'operazione imponibile a carico del venditore.

### 7.2 Istruttoria

L'istruttoria raccoglie i dati che alimentano lo scoring. Il livello di approfondimento è proporzionato al fido richiesto: non ha senso chiedere tre bilanci a un cliente che compra per duemila euro l'anno.

| Fido richiesto        | Livello di istruttoria | Fonti minime                                                                                                                                |
|-----------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| fino a 10.000 €       | Base                   | Visura camerale, report sintetico info-provider, verifica protesti e pregiudizievoli.                                                       |
| da 10.001 a 50.000 €  | Standard               | Base + ultimo bilancio depositato + report completo con score esterno.                                                                      |
| da 50.001 a 150.000 € | Estesa                 | Standard + tre bilanci con riclassificazione + verifica gruppo di appartenenza + referenze commerciali.                                     |
| oltre 150.000 €       | Approfondita           | Estesa + situazione infrannuale + piano ordini previsionale + visita presso il cliente documentata + valutazione di copertura assicurativa. |

Sui bilanci si guardano poche cose, ma si guardano davvero: la posizione finanziaria netta rapportata al margine operativo lordo, il patrimonio netto e la sua evoluzione, il capitale circolante netto, i giorni di pagamento verso i fornitori, e la coerenza tra crescita del fatturato e crescita dei

crediti. Un fatturato che cresce del 20% con i crediti che crescono del 60% non è una buona notizia: è un cliente che sta finanziando la propria crescita con i fornitori.

### 7.3 Modello di scoring e classi di rating

Lo scoring sintetizza in un numero da 0 a 100 le informazioni raccolte. Serve a rendere confrontabili clienti diversi e a rendere discutibile la decisione: se il punteggio è basso e si decide comunque di affidare, la deroga è esplicita e qualcuno la firma.

#### 7.3.1 Aree di valutazione e pesi

| Area                                          | Peso | Che cosa si valuta                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A. Affidabilità formale e anagrafica</b>   | 10%  | Anzianità dell'impresa, forma giuridica, completezza documentale, regolarità dei poteri, assenza di variazioni sospette di sede o compagine. |
| <b>B. Solidità patrimoniale e finanziaria</b> | 30%  | Patrimonio netto e sua dinamica, rapporto PFN/MOL, copertura degli oneri finanziari, capitale circolante netto, liquidità.                   |
| <b>C. Redditività e andamento</b>             | 15%  | MOL e margine di contribuzione, trend del fatturato, risultato d'esercizio, coerenza tra crescita e assorbimento di circolante.              |
| <b>D. Informazioni esterne</b>                | 25%  | Score dell'info-provider, protesti, pregiudizievoli, procedure in corso, ritardi segnalati da altri fornitori, notizie di settore.           |
| <b>E. Esperienza andamentale interna</b>      | 20%  | Storico di pagamento con noi: puntualità, ritardo medio, insoluti, contestazioni strumentali, rispetto dei piani di rientro.                 |

Per un cliente nuovo l'area E non è valorizzabile: il suo peso si redistribuisce proporzionalmente sulle aree B e D, che diventano rispettivamente 37,5% e 31,25%. È corretto che sia così: senza storico, i dati esterni pesano di più.

#### 7.3.2 Classi di rating e conseguenze operative

| Classe   | Punteggio | Rischio   | Massimale di fido                            | Condizioni e revisione                                      |
|----------|-----------|-----------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>A</b> | 85 – 100  | Basso     | fino al 15% del patrimonio netto del cliente | Condizioni standard, anche 60–90 giorni. Revisione annuale. |
| <b>B</b> | 70 – 84   | Contenuto | fino al 10% del patrimonio netto             | Condizioni standard fino a 60 giorni. Revisione annuale.    |
| <b>C</b> | 55 – 69   | Medio     | fino al 5% del patrimonio netto              | Massimo 30 giorni, RID o RiBa. Revisione semestrale.        |

| Classe   | Punteggio | Rischio    | Massimale di fido                          | Condizioni e revisione                                                     |
|----------|-----------|------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| <b>D</b> | 40 – 54   | Alto       | solo con garanzia o copertura assicurativa | Pagamento a 30 giorni garantito, oppure anticipato. Revisione trimestrale. |
| <b>E</b> | < 40      | Molto alto | nessun fido                                | Solo pagamento anticipato o contestuale. Deroga solo dell'AD.              |

Il declassamento è automatico e immediato al verificarsi di: protesto, decreto ingiuntivo subito, iscrizione di ipoteca giudiziale, apertura di procedura concorsuale o di composizione negoziata, insoluto non regolarizzato entro 15 giorni, mancato deposito del bilancio oltre i termini di legge.

## 7.4 Determinazione dell'importo del fido

Il fido non è il numero che chiede il commerciale. È il minore fra tre grandezze:

### Fido deliberabile = minimo fra

1. Fabbisogno commerciale:  $(\text{Fatturato annuo atteso} \div 365) \times (\text{giorni di dilazione} + 15 \text{ giorni di tolleranza}) \times 1,22$
2. Massimale da rating: percentuale del patrimonio netto del cliente secondo la classe attribuita
3. Limite di concentrazione: 15% del nostro fatturato e 25% del nostro patrimonio netto

Il fattore 1,22 riporta l'imponibile a valore lordo IVA, perché l'esposizione è quella che si incassa, non quella che si ricava. I 15 giorni di tolleranza coprono lo scarto fisiologico tra scadenza teorica ed effettiva: senza di essi il fido si sconfina alla prima settimana di ritardo e il blocco scatta su un cliente sano.

Esempio. Cliente in classe B, fatturato atteso 600.000 €, pagamento 60 giorni fine mese, patrimonio netto 900.000 €.

|                                                                           |                 |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Fabbisogno commerciale: $(600.000 \div 365) \times (75 + 15) \times 1,22$ | 180.500 €       |
| Massimale da rating classe B: 10% di 900.000 €                            | 90.000 €        |
| Limite di concentrazione (non vincolante in questo caso)                  | n.a.            |
| <b>Fido deliberabile</b>                                                  | <b>90.000 €</b> |

Se il fabbisogno supera il massimale, come nell'esempio, le strade sono tre: ridurre la dilazione, ottenere una garanzia, oppure assicurare il credito. Non « alzare il fido perché il cliente è importante ».

## 7.5 Delibera e formalizzazione

La proposta di fido viene formalizzata sulla scheda di affidamento (Allegato A) e sottoposta all'organo competente per soglia. La delibera indica sempre: importo, valuta, durata di validità, condizioni di pagamento ammesse, garanzie richieste, eventuali condizioni sospensive, data di revisione.

Un fido deliberato senza data di revisione è un fido eterno, ed è il modo più comune di accumulare rischio senza accorgersene. Il campo è obbligatorio a sistema.

Il fido decade automaticamente se il cliente non effettua acquisti per dodici mesi consecutivi, e va rideliberato con istruttoria aggiornata.

## 7.6 Condizioni di pagamento e strumenti di garanzia

Le condizioni di pagamento standard sono definite dalla politica di credito annuale. Ogni scostamento è una deroga, con lo stesso iter delle deroghe di fido.

| Strumento                            | Quando si usa e che cosa protegge davvero                                                                                                                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Bonifico a vista / anticipato        | Clienti in classe E, prime forniture, clienti esteri non assicurabili. È l'unica protezione totale.                                                                            |
| RID / SDD B2B                        | Riduce il rischio di ritardo, non quello di insolvenza. Richiede mandato sottoscritto e registrazione presso la banca del debitore.                                            |
| RiBa                                 | Consente lo smobilizzo salvo buon fine ma non trasferisce il rischio: l'insoluto torna indietro con le spese.                                                                  |
| Fideiussione bancaria o assicurativa | Efficace se a prima richiesta e senza eccezioni. Verificare massimale, durata, escussione e solidità del garante.                                                              |
| Garanzia personale del socio         | Utile nelle microimprese, di valore incerto se non supportata da patrimonio verificato.                                                                                        |
| Riserva di proprietà                 | Opponibile ai terzi solo con atto scritto di data certa anteriore. Efficace su beni identificabili e non incorporati.                                                          |
| Assicurazione del credito            | Trasferisce il rischio entro il plafond concesso dall'assicuratore, con franchigia e scoperto obbligatorio. Impone il rispetto dei termini di denuncia: se si sfora, non paga. |
| Factoring pro soluto                 | Cede il credito e il rischio. Costa, e l'accettazione del cedente resta in capo al factor.                                                                                     |
| Lettera di credito                   | Standard sull'export verso paesi a rischio. Attenzione alla conformità documentale: le discrepanze fanno decadere la garanzia.                                                 |

### Il punto sulle coperture

Nessuno strumento di garanzia rende buono un cliente cattivo. Sposta il rischio, lo riduce, lo rende gestibile. Ma introduce obblighi propri — termini di denuncia, plafond, conformità documentale — il cui mancato rispetto è la prima causa di mancato indennizzo.

## 7.7 Controllo del fido in fase d'ordine

Il controllo è automatico, eseguito dall'ERP al momento dell'acquisizione dell'ordine e ripetuto al momento della conferma e della preparazione della spedizione. La formula è sempre la stessa:

### Esposizione da confrontare con il fido

Fatture aperte + effetti in portafoglio SBF + DDT da fatturare + ordini in portafoglio non evasi – note di credito da emettere – acconti incassati

L'esito del controllo determina lo stato dell'ordine:

| Esito                                         | Stato ordine         | Azione                                                              |
|-----------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Entro fido, nessuno scaduto                   | Evadibile            | Nessuna. L'ordine prosegue.                                         |
| Entro fido, scaduto sotto tolleranza          | Evadibile con avviso | Notifica al commerciale e all'amministrazione. Sollecito ordinario. |
| Sconfinamento fino al 10% del fido            | Sospeso              | Sblocco possibile dal Credit Manager con motivazione registrata.    |
| Sconfinamento oltre il 10%                    | Bloccato             | Sblocco solo con delibera di aumento fido o incasso.                |
| Scaduto oltre 30 giorni per importo rilevante | Bloccato             | Sblocco solo dopo incasso o piano di rientro sottoscritto.          |
| Cliente in classe E o in procedura            | Bloccato             | Solo pagamento anticipato. Deroga di competenza dell'AD.            |

Il blocco è tecnico e vive nell'ERP. Non esiste lo sblocco verbale, non esiste la spedizione « in via eccezionale » concordata al telefono con il magazzino. Ogni sblocco lascia traccia di chi, quando e perché.

## 7.8 Monitoraggio

Il monitoraggio è continuo sui dati interni e periodico sulle fonti esterne.

| Oggetto                               | Frequenza                         | Trigger di intervento                                          |
|---------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| Aging del portafoglio crediti         | Settimanale                       | Scaduto oltre 30 giorni superiore al 5% del portafoglio.       |
| Esposizione vs fido per cliente       | Continuo (ERP)                    | Utilizzo del fido superiore al 90%.                            |
| Insoluti su effetti e RID             | Giornaliero                       | Qualsiasi insoluto: contatto entro 48 ore.                     |
| Score esterno e monitoraggio eventi   | Continuo (servizio info-provider) | Peggioramento di classe, protesto, pregiudizievole, procedura. |
| Deposito bilanci                      | Annuale                           | Mancato deposito nei termini: declassamento.                   |
| Rapporto ordini / incassi per cliente | Mensile                           | Crescita degli ordini con incassi fermi.                       |
| Concentrazione del portafoglio        | Trimestrale                       | Superamento delle soglie di concentrazione.                    |

Ai segnali deboli si dà lo stesso peso dei segnali forti, perché arrivano prima: il cliente che chiede improvvisamente una dilazione maggiore, che contesta una fattura vecchia quando arriva il sollecito, che cambia banca d'appoggio, che paga a rate senza averlo concordato, che perde di colpo il referente amministrativo. Il commerciale ha l'obbligo di segnalarli, non la facoltà.

## 7.9 Revisione periodica degli affidamenti

La revisione ricalcola lo scoring con i dati aggiornati e conferma, aumenta, riduce o revoca il fido. La frequenza dipende dalla classe: annuale per A e B, semestrale per C, trimestrale per D. La revisione anticipata è obbligatoria al verificarsi di un evento di declassamento o di una richiesta di aumento del fido superiore al 25%.

La riduzione di un fido esistente va comunicata al commerciale prima che il cliente se ne accorga a ordine bloccato. È una questione di rispetto reciproco tra funzioni e di credibilità verso il cliente.

## 7.10 Gestione dello scaduto e solleciti

L'escalation è automatica per calendario. Nessuno deve decidere ogni volta se è il caso di sollecitare: si sollecita, e basta. Il tono cambia, i tempi no.

| Giorni | Azione                          | Responsabile                   | Contenuto                                                                             |
|--------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| - 5    | Reminder cortese                | Amministrazione (automatico)   | Avviso di prossima scadenza con estratto conto.                                       |
| + 5    | 1° sollecito                    | Amministrazione                | E-mail con estratto conto e copia fatture. Verifica che non ci siano contestazioni.   |
| + 15   | 2° sollecito                    | Amministrazione + commerciale  | Telefonata documentata a sistema. Si chiede una data certa di pagamento.              |
| + 30   | 3° sollecito e avviso di blocco | Credit Manager                 | Comunicazione formale con preavviso di sospensione forniture.                         |
| + 45   | Blocco forniture                | Credit Manager                 | Blocco effettivo. Proposta di piano di rientro sottoscritto.                          |
| + 60   | Messa in mora                   | Credit Manager / Legale        | Raccomandata o PEC ex art. 1219 c.c. con addebito interessi e 40 € di recupero costi. |
| + 90   | Passaggio a legale              | CFO su proposta Credit Manager | Diffida legale, decreto ingiuntivo, valutazione dell'azione esecutiva.                |
| + 120  | Svalutazione                    | CFO                            | Valutazione analitica del recuperabile e proposta di svalutazione.                    |

Il piano di rientro si accetta solo se è sostenibile, sottoscritto, con scadenze certe e con la sospensione delle forniture a credito finché non è rispettato. Un piano di rientro finanziato con nuove forniture a credito non è un piano di rientro: è un aumento di fido mascherato.

## 7.11 Recupero, contenzioso e chiusura della posizione

Prima di avviare l'azione legale si valuta il rapporto tra costo del recupero e recuperabile atteso. Un credito di tremila euro verso una società senza patrimonio non si porta in tribunale per principio: si sveltisce la perdita e si evita di pagarla due volte.

- Verifica preliminare della capienza patrimoniale del debitore e dell'esistenza di garanzie escutibili.
- Decreto ingiuntivo, ove il credito sia certo, liquido ed esigibile e supportato da documentazione idonea.
- In caso di procedura concorsuale: insinuazione al passivo entro i termini, con verifica di eventuali cause di prelazione.
- Denuncia all'assicurazione del credito entro i termini di polizza — termine perentorio, non prorogabile per cortesia.
- Valutazione della cessione del credito a società specializzata quando il recupero diretto non è economico.

La svalutazione segue OIC 15 e si basa sul presumibile valore di realizzo, valutato analiticamente per le posizioni rilevanti e forfettariamente per le altre. Il passaggio a perdita richiede gli elementi certi e precisi richiesti dall'art. 101 c. 5 TUIR, o l'assoggettamento del debitore a procedura concorsuale, ed è approvato secondo le soglie di delega. Ogni perdita superiore a 25.000 euro comporta un'analisi post mortem: che cosa avevamo visto, che cosa avremmo potuto vedere, quale controllo non ha funzionato.

## 8. Controlli e indicatori

### 8.1 Indicatori di processo

Gli indicatori sotto vanno rilevati con la frequenza indicata e presentati alla direzione nel reporting mensile. I target sono valori di riferimento da tarare sul settore e sul modello di business.

| Indicatore                 | Formula                                                                     | Target                         | Frequenza   |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------|
| DSO                        | $(\text{Crediti verso clienti} \div \text{Fatturato lordo IVA}) \times 365$ | $\leq$ dilazione media + 10 gg | Mensile     |
| Incidenza dello scaduto    | $\text{Crediti scaduti} \div \text{Crediti totali}$                         | $\leq 10\%$                    | Settimanale |
| Scaduto oltre 90 giorni    | $\text{Scaduto} > 90 \text{ gg} \div \text{Crediti totali}$                 | $\leq 2\%$                     | Mensile     |
| Perdite su crediti         | $\text{Perdite dell'esercizio} \div \text{Fatturato}$                       | $\leq 0,3\%$                   | Trimestrale |
| Copertura assicurativa     | $\text{Crediti assicurati} \div \text{Crediti totali}$                      | $\geq 70\%$                    | Trimestrale |
| Fidi scaduti di revisione  | $\text{Fidi oltre la data di revisione} \div \text{Fidi attivi}$            | 0%                             | Mensile     |
| Tempo medio di istruttoria | Giorni tra richiesta e delibera                                             | $\leq 3$ giorni lavorativi     | Mensile     |
| Ordini bloccati            | $\text{Valore ordini bloccati} \div \text{Valore ordini acquisiti}$         | $\leq 3\%$                     | Settimanale |
| Deroghe concesse           | $\text{Numero deroghe} \div \text{Numero delibere}$                         | $\leq 10\%$                    | Trimestrale |
| Concentrazione             | $\text{Esposizione primi 10 clienti} \div \text{Esposizione totale}$        | $\leq 50\%$                    | Trimestrale |

Un'avvertenza sul DSO: preso da solo dice poco, perché risente della stagionalità del fatturato. Va letto insieme all'aging e confrontato con la dilazione media contrattuale. Se il DSO è di 78 giorni e la dilazione media contrattuale è di 60, i 18 giorni di scarto sono il costo del ritardo: moltiplicati per il fatturato giornaliero danno la cassa immobilizzata dal ritardo, che è il numero da portare in direzione.

### 8.2 Controlli

| Livello       | Controllo                                           | Frequenza   | Chi             |
|---------------|-----------------------------------------------------|-------------|-----------------|
| Primo livello | Verifica automatica fido/esposizione su ogni ordine | Continuo    | ERP             |
| Primo livello | Riconciliazione incassi e partite aperte            | Giornaliero | Amministrazione |

| Livello         | Controllo                                                          | Frequenza    | Chi                       |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|
| Primo livello   | Completezza documentale delle nuove anagrafiche                    | All'apertura | Amministrazione           |
| Secondo livello | Riesame dello scaduto e delle posizioni in sofferenza              | Mensile      | Credit Manager / CFO      |
| Secondo livello | Verifica delle deroghe concesse e della loro motivazione           | Trimestrale  | CFO                       |
| Secondo livello | Controllo dei fidi scaduti di revisione                            | Mensile      | CFO                       |
| Terzo livello   | Audit sul rispetto della procedura e sulla separazione dei compiti | Annuale      | Internal audit o revisore |

## 9. Registrazioni e archiviazione

| Registrazione                                  | Supporto                   | Conservazione                       | Responsabile    |
|------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| Fascicolo cliente (documenti, visure, bilanci) | Archivio digitale          | 10 anni dalla chiusura del rapporto | Amministrazione |
| Scheda di affidamento e delibera               | Archivio digitale          | 10 anni                             | Credit Manager  |
| Scoring e report info-provider                 | Archivio digitale          | 5 anni                              | Credit Manager  |
| Registro delle deroghe                         | Foglio o modulo ERP        | 10 anni                             | CFO             |
| Solleciti e corrispondenza                     | E-mail / PEC archiviata    | 10 anni                             | Amministrazione |
| Piani di rientro sottoscritti                  | Originale + copia digitale | 10 anni                             | Credit Manager  |
| Atti legali e insinuazioni                     | Archivio legale            | 10 anni dalla chiusura              | Legale          |
| Reporting crediti e KPI                        | Archivio digitale          | 5 anni                              | CFO             |

I dieci anni derivano dall'art. 2220 c.c. e dal termine ordinario di prescrizione. La conservazione digitale deve garantire integrità e reperibilità: un archivio che nessuno sa interrogare non è un archivio.

## 10. Trattamento dei dati e riservatezza

Il trattamento dei dati raccolti nell'istruttoria è effettuato ai sensi del Reg. UE 2016/679. Per i clienti persone fisiche, ditte individuali e per i referenti delle società valgono i seguenti presupposti operativi:

- base giuridica: esecuzione del contratto e legittimo interesse del titolare alla valutazione e alla tutela del proprio credito;
- informativa resa al momento della raccolta dei dati, con indicazione delle categorie di destinatari (info-provider, assicuratore del credito, società di recupero, legali);
- minimizzazione: si raccolgono i dati necessari alla valutazione, non tutti quelli disponibili;
- accesso ai dati creditizi limitato ai ruoli che ne hanno necessità, con profilazione degli accessi a sistema;
- nomina a responsabile del trattamento dei fornitori esterni che trattano dati per conto dell'azienda;
- conservazione secondo i termini della tabella al capitolo 9, con cancellazione o anonimizzazione alla scadenza.

Le informazioni sul merito creditizio dei clienti sono riservate. Non si commentano con altri clienti, non si comunicano alla rete di vendita oltre quanto necessario a operare, non si citano nelle comunicazioni commerciali.

## 11. Allegati

| Sigla  | Documento                                     | Uso                                                                                                           |
|--------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| All. A | Scheda di affidamento                         | Proposta e delibera del fido. Contiene anagrafica, istruttoria, scoring, importo proposto, condizioni, firme. |
| All. B | Check-list documentale di apertura anagrafica | Verifica di completezza prima dello sblocco del cliente.                                                      |
| All. C | Foglio di calcolo dello scoring               | Calcolo del punteggio per aree e attribuzione della classe.                                                   |
| All. D | Verbale di delibera fido                      | Per gli importi che richiedono delibera dell'AD o del CdA.                                                    |
| All. E | Modulo di richiesta deroga                    | Motivazione, importo, durata, firma dell'organo competente.                                                   |
| All. F | Fac-simile di sollecito (1°, 2°, 3° livello)  | Testi standard progressivi.                                                                                   |
| All. G | Fac-simile di messa in mora                   | Testo ex art. 1219 c.c. con addebito interessi e recupero costi.                                              |
| All. H | Modello di piano di rientro                   | Scadenzario, importi, clausola di decadenza dal beneficio del termine.                                        |
| All. I | Report mensile crediti                        | Aging, KPI, posizioni critiche, deroghe del periodo.                                                          |

Gli allegati non sono forniti con questa versione del documento: vanno costruiti sui sistemi e sulla modulistica aziendale. La scheda di affidamento e il foglio di scoring sono i due da fare per primi, perché senza di essi la procedura resta un testo.

## 12. Adozione e revisione della procedura

La procedura entra in vigore alla data di approvazione e sostituisce ogni prassi precedente in materia. È rivista almeno annualmente, in occasione dell'approvazione della politica di credito, e comunque ogni volta che intervengano modifiche organizzative, normative o di sistema informativo che ne rendano superate le previsioni.

Il periodo di prima applicazione dura tre mesi: durante questo periodo i blocchi automatici operano in modalità di avviso, si mappano le posizioni esistenti prive di fido deliberato e si costruisce lo storico andamentale. Al termine i blocchi diventano effettivi.

| Vers. | Data       | Descrizione della modifica         | Redatto    | Approvato |
|-------|------------|------------------------------------|------------|-----------|
| 1.0   | 18/08/2026 | Prima emissione – modello generico | Credit Mgr | CdA       |
|       |            |                                    |            |           |
|       |            |                                    |            |           |

### Come usare questo documento

Questo è un modello generico. Prima di adottarlo vanno tarati: le soglie di delibera sul sistema di procure vigente, i pesi dello scoring sul settore, i target dei KPI sui dati storici aziendali, i tempi di escalation sulla realtà del portafoglio clienti.

Una procedura copiata e non tarata non viene applicata. E una procedura non applicata è peggio di nessuna procedura, perché documenta un controllo che non esiste.



**Marco Baldoni**

Strategica SRL

mbaldonistrategica@gmail.com

*Strategia & Calcolo — una collaborazione solida, delle soluzioni flessibili.*