SINTESI

Nel 2025 utile di 502 mila €, ma la cassa è salita di 10 mila €.

Clinica Esempio S.r.l. (azienda inventata)

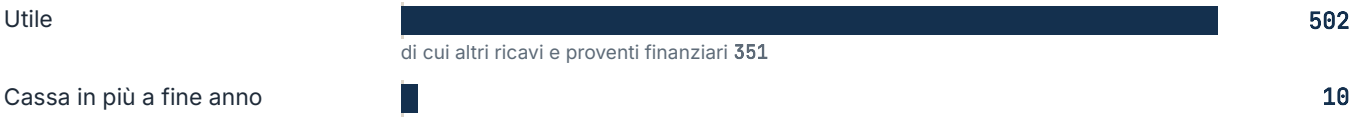
L'AZIENDA

Forma giuridica	società a responsabilità limitata (bilancio 2025, dati anagrafici, 31/12/2025)
Sede legale	Via dell'Esempio 1, 90000 Città Inventata (XX) (bilancio 2025, dati anagrafici, 31/12/2025)
Attività	Casa di cura (indicata dal consulente alla creazione del cliente, 16/11/2026)
Codice ATECO	86.10.00 (bilancio 2025, dati anagrafici, 31/12/2025)
Inizio attività	dato mancante

Che cosa dicono i numeri

1. Dei **502** mila € di utile, **351** vengono da altri ricavi e proventi finanziari: il bilancio non dice se si ripetono.
2. Tra l'utile e la banca, **875** mila € sono rimasti fermi tra crediti e debiti.
3. **2,7** milioni di € sono crediti verso clienti. Tutti i crediti si incassano in media in 125 giorni.
4. Nel 2025 sono usciti **1,26** milioni di € per investimenti, e il conto economico ne carica **262** mila di ammortamenti; di questi investimenti, **184** mila sono lavori interni messi tra le immobilizzazioni.
5. Nel 2025 la cassa è cresciuta di **10** mila €, ma i debiti verso le banche sono cresciuti di **1,12** milioni di €: senza quel debito la cassa sarebbe scesa di **1,11** milioni di €.

L'utile e la cassa del 2025 · mila €



Come leggere i numeri

cifra = dal bilancio
cifra = stima
cifra = ipotesi da confermare
cifra = dato mancante

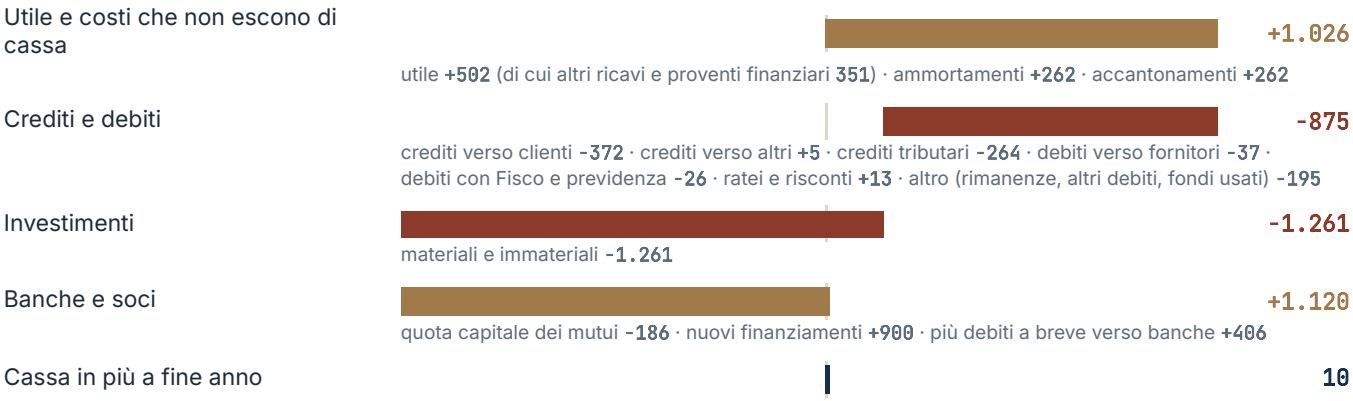
CASSA E DOVE SONO I SOLDI

Su 100 € di attività a breve, 27 sono in banca.

> Nello scenario base (si ripete il 2025, ma senza altri ricavi e proventi finanziari), a fine 2026 la cassa sarebbe di circa 575 mila € — stima dal bilancio 2025.

DALL'UTILE ALLA CASSA · 2025 · MILA €

Nel 2025 l'utile è stato di 502 mila €, la cassa è cresciuta di 10 mila €: ecco dove è andato il resto.



Fonte: rendiconto finanziario e stato patrimoniale del bilancio 2025 di un'azienda inventata.

Dove sono i soldi · al 31/12/2025

Attività a breve

Crediti verso altri	236.800 €	5%
Crediti tributari	412.300 €	9%
Cassa	1.222.400 €	27%
Crediti verso clienti	2.684.300 €	59%
Totale	4.555.800 €	

E a chi li dovete · 6,2 milioni di €

Debiti tributari entro l'anno	432.000 €
Debiti tributari oltre l'anno	310.000 €
Debiti verso fornitori	1.778.400 €
Debiti verso banche	2.962.400 €
Altri debiti	724.200 €
Totale	6.207.000 €

Fonte: stato patrimoniale del bilancio 2025 di un'azienda inventata.

INDICI DEL BILANCIO

Dieci indici, tre rossi: incassi, pagamenti e qualità dell'utile.

	Indice	2024	2025	Che cosa vuol dire per voi
	Cinque indici CNDCEC · 0 su 5 rossi · il segnale CNDCEC non c'è			
1	Sostenibilità degli oneri finanziari	1,4%	2,2%	Gli interessi cominciano a pesare sui ricavi: da tenere d'occhio.
2	Adeguatezza patrimoniale	47,0%	46,7%	Il patrimonio dell'azienda copre una buona parte dei debiti.
3	Liquidità a breve	111,5%	110,8%	Copre le scadenze dell'anno, ma nel 2025 a tenere su la cassa è stato il debito bancario.
4	Ritorno liquido dell'attivo	9,3%	10,2%	Crediti e investimenti hanno assorbito tutta la cassa: il resto l'hanno messo le banche.
5	Indebitamento tributario e previdenziale	12,8%	10,4%	Fisco e previdenza: debiti pari al 10,4% di ciò che l'azienda possiede, tra le soglie.
	Altri cinque indici			
6	Debiti con banche e Fisco sul margine	2,2 volte	3,8 volte	I debiti con banche e Fisco valgono circa 3,8 anni di margine: da tenere d'occhio.
7	Margine sui ricavi	7,8%	7,6%	Sulle prestazioni il margine è del 7,6%; con gli altri ricavi è dell'11,7%: si ripetono?
8	Giorni di incasso, tutti i crediti	113,7 gg	125,1 gg	Incassate dopo circa 125 giorni, oltre soglia: molta cassa è ferma nei crediti.
9	Giorni di pagamento	193,6 gg	181,4 gg	Pagate i fornitori dopo circa 181 giorni, oltre soglia: da leggere con lo scadenzario.
10	Qualità dell'utile	47,9%	69,4%	Il 69,4% dell'utile viene da altri ricavi, contributi compresi, non dalle prestazioni.

Fonte: bilanci 2024 e 2025 di un'azienda inventata. La frase a destra legge il 2025; soglie e loro fonte nella pagina «Note e fonti».

COSA VEDREMMO CON I VOSTRI DATI

Cinque domande per l'incontro e quattro dati per vedere il resto.

Domande per l'incontro

1. Altri ricavi del 2025, 348.320 €, contributi compresi: di che cosa sono fatti, e si ripetono? (dal bilancio)
   Fonte: bilancio 2025 di un'azienda inventata: A.5 «altri ricavi e proventi», contributi in conto esercizio compresi

Segnali di legge (art. 3, c. 4, CCII)

2. Ci sono stipendi scaduti da almeno trenta giorni e non pagati, per più della metà degli stipendi di un mese? ☐ sì ☐ no
   art. 3, c. 4, lett. a) CCII
3. Le fatture dei fornitori scadute da almeno novanta giorni superano quelle non ancora scadute? ☐ sì ☐ no
   art. 3, c. 4, lett. b) CCII
4. Con banche e finanziarie ci sono rate scadute da più di sessanta giorni, o fidi sforati da almeno sessanta giorni, per almeno il cinque per cento di quanto dovete loro? ☐ sì ☐ no
   art. 3, c. 4, lett. c) CCII
5. Ci sono contributi INPS, premi INAIL o cartelle della Riscossione non pagati da oltre novanta giorni, sopra le soglie della legge? ☐ sì ☐ no
   art. 3, c. 4, lett. d) e art. 25-novies, c. 1 CCII

Dal bilancio questi segnali non si vedono: servono scadenzario, Centrale Rischi ed estratti dei debiti, che si chiedono all'Avvio.

I dati che servono all'Avvio

- Il piano delle rate del Fisco
- Il piano dei mutui
- Gli accordi con i medici
- Gli estratti conto

Che cosa dà la Diagnosi

> La cassa mese per mese, con le scadenze vere di mutui e Fisco al posto delle stime.
>
> Quanto costano i medici rispetto ai ricavi, accordo per accordo.

Dr Francesco Paolo Carnevale
Direttore finanziario in affiancamento
Palermo, 17/11/2026

NOTE E FONTI

Da dove vengono le soglie e i numeri.

Le soglie dei semafori

	Indice	Soglie	Tipo della soglia
1	Sostenibilità degli oneri finanziari	rosso oltre 2,7% · giallo 2–2,7% · verde sotto 2%	gialla: ipotesi CFOengine · rossa: CNDCEC 2019
2	Adeguatezza patrimoniale	rosso sotto 2,3% · giallo 2,3–20% · verde oltre 20%	gialla: ipotesi CFOengine · rossa: CNDCEC 2019
3	Liquidità a breve	rosso sotto 69,8% · giallo 69,8–100% · verde oltre 100%	gialla: ipotesi CFOengine · rossa: CNDCEC 2019
4	Ritorno liquido dell'attivo	rosso sotto 0,5% · giallo 0,5–3% · verde oltre 3%	gialla: ipotesi CFOengine · rossa: CNDCEC 2019
5	Indebitamento tributario e previdenziale	rosso oltre 14,6% · giallo 10–14,6% · verde sotto 10%	gialla: ipotesi CFOengine · rossa: CNDCEC 2019
6	Debiti con banche e Fisco sul margine	rosso oltre 5 volte · giallo 3–5 volte · verde sotto 3 volte	ipotesi CFOengine
7	Margine sui ricavi	rosso sotto 5% · giallo 5–10% · verde da 10%	ipotesi CFOengine
8	Giorni di incasso, tutti i crediti	rosso oltre 90 gg · giallo 60–90 gg · verde fino a 60 gg	gialla: legge · rossa: ipotesi CFOengine
9	Giorni di pagamento	rosso oltre 90 gg · giallo 60–90 gg · verde fino a 60 gg	gialla: legge · rossa: ipotesi CFOengine
10	Qualità dell'utile	rosso oltre 50% · giallo 20–50% · verde fino a 20%	ipotesi CFOengine

«Debiti con banche e Fisco sul margine» è l'indice «PFN / EBITDA» del cruscotto CFOengine: posizione finanziaria netta del motore / EBITDA del motore.

«Margine sui ricavi» è l'indice «Margine EBITDA» del cruscotto CFOengine: EBITDA del motore / A.1 ricavi.

Soglie di legge

Soglia di legge dell’indice 8. Giorni di incasso, tutti i crediti: D.Lgs. 231/2002, art. 4, c. 5, lett. b): i termini del c. 2 (trenta giorni) «sono raddoppiati» «per gli enti pubblici che forniscono assistenza sanitaria e che siano stati debitamente riconosciuti a tale fine», quindi 60 giorni; tra imprese, come fondi e assicurazioni, vale il c. 3: «Termini superiori a sessanta giorni, purché non siano gravemente iniqui per il creditore ai sensi dell'articolo 7, devono essere pattuiti espressamente» (testo vigente, Normattiva, letto il 04/11/2026)

Soglia di legge dell’indice 9. Giorni di pagamento: D.Lgs. 231/2002, art. 4, c. 3: tra imprese 60 giorni non è un termine massimo: «Termini superiori a sessanta giorni, purché non siano gravemente iniqui per il creditore ai sensi dell'articolo 7, devono essere pattuiti espressamente»; senza un termine pattuito vale il c. 2, lett. a): «trenta giorni dalla data di ricevimento da parte del debitore della fattura o di una richiesta di pagamento di contenuto equivalente» (testo vigente, Normattiva, letto il 04/11/2026)

Indici CNDCEC

Gli indici CNDCEC (ottobre 2019) non sono allerta di legge: la riforma del 2022 non li ha recepiti. Li usiamo come riferimento di settore; secondo il documento, il segnale c'è solo se si superano tutti e cinque insieme.

Soglie CNDCEC: «Crisi d'impresa – Gli indici dell'allerta», 20/10/2019, settore PQRS – Servizi alle persone; riscontro su fonte secondaria.

Altre note

Altri ricavi, due numeri vicini ma diversi. Nella sintesi e nel ponte i **351** mila € sono altri ricavi **348** e proventi finanziari **3**: tutti gli altri ricavi e proventi (A.5), contributi compresi, più i proventi finanziari (C.16). Nella qualità dell'utile i **348** mila € sono i soli altri ricavi e proventi (A.5), contributi compresi.