inFinance
TRAINING & ADVISORY



Working Paper

È COSÌ DIFFICILE CREARE UN BUDGET DI CASSA "FATTO IN CASA"? SPUNTI PER LE PICCOLE IMPRESE POCO DIGITALIZZATE

Tra le misure previste dal decreto legge n. 9, recante "Misure urgenti di sostegno per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19" pubblicato nella Gazzetta Ufficiale in data 2 marzo 2020 ha trovato posto lo slittamento di 6 mesi, su tutto il territorio nazionale, del debutto dell'obbligo di segnalazione delle situazioni di crisi imprenditoriale a carico degli organi di controllo interno (sindaci o revisori) e dei creditori pubblici (Fisco, Inps, Agenzia delle Entrate-Riscossione).

Il rinvio dell'obbligo di segnalazione, inizialmente circoscritto alle sole realtà al di sotto dei parametri che obbligano le srl alla nomina dell'organo di controllo interno, è stato esteso in tale sede alla totalità delle imprese interessate dal Codice della crisi (PMI con meno di 250 dipendenti, un fatturato annuo non superiore a 50 milioni, oppure un totale attivo non superiore a 43 milioni).

L'obbligo scatterà dunque per tutti a partire dal 15 febbraio 2021 e non dal 15 agosto 2020 come inizialmente previsto; e seppure il tempo per munirsi degli strumenti necessari per tenere monitorato il going concern e far emergere precocemente i segnali di crisi ora non manchi, è cosa giusta presentarsi ai blocchi di partenza adeguatamente preparati.

L'articolo 13 del Codice della crisi d'impresa individua quali indicatori della crisi "gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario (...), rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi".

Il principale strumento che consente di acquisire consapevolezza sulla capacità di operare in equilibrio finanziario nel breve periodo è il budget di cassa, noto anche come budget di tesoreria.

Quando è ben costruito, il budget di cassa consente di prevedere tensioni o eccessi di liquidità su un arco temporale di 3/6 mesi, tuttavia per rispondere pienamente a quanto richiesto dalla riforma della crisi d'impresa ed ai suoi indicatori di allerta precoce l'arco temporale non può essere inferiore ai 6 mesi.

Pur rappresentando l'esigenza principe degli adeguati assetti organizzativi, la programmazione di tesoreria è spesso trascurata in azienda e limitata a strumenti a visibilità futura molto limitata. Ancora più frequentemente, l'imprenditore è convinto di disporre di un adeguato presidio, quando invece possiede informazioni poco approfondite e talvolta incomplete. Creare un budget di cassa a 6 mesi "codice della crisi compliant" e homemade non è, tuttavia, così difficile come si potrebbe pensare, basta seguire e mettere in atto alcuni accorgimenti.

Per implementare un buon 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 prezioso alleato in questa missione è rappresentato dal connubio fra l'utilizzo del foglio elettronico (Ms Excel®) e la buona volontà di procedere ad allargare la visione dal brevissimo periodo al semestre futuro.

Sappiamo bene tuttavia che esistono anche sistemi più complessi quali ottimi applicativi dedicati e muniti di interfacce che comunicano con i sistemi gestionali interni. Tuttavia, questo paper è dedicato a quelle imprese (numerose) che per vari motivi, fra i quali l'investimento di denaro e risorse, non intendono dotarsi di software dedicati.

In entrambi i casi, una parte delle informazioni deriverà da dati contabili interni rilevabili da documenti storicizzati (ordini, fatture, consuntivazioni), mentre un'altra parte emergerà da un sistema di previsioni interne (budget delle vendite, budget della produzione).

Si dovranno inoltre censire, oltre alle entrate e uscite che emergono dallo scadenziario contabile, tutte le altre scadenze che non sono censibili se non al momento del pagamento, quali stipendi, oneri fiscali e previdenziali, i canoni di leasing e rate dei mutui, i versamenti IVA, le imposte o le rateazioni col fisco, i pagamenti di utili o i rimborsi soci, ecc.

È proprio questo il tema principale; il software gestionale non "contiene tutto"!

Molte scadenze attive e passive non nascono dopo aver registrato una fattura che genera una scadenza. I mutui, gli F24, gli stipendi scadono e basta; non c'è una fattura elettronica che li annuncia e che garantisce ad es. 60 giorni fine mese per il pagamento.

Particolare momento è da dedicarsi alla mappatura dei debiti finanziari che la società ha nei confronti degli istituti di credito o di altri finanziatori. Questo non solo permetterà di avere contezza, mese per

mese, delle uscite che si dovranno sostenere per il rimborso del debito in linea capitale e interessi, ma sarà utile in fase di calcolo del DSCR[1].

Una volta esaurita l'attività di "data mining" ovvero letteralmente "lo scavo dei dati" che, come abbiamo avuto modo di apprendere, non è immediata occorre poi organizzare tutte le entrate e le uscite così individuate per area di gestione (operativa, finanziaria, tributaria, equity); tale attività consentirà di capire quale gestione stia assorbendo o producendo liquidità. La somma algebrica dei saldi delle gestioni determinerà inoltre il fabbisogno/surplus di capitale mensile. È questo uno dei principali obiettivi del budget di tesoreria; verificare la capacità dell'impresa di operare all'interno delle proprie disponibilità finanziarie, siano esse proprie o relative ad affidamenti bancari.

Un eventuale fabbisogno si affronterà, ad esempio, attingendo all'elasticità di cassa garantita dagli affidamenti a breve termine sul sistema.

Il monitoraggio degli affidamenti e degli utilizzi per banca e per linea è un altro aspetto di grande rilievo nel controllo della tesoreria.

Ritenere infatti di godere di linee di credito disponibili, in quanto l'impresa ha spazio sui castelletti di portafoglio autoliquidante, può rivelarsi un grave errore se non si dispone di fatture anticipabili a sufficienza ma anche di incassi che liberino spazio all'interno dei castelletti; lo stesso può dirsi per i cosiddetti "fidi di cassa" che, se non utilizzati in modo appropriato (ad esempio registrando sconfini prolungati oltre a quelli concessi), sono inutilizzabili in condizioni di tensione finanziaria proprio perché esauriti per pieno utilizzo.

La qualità e l'affidabilità delle previsioni di tesoreria saranno tanto più elevate quanto più basate su dati contabili certi e oggetto di verifica. La costruzione di un "buon" budget di cassa è un processo interattivo: consuntivare i dati in chiusura di ogni mese permetterà di essere più precisi e di imparare dall'esperienza pregressa, sperimentando un progressivo miglioramento delle capacità di previsione dei flussi di cassa.

Il consiglio è dunque di dare avvio agli "allenamenti" già ora per avere il tempo di affinare le tecniche e i metodi e non farsi cogliere impreparati quando la norma entrerà in vigore.

Appare evidente quindi che per la PMI il budget di cassa è uno strumento irrinunciabile di controllo di gestione e di conformità alle richieste normative.

1 Che nella sua versione derivante da un budget di tesoreria raccoglie al denominatore proprio le uscite previste contrattualmente per rimborso dei debiti finanziari nei prossimi 6 mesi

Si lasciano in chiusura alcuni spunti quali take aways sintetici:

- tutte le informazioni di quali si può avere bisogno sono già in azienda, è tutta una questione di data mining e data processing;
- attenzione allo scadenziario extra-contabile per non rischiare di tralasciare delle uscite;
- mappare adeguatamente il debito finanziario consentirà non solo tenere sotto controllo le uscite a servizio di esso, ma sarà utile per la costruzione degli indici di allerta previsti dal Codice della crisi;
- raggruppate le entrate e le uscite per area di gestione, sarà più facile capire dove di produce e dove si "brucia" cassa;
- tenere monitorati i saldi delle banche eviterà sgradevoli sorprese in casi di tensione di liquidità;
- familiarizzate con i fogli elettronici, saranno un vostro grande alleato;
- utilizzate il budget per stressare gli scenari futuri; ad esempio, cosa accadrebbe se ricevessimo degli insoluti dai clienti?
- E infine: consuntivate, consuntivate, consuntivate...

Buon budget di cassa a tutti!

Marzo 2020

Autore | **Diana Lesic**
Analyst di inFinance

inFinance

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

---

inFinance S.r.l.
Via Massena 4 20145 Milano
P. IVA 09220050968

t. +39 02 86.89.17.63
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