Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti
ed Esperti Contabili

FONDAZIONE
CENTRO STUDI
UNGDCEC

# DAL BUDGET ECONOMICO AL BUDGET DI TESORERIA

QUADERNO KNOS • NUMERO VENTISETTE •

*Settembre 2023*

27

# DAL BUDGET ECONOMICO AL BUDGET DI TESORERIA

## La costruzione di un sistema di controllo preventivo per prevenire la crisi di impresa

*A cura della*

Commissione di Studio UNGDCEC

"Finanza aziendale e valutazione d'azienda"


**Delegati Giunta UNGDCEC**

Federico Strada

Leonardo Nesa

**Delegati Fondazione**

Sebastiano Zanette

Bernadette Dessalvi

**Presidente Commissione**

Simone Trezzi

**Segretario Commissione**

Laura Clemente

**Hanno partecipato alla stesura del presente lavoro i seguenti componenti della Commissione:**

Simone Trezzi, Laura Clemente, Armando Guarini, Gabriele Manuguerra, Marco Ballatore.

SCARICA IL FILE EXCEL PER IL CASO PRATICO:

SOMMARIO

PREFAZIONE ..... 4
INTRODUZIONE ..... 6
Capitolo I ..... 10
1. Il sistema di controllo preventivo: il piano e il budget ..... 10
Capitolo II ..... 15
2. Il budget economico, finanziario e patrimoniale ..... 15
Capitolo III ..... 18
3. La costruzione del budget ..... 18
3.1 Il budget dei ricavi operativi ..... 22
3.2 Il budget dei costi operativi ..... 34
3.3 Il budget degli altri proventi e oneri ..... 48
3.4 Il budget degli investimenti ..... 52
3.5 Il budget economico provvisorio ..... 70

3.6 Il fabbisogno finanziario preventivo, la sua copertura e la quantificazione dei proventi e degli oneri finanziari connessi ..... 72

3.7 Il budget economico definitivo ..... 96

3.8 Il budget di tesoreria ..... 101

3.9 Il budget patrimoniale ..... 110

Capitolo IV ..... 122

4. Gli utilizzi del budget di tesoreria nella previsione della crisi d'impresa ..... 122

4.1 Il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza e le misure di controllo e prevenzione: l'utilizzo del budget di tesoreria ed accenni al DSCR ..... 123

4.2 gli utilizzi del budget di tesoreria e del DSCR quali strumenti di accertamento e di monitoraggio ..... 132

4.3 l'utilizzo del budget di tesoreria da parte del professionista . 136

Capitolo V ..... 140

5. Il calcolo del DSCR ..... 140

# PREFAZIONE

*A cura di Sebastiano Zanette*

L'attenzione preponderante all'analisi a consuntivo dei risultati aziendali raggiunti ha rappresentato, per moltissimo tempo, il principale focus dei professionisti e, in molti casi, degli imprenditori. Questi ultimi, spesso, hanno adottato tecniche di pianificazione "fai da te" che,+ pur in alcuni caso restituendo risultati soddisfacenti, mancavano di sistematicità e coerenza, e non hanno quasi mai garantito costanza nel supporto all'operatività aziendale.

E' però evidente la diffusione, anche tra le microimprese e le PMI, di una nuova cultura aziendale, che fa degli strumenti di pianificazione uno dei fattori critici di successo. A questo cambio di paradigma hanno sicuramente contribuito il Legislatore ed il mondo bancario, con le previsioni del CCII da un lato e le nuove Linee Guida EBA dall'altro.

In questo contesto, dotarsi di strumenti di pianificazione solidi e verificabili, risulta di fondamentale importanza per tre ordini di ragioni:

1. prevedere con sufficiente affidabilità l'andamento della gestione aziendale, dotando la struttura delle risorse necessarie ad ottenere i risultati previsti e pianificando le azioni necessarie a raggiungere tali risultati;

2. verificare periodicamente i risultati raggiunti, la correttezza delle assunzioni formulate;
3. prevedere e implementare all'occorrenza i necessari correttivi, qualora i risultati e le assunzioni previste non si siano verificate.

Ecco quindi che budget, nelle declinazioni sviluppate all'interno del presente elaborato, risulta uno strumento imprescindibile, che, come Dottori Commercialisti, dobbiamo saper dominare e far adottare nella maniera più pervasiva possibile alle imprese e professionisti clienti.

Mi piace pensare, infine, che questo cambio di paradigma rivolto ai risultati futuri e alla definizione delle performance prospettiche, possa essere governato e reso virale proprio da noi giovani Dottori Commercialisti. In questo contesto dobbiamo renderci portavoce ed interpreti di un nuovo modello di consulenza alle imprese clienti, rispetto alle quali spesso siamo il primo e principale interlocutore.

Grazie dunque al Dott. Simone Trezzi, alla Dott.ssa Laura Clemente e a tutti i colleghi che hanno contribuito alla stesura del presente elaborato, rendendo possibile la diffusione tra i professionisti, giovani e non, della cultura della pianificazione aziendale.

# INTRODUZIONE

*A cura di Laura Clemente*

Questo documento è stato interamente realizzato da alcuni membri della Commissione dell'UNGDCEC "*Finanza aziendale e valutazione d'azienda*".

Nel presente Quaderno si è trattato un tema assai complesso ma attuale. Con l'entrata in vigore del nuovo Codice della crisi d'impresa, è fatto obbligo a tutte le imprese, a prescindere dalla loro dimensione, di adottare di misure minime per individuare con adeguato anticipo i segnali di crisi.

Dal punto di vista finanziario la questione si pone sulla capacità di prevedere la sostenibilità degli impegni finanziari delle imprese nei mesi futuri.

Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili dovranno essere idonei a rilevare eventuali squilibri di natura patrimoniale, economico e finanziaria e a verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i 12 mesi successivi, nonché rilevare i segnali di crisi riportati all'art. 3 comma 4.

In particolare, viene richiesta l'implementazione un sistema di monitoraggio delle performance e di controllo di gestione, nonché di pianificazione economico-finanziaria, che consenta di verificare

attraverso la stima dei flussi di cassa e del DSCR (*Debt Service Coverage Ratio*) se l'azienda sia in grado sostenere i propri impegni per (almeno) i futuri 12 mesi ed assicurare la continuità aziendale.
Tale impegno è al tempo stesso richiesto dal sistema bancario, considerato che la pianificazione e la stima dei flussi di cassa prognostici è diventato il driver principale nella concessione e monitoraggio dei prestiti secondo le nuove linee guida EBA, attuate in Italia con la nota n. 13 del 20 luglio 2021 di Bankitalia.
La mancata adozione di "assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e dimensione dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della continuità aziendale" comporta per amministratore e componenti dell'organo di controllo livelli di responsabilità importanti, oltre a non trascurabili conseguenze qualora l'azienda dovesse ricorrere ad uno degli strumenti e delle procedure di composizione della crisi.

In questo mutato scenario, il dottore commercialista è chiamato a svolgere un ruolo fondamentale, non solo nell'affiancamento all'implementazione degli adeguati assetti e delle misure idonee, o nell'assistenza in occasione di richieste di nuovi finanziamenti o rinnovo fidi, ma anche nella costruzione di un sistema di programmazione, finanza e controllo che sia in grado di sostenere e assicurare la normale operatività aziendale e la sua continuità.

L'obbligo degli adeguati assetti a carico degli amministratori impone, come detto, la presenza una serie di attività all'interno delle funzioni aziendali, finalizzate a rilevare in modo continuativo gli squilibri patrimoniali ed economico-finanziari, nonché la verifica costante della sostenibilità del debito per i successivi 12 mesi. Lo strumento d'elezione per rispondere a queste necessità è la stesura di budget (meglio, e più funzionale a questi fini, nella forma del bilancio previsionale), nonché il monitoraggio dei segnali e degli indicatori di crisi di cui al comma 4 dell'art. 3 del nuovo codice della crisi, senza dimenticare, ovviamente, gli indicatori riportati nel principio revisione ISA Italia 570.

Il tutto dovrà confluire in report periodici da trasmettere al consiglio di amministrazione e all'organo di controllo, i quali, ciascuno in funzione del proprio ruolo, svilupperanno le proprie conseguenti analisi e valutazioni. Tali report consentiranno in particolare agli amministratori di intervenire tempestivamente per porre in essere le azioni di correzione necessarie al ripristino degli equilibri aziendali e al recupero della continuità, mettendoli nel contempo al riparo dalle responsabilità derivanti dal mancato rispetto dei doveri di corretta amministrazione.

In questo contesto, il ruolo del professionista e dell'esperto aziendalista risulta fondamentale nel coordinare e affiancare la struttura amministrativo-contabile.

Siamo giovani, ma consapevoli, spesso più di altri, di quello che è il nostro ruolo nel contesto economico sociale, anche se molto spesso siamo sotto attacco. A questo cerchiamo di rispondere con le nostre energie, con lo studio e l'aggiornamento costante e con l'aggregazione delle professionalità che contraddistinguono la nostra professione.
Ringrazio tutti i componenti dell'UNGDCEC, che in questi anni sono stati una grande scoperta ed esperienza non solo professionale ma anche di vita; ringrazio, in modo particolare, il Presidente Matteo De Lise, per l'opportunità data, Francesco Puccio, Federico Strada, Sebastiano Zanette, Leonardo Nesa, Simone Trezzi, Marco Ballatore, Armando Guarini, Gabriele Manuguerra e tutti gli altri componenti di Giunta, di Fondazione e della mia Commissione di Studio per i preziosi contributi e per il lavoro svolto in questi tre anni.

Forza Unione e buona lettura.

## Capitolo I

*A cura di Laura Clemente*

### 1. Il sistema di controllo preventivo: il piano e il budget

In un contesto di continuo e repentino cambiamento che caratterizza l'ambiente in cui ogni azienda oggi si trova ad operare, risulta di primaria importanza fissare, in maniera attenta e precisa, quali sono gli obiettivi di breve, medio e lungo periodo che si vogliono raggiungere, principalmente per quanto attiene la sfera economica e di business. In sequenza, risulta ancora più determinante riuscire ad operare un controllo tempestivo sui risultati che a consuntivo sono stati raggiunti, confrontandoli con i relativi scostamenti rispetto a quanto prefissato. Quest'ultima attività risulta ancora più rilevante in merito agli obiettivi di breve periodo, poiché dal monitoraggio di tale lasso temporale è possibile a determinare, se necessarie, correzioni di rotta, al fine di colmare gap che, altrimenti, se osservati nel medio-lungo periodo, risulterebbero difficilmente ricucibili. Quindi regola principale è: osservare in modo critico i risultati di breve periodo, confrontarli con gli obiettivi prefissati ed apportare le dovute e necessarie correzioni nell'operatività del business, al fine di essere sempre focalizzati ad un'ottica di scostamento zero rispetto agli obiettivi di medio-lungo periodo. Lo strumento che un'azienda ha a

disposizione per svolgere questa fondamentale attività è quello del budget, in particolare di quello economico e di quello di tesoreria. Questi due strumenti sono molto utili perché possono dare, in maniera preventiva, degli *alert*, sia a livello economico che patrimoniale, dando la possibilità a chi gestisce operativamente un complesso aziendale, o anche singole funzioni all'interno di una realtà più generale, di apportare le dovute correzioni strategiche ed operative. L'attività in parola risulta fondamentale per evitare di incappare in situazioni di crisi che, molte volte, vengono individuate quando ormai è già troppo tardi e la situazione di difficoltà risulta irreversibile. Naturalmente il budget economico è il punto di partenza, perché rappresenta, sotto forma di numeri e risultati, qual è l'idea imprenditoriale che si vuole perseguire, mentre il budget di tesoreria, approfondisce la sfera prettamente finanziaria e di cash-flow, inteso come flusso monetario generato dall'azienda, che rappresenta la benzina che alimenta il motore aziendale. Nella maggior parte dei casi la crisi economica di un'azienda viene sottovalutata, perché si è portati a valutare il benessere di una realtà dal saldo di cassa dalla posizione finanziaria netta. Purtroppo, però, quando si intravedono i primi risultati negativi, nella maggior parte dei casi non c'è una immediata riduzione diretta della cassa aziendale ma, al contrario, c'è bisogno di un lasso di tempo maggiore per cominciare ad avere i primi sintomi di sofferenza. Ne consegue che,

qualora non vi sia un controllo attento dei risultati economici periodici ed una correlata attività di controllo dei flussi di cassa generati, difficilmente si riuscirà a prevedere situazioni di crisi che potrebbero sorgere e, purtroppo, travolgere l'intera realtà aziendale, spesso irreversibilmente. Da quanto detto è possibili capire l'importanza cruciale di questi strumenti e del modo in cui vengono implementati e utilizzati.

La realizzazione di un processo aziendale è un'operazione lunga e articolata, che parte dall'esame di un'idea che si vuole realizzare, fino ad arrivare alla stesura di un progetto ben preciso. Definita la propria idea imprenditoriale occorre attivare quel processo attraverso un'analisi tecnica, che porta alla realizzazione dell'idea stessa.

L'art. 375 del CCII sancisce la regola in base alla quale tutti gli imprenditori che operano in forma societaria o collettiva hanno il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi all'adozione e all'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale ([1]).

([1]) Con riguardo all'organizzazione delle società, sono da segnalare gli interventi emendativi degli artt. 2257, 2380-*bis*, 2409- *novies*, 2475 c.c. effettuati tramite l'art. 377 del Codice della crisi. Per quanto di diretto interesse rispetto alle tematiche affrontate, occorre mettere nella dovuta evidenza l'ulteriore opportuno raccordo tra

Tale disposizione fa ricadere sull'imprenditore, sia in forma societaria che in forma collettiva, un triplice obbligo. L'adeguato assetto amministrativo, quindi, deve garantire che il processo decisionale e l'operatività gestoria siano supportati da sistemi di pianificazione, programmazione e controllo.

I principali strumenti sono i piani industriali con un orizzonte da tre a cinque anni, i piani operativi di breve periodo (budget) e l'attività di reporting, che può essere infrannuale o annuale.

Il piano industriale, il cui orizzonte è quindi almeno triennale, e si compone di:

a) piano economico, il quale stabilisce, in via preventiva, l'ammontare dei ricavi e dei costi che saranno generati dalla gestione futura;

b) piano degli investimenti, il quale si sofferma sulla previsione di quelli che sono i fattori produttivi durevoli necessari alla realizzazione del progetto d'impresa;

c) piano finanziario, il quale quantifica il fabbisogno di mezzi finanziari per la copertura degli investimenti necessari alla realizzazione del progetto d'impresa.

---

discipline effettuato nel sesto comma dell'art. 2475 c.c. in forza del quale nella s.r.l. trova applicazione, se compatibile, l'art. 2381 c.c.

Nella redazione di un piano degli investimenti è opportuno tenere in debita considerazione il modello di business, in funzione di quelle che sono la capacità produttiva dell'impresa, la sua dimensione, il costo ed il rendimento di ciascun investimento, la tecnologia degli impianti.
I piani operativi o budget costituiscono una guida di breve periodo per l'imprenditore, e consentono di coordinare le differenti attività all'interno dell'impresa. Il budget è un documento contabile e gestionale che traccia il percorso strategico per il raggiungimento di determinati obiettivi, i quali, assegnati ai soggetti a capo delle differenti aree aziendali, permettono anche di attivare dei veri e propri meccanismi di responsabilizzazione dei medesimi e di controllo del rischio.
Avere una previsione sull'andamento futuro non sarebbe sufficiente se a tutto ciò non si affiancasse un'attività di controllo (analisi degli scostamenti) che si pone come finalità quella di verificare se gli obiettivi indicati nel budget siano stati o meno raggiunti e, qualora ciò non sia avvenuto, quali potrebbero essere le motivazioni alla base degli scostamenti.

*A cura di Simone Trezzi e Marco Ballatore*

## 2. Il budget economico, finanziario e patrimoniale

Frequentemente, nella quotidianità aziendale, quando si parla di budget ci si riferisce esclusivamente al conto economico previsionale, in cui sono evidenziati i ricavi, i proventi, i costi e gli oneri futuri e, pertanto, al risultato (positivo o negativo) della gestione futura mentre sono tralasciati gli aspetti finanziari e monetari, nonché l'analisi del capitale investito e le fonti di finanziamento per la relativa copertura.

Tuttavia, agli studiosi delle materie economico aziendali è ben noto che le operazioni di gestione si ripetono con continuità nel tempo originando i cosiddetti "cicli aziendali" che, tradizionalmente, sono i seguenti:

- ciclo economico, che inizia con il sostenimento dei costi per gli investimenti in fattori produttivi e termina con il conseguimento dei ricavi di vendita dei prodotti;
- ciclo tecnico, che inizia con l'immissione nel processo produttivo delle materie prime e termina con il carico a magazzino dei prodotti finiti. Si fa notare che, essendo un ciclo

aziendale interno, non viene rappresentato nelle dinamiche di budget;

- ciclo finanziario, che inizia con il sorgere del debito verso il fornitore dei fattori produttivi e termina con il sorgere del credito verso il cliente per la vendita dei prodotti finiti;
- ciclo monetario, che inizia con il flusso di cassa in uscita per il pagamento dei fornitori dei fattori produttivi e si conclude con il flusso di cassa in entrata l'incasso dai clienti per la vendita dei prodotti finiti.

Il ciclo che inizia con il sostenimento dei costi dei fattori produttivi e termina con l'incasso dai clienti per la vendita di prodotti finiti è definito "ciclo totale del processo produttivo".
Tutti i cicli, come da definizione, sono tra loro indissolubilmente collegati tra loro, in quanto ogni operazione aziendale non può essere considerata nella sua unicità ma deve essere ricompresa nel "sistema" azienda.

Tali considerazioni portano, dunque, ad affermare che la sola analisi economica dei fatti di gestione futuri non è sufficiente a dare evidenza del concreto evolversi dell'attività aziendale, oltre ad ottenere, come si vedrà nel concreto nel capitolo 3, solo dei risultati parziali e non perfettamente integrati. Si pensi, ad esempio, gli

interessi passivi sull'indebitamento: senza la quantificazione del fabbisogno finanziario corrente non è possibile stabilire il loro ammontare e, il calcolo, deriva direttamente dalla gestione finanziaria e di tesoreria.

Pertanto, l'intreccio dei diversi punti di vista della gestione e dei cicli aziendali impone, al fine sia di garantire un risultato attendibile sia di esaminare gli equilibri fondamentali di bilancio, di analizzare anche i fatti aziendali futuri sotto il triplice aspetto economico, finanziario e patrimoniale secondo la seguente relazione matematica:

$$\textit{Budget patrimoniale}_t = \textit{Budget patrimoniale}_{n-1} + \textit{Budget economico}_t - \textit{Budget finanziario}_t$$

Tale definizione è alla base della costruzione del budget, secondo quanto verrà trattato nel successivo capitolo 3.

*A cura di Simone Trezzi e Marco Ballatore*

**3. La costruzione del budget**

Il processo di costruzione del budget è strettamente correlato alla pianificazione strategica fatta dal *management* con il piano pluriennale (o *business plan*), in quanto le linee guida in esso contenute vengono tradotte in obiettivi di carattere operativo e di risultato.

Il budget, inoltre, rappresenta lo strumento fondamentale per il controllo di gestione a preventivo o ex-ante e, come noto, la base per il successivo confronto con i risultati ottenuti a consuntivo.

Nei successivi paragrafi verrà formalizzato il processo guida per la stesura di un budget economico, finanziario e patrimoniale che tralascia, per semplicità e finalità di redazione, l'analisi del sistema produttivo interno dell'azienda, il cui fondamentale obiettivo è quello di determinare il costo standard del prodotto a preventivo.

Come per la costruzione del budget del sistema produttivo e commerciale, anche in questa sede si partirà dal budget dei ricavi delle vendite che, per un'azienda rivolta al mercato, costituisce la base delle proprie strategie operative. L'attività operativa dell'azienda

è pressoché interamente collegata proprio agli sviluppi delle vendite, come meglio verrà descritto di seguito.

Accanto a una descrizione formale-teorica del budget, l'elaborato mette in luce anche l'esemplificazione della sua costruzione mediante l'utilizzo del foglio di lavoro di Excel©, applicato a una piccola realtà esercente attività di trasporto di cose per conto terzi.

Il software presenta una copertina nella quale sono indicati i principali dati anagrafici della società e alcune informazioni chiave per la costruzione del budget.

| | | | |
|---|---|---|---|
| Denominazione | **ALFA SPA** | | |
| Sede legale / indirizzo residenza | VIA GIUSEPPE VERDI 1 - 00000 - MILANO (MI) | | |
| Codice fiscale | 01234567891 | Partita IVA | 01234567891 |
| Capitale sociale | 50.000,00 | Codice ATECO 2007 | 49.41.00 |
| Anno di budget (riferito al primo mese dell'esercizio) | 2023 | Tipologia di società | società a responsabilità limitata |
| Primo mese dell'esercizio | 1 | ==> gennaio | |

Ai fini di una corretta gestione del budget è necessario indicare:

- l'anno di budget. Per i soggetti con esercizio non coincidente con l'anno solare, l'anno di budget è l'anno del primo mese dell'esercizio espresso nel budget. Ad esempio, in caso di soggetto con esercizio 01/09 – 31/08 per il quale si vuole

redigere il budget relativo al periodo 01/09/2023 – 31/08/2024, l'anno sarà "2023";

- il primo mese dell'esercizio. Per i soggetti con esercizio coincidente con l'anno solare è "1" mentre per gli altri soggetti è rappresentato dal primo mese dell'esercizio. Con riferimento all'esempio riportato nel punto precedente si dovrà indicare "9".

Una volta inseriti i dati fondamentali sopra esposti, si può procedere con la compilazione del budget vero e proprio strutturato come segue:

- budget economico;
- budget degli investimenti;
- budget di tesoreria;
- budget patrimoniale.

Tutti i budget prevedono una struttura che, cliccando il "+" posto alla sinistra dell'intestazione di riga, permette di aprire i dettagli della voce indicata sulla riga. Si riporta, di seguito, quella dei ricavi delle vendite e delle prestazioni.

**BUDGET ECONOMICO**

| voce | 2021 | 2022 | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni | 0 | 1.337.755 | 127.000 | 127.000 | 127.000 |

Cliccando sul “+” si ottiene il dettaglio della voce, come nell’esempio.

**BUDGET ECONOMICO**

| voce | 2021 | 2022 | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni | 0 | 1.337.755 | 127.000 | 127.000 | 127.000 |

| dettaglio ricavi delle vendite e delle prestazioni | IVA | dilazione | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| RICAVI PER VENDITE ITALIA | 22% | 30 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| RICAVI PER VENDITE ITALIA | 22% | 60 | 42.000 | 42.000 | 42.000 |
| RICAVI PER VENDITE ITALIA | 0% | 60 | 15.000 | 15.000 | 15.000 |
| RICAVI 4 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI 5 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI 6 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI 7 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI 8 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI 9 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI 10 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totale ricavi delle vendite e delle prestazioni | | | 127.000 | 127.000 | 127.000 |
| IVA | | | 24.640 | 24.640 | 24.640 |

La struttura può essere nuovamente compattata cliccando sul “-” a fianco della riga oppure sui numeri indicanti i livelli di struttura in alto a sinistra.

Sono, inoltre, presenti alcuni blocchi si sistema, volti a garantire l’integrità e la correttezza di funzionamento del foglio di lavoro:

- le celle visibili e compilabili dall’utente sono unicamente quelle con sfondo bianco;
- tutte le altre celle non potranno essere modificate o visualizzate;

- nel caso di voci che prevedono righe di dettaglio, come nel caso dei ricavi, non è possibile inserire ulteriori elementi, oltre a quelli già esposti.

Nelle colonne “C” e “D” del foglio di lavoro dovranno essere inseriti i valori dei due esercizi consuntivi (o pre-consuntivi se il budget è elaborato prima della chiusura del bilancio) precedenti all’anno di budget. Nell’esempio, l’esercizio previsionale ha inizio in data 01/01/2023 e, pertanto, gli esercizi a consuntivo saranno il 2021 e il 2022. E’ possibile che talune voci di stato patrimoniale e di conto economico debbano essere aggregate mentre altre debbano essere dettagliate (ad esempio, crediti e debiti per imposte sul reddito o crediti e debiti per IVA). Queste particolarità sono necessarie al fine di garantire il corretto funzionamento del programma.

### 3.1 Il budget dei ricavi operativi

La costruzione del budget ha come punto fondamentale di partenza la quantificazione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi che si presume di realizzare nel periodo analizzato. Tale sviluppo, normalmente quantificato dall’ufficio commerciale, va a tradurre in termini monetari le azioni che si intendono porre in essere nei successivi 12 mesi di operatività.

Da un punto di vista strutturale, i ricavi previsti a budget emergono da una matrice in cui si esplicano le relazioni tra prodotto e mercato e gli obiettivi che l'azienda si prefigge di raggiungere nel periodo di budget. Le scelte di produzione devono essere effettuate alla luce della capacità produttiva degli impianti a disposizione dell'azienda, con conseguenti riflessi sul budget degli investimenti nel caso in cui si decida di ampliarla. Tutto questo condiziona l'azienda e il suo posizionamento nel mercato.

Il budget dei ricavi è funzione dei volumi e dei prezzi di vendita, che vengono moltiplicati per singolo prodotto e rapportati in termini di area geografica e canale distributivo.

La matrice che rappresenta il piano degli affari può essere così elaborata.

Sia dato:

$t$ = 1, 2, …, n = numero di prodotti

$s$ = 1, 2, …, m = numero di canali di distribuzione

$u$ = 1, 2, …, k = numero di aree geografiche

$V$ = volumi di vendita

$P$ = prezzo di vendita

$R$ = ricavo di vendita = $R_{su} = V_{su} \times P_{su}$ per ogni prodotto da 1 a n.

Se sulle righe della matrice posizioniamo le aree geografiche e sulle colonne i canali di distribuzione otteniamo, per ogni singolo prodotto:

$$\begin{vmatrix} R_{11} & R_{12} & \dots & R_{1m} \\ R_{21} & R_{22} & \dots & R_{2m} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ R_{k1} & R_{k2} & \dots & R_{km} \end{vmatrix}$$

I ricavi complessivi per singolo prodotto saranno quindi dati dalla somma dei ricavi conseguiti in ciascuna area geografica e per canale di distribuzione, ossia:

$$R_t = \sum_{s=1}^{m} \sum_{u=1}^{k} V_{su} \cdot P_{su}$$

Conseguentemente, i ricavi totali per le vendite degli n prodotti dell'azienda saranno dati dalla somma dei singoli $R_t$, cioè:

$$R = \sum_{t=1}^{n} R_t$$

La rappresentazione in forma tabellare è la presente:

| BUDGET DEI RICAVI mese ……. | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | canale distributivo 1 | | | canale distributivo 2 | | | canale distributivo … | | | canale distributivo m | | | totale |
| | volumi | prezzi | ricavi | volumi | prezzi | ricavi | volumi | prezzi | ricavi | volumi | prezzi | ricavi | area |

| BUDGET DEI RICAVI mese febbraio | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | canale distributivo 1 | | | canale distributivo 2 | | | canale distributivo … | | | canale distributivo m | | | totale |
| | volumi | prezzi | ricavi | volumi | prezzi | ricavi | volumi | prezzi | ricavi | volumi | prezzi | ricavi | area |

| BUDGET DEI RICAVI mese gennaio | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | canale distributivo 1 | | | canale distributivo 2 | | | canale distributivo … | | | canale distributivo m | | | totale |
| | volumi | prezzi | ricavi | volumi | prezzi | ricavi | volumi | prezzi | ricavi | volumi | prezzi | ricavi | area |
| **prodotto 1** | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica 1 | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica 2 | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica … | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica k | | | | | | | | | | | | | |
| **totale canale** | | | | | | | | | | | | | |
| **prodotto 2** | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica 1 | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica 2 | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica … | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica k | | | | | | | | | | | | | |
| **totale canale** | | | | | | | | | | | | | |
| **prodotto …** | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica 1 | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica 2 | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica … | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica k | | | | | | | | | | | | | |
| **totale canale** | | | | | | | | | | | | | |
| **prodotto n** | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica 1 | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica 2 | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica … | | | | | | | | | | | | | |
| area geografica k | | | | | | | | | | | | | |
| **totale canale** | | | | | | | | | | | | | |
| **totale generale** | | | | | | | | | | | | | |

La determinazione dei volumi di produzione e la loro collocazione nei diversi canali distribuzione/aree geografiche costituisce una delle più importanti fasi della formalizzazione degli obiettivi aziendali per il periodo di budget. È quindi evidente come tutti gli altri budget derivino da questo o comunque siano ad esso collegati.

Dalla previsione dei volumi di vendita derivano infatti l'eventuale ampliamento della capacità produttiva, l'intero budget economico, i flussi di cassa connessi alle vendite, i finanziamenti necessari all'acquisto delle materie e dei servizi e, infine, il budget patrimoniale inteso come variazioni del capitale investito.

*La tecnica di costruzione e le relazioni fondamentali con gli altri budget*

Dopo averne definito la struttura, è necessario individuare le tecniche che permettono di giungere alla determinazione dei ricavi.

Molto spesso, infatti, non è così chiaramente prevedibile determinare il volume di vendita ma risulta più facile, anche se con qualche perdita dal punto di vista della precisione (ma non della sostanza), calcolare i ricavi di vendita partendo da quelli che sono i ricavi a consuntivo dell'esercizio precedente e, successivamente, in base alle conoscenze in possesso del management con riferimento al mercato, ai canali di distribuzione, ai punti di forza e di debolezza della società, utilizzare opportuni tassi di crescita.

La quantificazione dei tassi di crescita è sicuramente un processo complicato, intervengono però in aiuto alcuni strumenti tipici della statistica applicata, tra cui l'interpolazione e la regressione statistica. Senza addentrarci troppo in questo ampio ambito di studio, ci si può limitare a dire che l'interpolazione è una tecnica statistica che prevede l'utilizzo di funzioni matematiche (come la retta, la parabola, l'iperbole, etc.) per descrivere un determinato fenomeno in modo sintetico.

Utilizzando i ricavi di vendita degli anni di consuntivo è possibile stimare la funzione di regressione che spiega come si movimentano i ricavi negli anni a consuntivo. Naturalmente, più anni consideriamo a

consuntivo, più precisa risulterà essere la nostra funzione di interpolazione.

Tradizionalmente, ma dipende sempre dal caso in esame, la retta è la funzione più utilizzata nell'ambito dell'interpolazione, grazie anche ad una particolare caratteristica che la contraddistingue: quella di essere funzionale anche alla determinazione dei dati previsionali. Infatti, se la variabile indipendente della funzione rappresenta gli anni mentre la variabile dipendente rappresenta i ricavi di vendita legati a quell'anno, la retta di interpolazione spiegherebbe come si formano le vendite anche negli anni successivi a quelli di consuntivo. Ecco, quindi come poter utilizzare efficacemente uno strumento statistico-matematico in economia aziendale.

Siano dati i seguenti valori:

$i$ = 1, 2, …, n, dove n rappresenta l'esercizio precedente al budget

$x_i$ = anni di consuntivo

$y_i$ = ricavi di vendita per prodotto/mercato-area geografica/canale

La retta di interpolazione sarà dunque:

$$Y = p_0 + p_1 X$$

Tralasciando le evidenti complicazioni di analisi statistica che ne deriverebbero, i parametri $p_0$ e $p_1$ rappresentano rispettivamente il valore di y nel caso in cui x = 0 e la variazione della variabile dipendente Y quando la variabile indipendente X aumenta (o diminuisce) di un'unità. Ai fini della nostra ricerca, il valore di $p_0$ non assume un proprio significato. Il loro valore può essere così determinato:

$$p_1 = (Cov(X,Y)) / (Var(X))$$

$$p_0 = M(Y) - p_1 \cdot M(X)$$

Supponiamo, per esempio, che le vendite degli ultimi 6 anni siano state le seguenti:

| anno | vendite /000 |
|---|---|
| 2017 | 2.000 |
| 2018 | 1.900 |
| 2019 | 1.980 |
| 2020 | 2.030 |
| 2021 | 2.100 |
| 2022 | 2.120 |

Elaborando i dati necessari per la costruzione delle formule sopra esposte otteniamo:

| anno | $y_i$ | $x_i$ | $x_i$ - M(X) | $y_i$ - M(Y) | $(x_i - M(X))^2$ | $(x_i - M(X))(y_i - M(Y))$ |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2017 | 2.000 | 0 | -2,5000 | -21,6667 | 6,2500 | 54,1667 |
| 2018 | 1.900 | 1 | -1,5000 | -121,6667 | 2,2500 | 182,5000 |
| 2019 | 1.980 | 2 | -0,5000 | -41,6667 | 0,2500 | 20,8333 |
| 2020 | 2.030 | 3 | 0,5000 | 8,3333 | 0,2500 | 4,1667 |
| 2021 | 2.100 | 4 | 1,5000 | 78,3333 | 2,2500 | 117,5000 |
| 2022 | 2.120 | 5 | 2,5000 | 98,3333 | 6,2500 | 245,8333 |
| | 12.130 | 15 | | | 17,5000 | 625,0000 |

M(X) = 3 Var(X) = 3,50

M(Y) = 2.022 $p_1$ = 35,71

Cov(X,Y) = 125,00 $p_0$ = 1.932

La retta di interpolazione è quindi:

$$Y = 1.932 + 35,71 \cdot X$$

Osservando tale retta possiamo trarre la seguente conclusione: all'aumentare di un'unità della variabile indipendente X (tempo), le vendite aumentano di 35,71 migliaia di euro.

Con le caratteristiche della retta di interpolazione precedentemente esposte, è possibile utilizzare tale strumento statistico per prevedere le vendite future dell'azienda. Ad esempio, se volessimo calcolare le vendite previste per il 2023, sarebbe sufficiente sostituire alla X dell'equazione della retta interpolante 6. Così facendo otteniamo che il volume dei ricavi per il 2023 è pari a 2.146mila euro.

È tuttavia possibile semplificare ulteriormente il processo mediante l'utilizzo di tassi di crescita del fatturato, ottenuti calcolando la media

aritmetica (o ponderata laddove i dai non fossero sufficientemente omogenei) dei tassi di crescita degli anni a consuntivo. In questo modo sarà possibile utilizzare tale tasso per la determinazione dei ricavi di vendita del piano. In altre parole, si può assumere che i ricavi di vendita di un determinato anno, $R_{t+1}$, sono funzione dei ricavi dell'anno precedente, $R_t$, ossia:

$$R_{t+1} = f\,(R_t)$$

Più precisamente nel nostro caso, una volta determinato il tasso di crescita dei ricavi di vendita *g*, la funzione assumerà la seguente formula:

$$R_{t+1} = R_t \cdot (1 + g)$$

Naturalmente nella determinazione di questi valori, qualsiasi sia lo strumento statistico utilizzato, sarà necessaria un'attenta valutazione dei valori da parte degli addetti alla pianificazione e alle strategie aziendali, tenendo sempre in considerazione il passato, la situazione presente e le prospettive future. La sola analisi matematica non può garantire risultati attendibili.

Il budget dei ricavi delle vendite, come detto in premessa, si ricollega sia da un punto di vista matematico sia da un punto di vista logico-funzionale a tutti gli altri budget. In particolare:

- contribuisce alla costruzione della struttura dei principali costi operativi variabili;
- si interseca con il budget degli investimenti, in caso di necessità di variazione della capacità produttiva degli impianti;
- costituisce la base per la quantificazione dei flussi di cassa in entrata dai clienti nonché per la determinazione della consistenza finale del periodo dei crediti commerciali.

Tralasciando momentaneamente i collegamenti indiretti, che avremo modo di approfondire quando passeremo alla trattazione degli altri budget, la relazione fondamentale che si viene a creare con riferimento al budget dei ricavi è la seguente:

$$\textit{Crediti commerciali}_t = \textit{Crediti commerciali}_{t-1} + \textit{Ricavi}_t + \textit{IVA} - \textit{Incassi da clienti}_t$$

Rispetto alla relazione fondamentale descritta nel capitolo 2, si assiste all'introduzione degli effetti distorsivi creati dall'Imposta sul Valore Aggiunto (IVA) che intervengono sia nella quantificazione degli

incassi sia, conseguentemente, nella definizione dei crediti commerciali di fine periodo.

*La gestione del foglio di lavoro*

Il foglio di lavoro permette un'analisi dei ricavi, con al massimo dieci righe di dettaglio, con la possibilità di combinare da un lato gli effetti derivanti dall'applicazione dell'IVA e, dall'altro, le dinamiche di dilazione concesse ai clienti e le relative tempistiche di incasso.

In questo modo è possibile costruire un flusso di cassa connesso ai ricavi più accurato rispetto a una soluzione in cui si considerano esclusivamente i valori medi.

| dettaglio ricavi delle vendite e delle prestazioni | IVA | dilazione | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| RICAVI PER VENDITE ITALIA | 22% | 30 | 70.000 | 70.000 | 70.000 |
| RICAVI PER VENDITE ITALIA | 22% | 60 | 42.000 | 42.000 | 42.000 |
| RICAVI PER VENDITE ITALIA | 0% | 60 | 15.000 | 15.000 | 15.000 |
| RICAVI 4 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI 5 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI 6 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI 7 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI 8 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI 9 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RICAVI 10 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Totale ricavi delle vendite e delle prestazioni | | | 127.000 | 127.000 | 127.000 |
| IVA | | | 24.640 | 24.640 | 24.640 |

In automatico, il programma andrà a calcolare l'IVA complessivamente dovuta per il periodo che, a sua volta, alimenterà il processo di liquidazione del tributo.

Nel caso di operazioni senza applicazione dell'IVA (si pensi alle esportazioni, alle cessioni intracomunitarie oppure a operazioni con

inversione contabile in capo al cessionario/committente), è necessario indicare il valore “0%”.

Il redattore del budget, ovviamente, potrà costruire ulteriori tabelle di supporto per la quantificazione dei ricavi, ovvero per la loro analisi da un punto di vista geografico, di canale distributivo, per prodotto, etc.

Contestualmente, attraverso le tempistiche di dilazione indicate su ciascuna riga di ricavo, il programma quantifica automaticamente gli incassi relativi ai ricavi di budget. Invece, non potendo stabilire una regola automatica sul saldo crediti commerciali iniziale, l’utente dovrà imputare manualmente i relativi incassi.
Il risultato è riportato nel dettaglio dei crediti commerciali del budget patrimoniale.

| dettaglio crediti commerciali | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Gestione incassi e crediti esercizio precedente | | | | | |
| Crediti esercizio precedente iniziali | | | 317.461 | 167.461 | 17.461 |
| Incassi per crediti di esercizio precedente | | | 150.000 | 150.000 | 17.461 |
| Crediti esercizio precedente finali | | | 167.461 | 17.461 | 0 |
| | | | | | |
| Gestione incassi e crediti periodo corrente | | | | | |
| Crediti inziali | | | 0 | 151.640 | 217.880 |
| Ricavi comprensivi di IVA del periodo | | | 151.640 | 151.640 | 151.640 |
| Incassi per ricavi del periodo | | | 0 | 85.400 | 151.640 |
| Crediti finali | | | 151.640 | 217.880 | 217.880 |
| | | | | | |
| Movimentazioni fondo svalutazione crediti | | | | | |
| Fondo svalutazione iniziale | | | 3.346 | 3.409 | 3.499 |
| Svalutazione crediti del periodo | | | 63 | 91 | 91 |
| Fondo svalutazione finale | | | 3.409 | 3.499 | 3.590 |

È inoltre possibile quantificare la svalutazione dei crediti mediante stanziamento nella sezione “Movimentazioni fondo svalutazione crediti”.

L’accantonamento, oltre ad incrementare il fondo svalutazione crediti, troverà allocazione anche all’interno del budget economico, nei componenti non monetari di reddito.

Stante le caratteristiche del budget, con riferimento al fondo svalutazione è ammesso esclusivamente l’accantonamento, mentre è preclusa la possibilità di gestire eventuali utilizzi ovvero rilasci del fondo stesso.

### 3.2 Il budget dei costi operativi

Nell’impostazione utilizzata per la costruzione del modello di budget proposto, i costi operativi sono intesi come tutti questi costi legati (direttamente o indirettamente) alla produzione dei ricavi, siano essi costi variabili oppure costi fissi, aventi natura “monetaria” (non sono, pertanto, compresi gli ammortamenti, le svalutazioni o gli accantonamenti per rischi ed oneri). Trattasi, in particolare, di:

- costi per consumi di materie e merci
- costi per servizi
- costi per godimento beni di terzi
- costi per il personale

*La tecnica di costruzione e le relazioni fondamentali con gli altri budget*

Ai fini della quantificazione dei suddetti valori è necessario distinguere:

- costi variabili, cioè i costi il cui ammontare complessivo varia al variare dei volumi di produzione;
- costi fissi, cioè i costi che non subiscono variazioni al variare dei volumi di produzione, entro determinati limiti di capacità produttiva.

Con riferimento ai costi variabili, quali, ad esempio, i consumi di materie prime e di merci, è possibile creare una relazione tra i ricavi (o il valore della produzione ottenuto nel caso delle aziende di produzione ovvero quelle che lavorano su commessa) e il costo stesso, tramite l'analisi storica delle incidenze del costo rispetto al ricavo:

$$Incidenza\ \% = \frac{Costo\ fattore\ produttivo}{Ricavi}$$

Sempre mediante l'utilizzo di tecniche statistiche, comprese quelle esaminate nei paragrafi precedenti, tali percentuali possono essere proiettate nel futuro al fine di quantificare i risultati prospettici.

Per i costi fissi, invece, si può fare riferimento ad altri elementi come, ad esempio, ai contratti oppure alla storicità venutasi a creare negli esercizi precedenti. Alcuni esempi di costi fissi possono essere:

- compensi agli amministratori
- premi assicurazione
- consulenze legali e amministrative-fiscali
- costi per le locazioni mobiliari e immobiliari
- canoni leasing
- commissioni e spese bancarie
- etc…

La relazione fondamentale che si viene a creare con riferimento al budget dei costi operativi è la seguente:

$$\textit{Debiti commerciali}_t = \textit{Debiti commerciali}_{t-1} + \textit{Costi operativi}_t + \textit{IVA} - \textit{Pagamenti a fornitori}_t$$

Un discorso separato deve essere, invece, fatto per il costo del personale dipendente, stante le sue peculiarità e interrelazioni con gli aspetti contributivi, previdenziali e fiscali.

Il punto di partenza per la costruzione del budget del personale è legato alle retribuzioni lorde, intese come retribuzioni ordinarie,

legate al cedolino del mese, e differite, la cui variazione va ad incidere sulla competenza economica del costo.

Dall'ammontare delle retribuzioni lorde, ai fini della quantificazione del costo del lavoro, è possibile derivare i contributi previdenziali (INPS, INAIL, PREVINDAI, …) a carico del datore di lavoro e il trattamento di fine rapporto. Normalmente, i contributi previdenziali possono essere quantificati tenendo conto delle percentuali di incidenza storica degli stessi sulle retribuzioni lorde, tenuto conto delle eventuali evoluzioni previste ovvero degli sgravi contributivi previsti dalla normativa previdenziale. Oltre ai contributi a carico del datore di lavoro devono essere calcolati anche quelli a carico del dipendente che, naturalmente, non costituiscono un costo dell'esercizio ma sono necessari per determinare il pagamento complessivo che il datore di lavoro dovrà eseguire all'ente previdenziale.

Il trattamento di fine rapporto è anch'esso legato alla retribuzione lorda, secondo quanto previsto dalle disposizioni dell'art. 2120 codice civile. Secondo tale norma, il trattamento di fine rapporto, quantificato ai fini dell'accantonamento su base annua, è dato, sinteticamente, dalla somma di:

- quota sulle retribuzioni, pari alle retribuzioni divise per 13,5;
- rivalutazione del fondo preesistente, mediante l'applicazione di un tasso pari alla somma dell'1,5%, in misura fissa e del 75%

dell'incremento dei prezzi al consumo per le famiglie di operai e impiegati rilevato dall'ISTAT rispetto al dicembre dell'anno precedente al fondo cumulato nel periodo precedente.

È necessario tenere presente, ai fini dei risvolti finanziari e patrimoniali, che il trattamento di fine rapporto è da considerarsi un costo non monetario, che produrrà un'uscita di cassa per l'azienda solo all'atto di interruzione del rapporto di lavoro con il dipendente. Pertanto, l'ammontare mensilmente imputato a conto economico dovrà essere destinato ad incremento di un'apposita voce del passivo patrimoniale mentre il pagamento al dipendente avrà come contropartita la riduzione di detta passività.

Tuttavia, in talune situazioni, il trattamento di fine rapporto maturando potrà o dovrà essere destinato ai fondi di previdenza complementare scelti dai dipendenti ovvero al Fondo di Tesoreria dell'INPS: in questo caso il costo mensile rappresenta, a tutti gli effetti, un componente di reddito negativo monetario, in quanto, periodicamente, è previsto il versamento di tale somma agli enti precedentemente indicati. La quota mensile maturata è cumulata a livello patrimoniale in una voce di debito operativo.

La relazione fondamentale che si viene a creare con riferimento al budget del costo del personale viene esaminata nelle singole componenti:

$$\textit{Debiti verso personale}_t = \textit{Debiti verso personale}_{t-1} + \textit{Retribuzioni nette}_t - \textit{Pagamenti a dipendenti}_t$$

$$\textit{Debiti per contributi e ritenute}_t = \textit{Debiti per contributi e ritenute}_{t-1} + \textit{Ritenute fiscali} + \textit{Contributi a carico datore lavoro} + \textit{Contributi a carico lavoratore} - \textit{Versamenti eseguiti}_t$$

$$\textit{Debiti per retribuzioni differite}_t = \textit{Debiti per retribuzioni differite}_{t-1} + \textit{Variazione retribuzioni differite}_t$$

$$\textit{Fondo TFR}_t = \textit{Fondo TFR}_{t-1} + \textit{Accantonamento}_t - \textit{Pagamenti}_t$$

$$\textit{Debiti v/fondi previdenza complementare}_t = \textit{Debiti v/fondi previdenza complementare}_{t-1} + \textit{Quota TFR maturato}_t - \textit{Pagamenti ai fondi}_t$$

*La gestione del foglio di lavoro*

Come per la gestione dei ricavi delle vendite e delle prestazioni di servizi, anche nell'ambito dei costi operativi il software permette di

inserire analiticamente i costi dei fattori produttivi, tenendo conto sia degli aspetti legati all'IVA sia delle dilazioni di pagamento concesse dai fornitori.

Per ciascuna tipologia di costo sono previste più righe di inserimento personalizzabili con la descrizione del fattore produttivo, l'aliquota IVA e la dilazione media concessa dai fornitori.

| dettaglio costi per acquisti materie e merci | IVA | dilazione | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| CARBURANTE AUTOMEZZI | 22% | 30 | 22.860 | 22.860 | 22.860 |
| MATERIALE DI CONSUMO | 22% | 30 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| COSTI PER ACQUISTI 3 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTI PER ACQUISTI 4 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTI PER ACQUISTI 5 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costi per acquisti | | | 23.860 | 23.860 | 23.860 |
| IVA | | | 5.249 | 5.249 | 5.249 |

| dettaglio costi per servizi | IVA | dilazione | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| SPESE DI TRASPORTO DI TERZI | 22% | 30 | 33.020 | 33.020 | 33.020 |
| MANUTENZIONE AUTOMEZZI | 22% | 30 | 6.985 | 6.985 | 6.985 |
| PREMI ASSICURAZIONE AUTOMEZZI | 0% | 0 | 4.191 | 4.191 | 4.191 |
| SPESE AUTOSTRADA, TRASFERTE E TASSA CIRCOLAZIONE | 0% | 0 | 6.096 | 6.096 | 6.096 |
| COMPENSO AMMINISTRATORE E CONTRIBUTI | 0% | 0 | 5.413 | 5.413 | 5.413 |
| CONSULENZA FISCALE E LAVORO | 22% | 30 | 0 | 0 | 2.500 |
| UTENZE | 22% | 30 | 500 | 0 | 500 |
| SPESE BANCARIE | 0% | 0 | 550 | 550 | 550 |
| ALTRI SERVIZI | 0% | 0 | 833 | 833 | 833 |
| COSTI PER SERVIZI 10 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTI PER SERVIZI 11 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTI PER SERVIZI 12 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costi per servizi | | | 57.589 | 57.089 | 60.089 |
| IVA | | | 8.911 | 8.801 | 9.461 |

| dettaglio costi per godimento beni di terzi | IVA | dilazione | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| LEASING AUTOMEZZI | 22% | 0 | 2.550 | 2.550 | 2.550 |
| LEASING AUTOMEZZI | 22% | 0 | 4.630 | 4.630 | 4.630 |
| LOCAZIONE IMMOBILE | 22% | 0 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Costi per godimento beni di terzi (registrati) | | | 9.180 | 9.180 | 9.180 |
| Variazione risconti attivi per canoni leasing | | | 0 | 0 | 0 |
| Costi per godimento beni di terzi (competenza) | | | 9.180 | 9.180 | 9.180 |
| IVA | | | 2.020 | 2.020 | 2.020 |

Con riferimento ai contratti di leasing è possibile anche gestire manualmente la variazione dei risconti attivi che, in determinati contesti, possono assumere anche valori particolarmente rilevanti, andando, pertanto, ad incidere profondamente sulla formazione del reddito di periodo e, conseguentemente, del flusso di cassa. Tale variazione viene riportata automaticamente nel budget patrimoniale.

| dettaglio risconti attivi per canoni leasing | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| Risconti attivi per canoni leasing iniziali | | | 0 | 0 | 0 |
| Variazione risconti attivi per canoni leasing | | | 0 | 0 | 0 |
| Risconti attivi per canoni leasing finali | | | 0 | 0 | 0 |

I costi dei fattori produttivi sono rettificati per tenere conto della variazione delle rimanenze, distintamente indicate sia nel budget economico sia nel budget patrimoniale in:

- rimanenze di materie e merci (a rettifica dei costi per acquisti ai fini della quantificazione dei consumi);
- rimanenze di prodotti
- lavori in corso su ordinazione

I dati da inserire nelle diverse tabelle, riferiti alle rimanenze finali, sono imputati manualmente dall'utente. Per quanto attiene alla variazione delle rimanenze di materie e di merci, avendo ipotizzato

una percentuale di incidenza dei consumi sui ricavi, le rimanenze finali possono essere quantificate mediante la seguente relazione:

*Rimanenze finali + Consumi = Esistenza iniziali + Acquisti*

e, pertanto,

*Rimanenze finali = Esistenza iniziali + Acquisti – Consumi*

| dettaglio variazione rimanenze materie e merci | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Variazione rimanenze materie e merci | | | | | |
| Rimanenze finali | | | 0 | 0 | 0 |
| Esistenze iniziali | | | 0 | 0 | 0 |
| Variazione rimanenze materie e merci | | | 0 | 0 | 0 |

Per quanto attiene, invece, alle rimanenze di prodotti finiti, le giacenze finali dipenderanno sia della gestione della produzione sia dalle scorte minime necessarie per garantire le vendite del periodo immediatamente successivo a quello in esame.

| dettaglio variazione rimanenze di prodotti | | | Gennaio |
|---|---|---|---|
| Variazione rimanenze di prodotti | | | |
| Rimanenze finali | | | 0 |
| Esistenze iniziali | | | 0 |
| Variazione rimanenze di prodotti | | | 0 |

Un tema sicuramente più delicato è quello legato alle commesse pluriennali e alla relativa quantificazione delle rimanenze finali. Senza

avere la pretesa di essere esaustivi nella trattazione di questo specifico argomento, la valutazione dei lavori in corso avverrà, alternativamente:

- sulla base dei corrispettivi contrattuali maturati con ragionevole certezza (criterio della percentuale di completamento)
- sulla base del costo sostenuto (metodo della commessa completata)

L'utente può quantificare il valore delle rimanenze in modo manuale.

| dettaglio variazione lavori in corso su ordinazione | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| Variazione lavori in corso su ordinazione | | | | | |
| Rimanenze finali | | | 0 | 0 | 0 |
| Esistenze iniziali | | | 0 | 0 | 0 |
| Variazione lavori in corso su ordinazione | | | 0 | 0 | 0 |

Tutte le categorie di rimanenze alimentano in modo automatico i valori presenti nel budget patrimoniale.

Infine, sempre considerando il valore della produzione ottenuta, si precisa che non è possibile gestire la capitalizzazione di costi per la costruzione in economia delle immobilizzazioni materiali e immateriali.

Contestualmente, attraverso le tempistiche di dilazione indicate su ciascuna riga di costo, il programma quantifica automaticamente i pagamenti relativi ai costi operativi di budget. Invece, non potendo stabilire una regola automatica sui debiti commerciali iniziali, l'utente dovrà imputare manualmente i relativi pagamenti.

Il risultato è riportato nel dettaglio dei debiti commerciali del budget patrimoniale.

| dettaglio debiti commerciali | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| Gestione pagamenti e debiti precedente (budget) | | | | | |
| Debiti esercizio precedente iniziali | | | 98.461 | 65.461 | 32.461 |
| Pagamenti per debiti di esercizio precedente | | | 33.000 | 33.000 | 32.461 |
| Debiti esercizio precedente finali | | | 65.461 | 32.461 | 0 |
| | | | | | |
| Gestione pagamenti e debiti periodo corrente | | | | | |
| Debiti iniziali | | | 0 | 78.525 | 77.915 |
| Costi comprensivi di IVA del periodo | | | 106.809 | 106.199 | 109.859 |
| Pagamenti per costi per acquisti, servizi e godimento beni di terzi | | | 28.283 | 106.809 | 106.199 |
| Debiti finali | | | 78.525 | 77.915 | 81.575 |

Lato costo del personale, il programma richiede di procedere con le seguenti operazioni di input:

- inserimento delle retribuzioni lorde ordinarie e delle mensilità aggiuntive;
- imputazione della variazione delle retribuzioni differite. Il dato non è obbligatorio ma il suo inserimento permette di meglio comprendere le dinamiche di formazione del costo del personale che, in questo modo, sarà più accurato. La gestione accorta dovrebbe tenere conto della maturazione del costo per le mensilità aggiuntive che vengono a stornarsi nei mesi in

cui le stesse confluiscono nel cedolino del dipendente. Tale voce può essere utilizzata anche per la gestione dei premi e dei bonus a favore di dipendenti e figure apicali;

| dettaglio retribuzioni | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Retribuzioni lorde | | | | | |
| Retribuzioni lorde ordinarie | | | 19.000 | 19.000 | 19.000 |
| Mensilità aggiuntive | | | 0 | 0 | 0 |
| Variazione retribuzioni differite | | | 3.167 | 3.167 | 3.167 |
| Totale retribuzioni lorde | | | 22.167 | 22.167 | 22.167 |

— inserimento delle percentuali di contributi a carico del lavoratore e del datore di lavoro;

| dettaglio contributi previdenziali | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Contributi previdenziali | | | | | |
| Contributi a carico dipendente (ordinari) | aliquota media --> | 9,19% | 1.746 | 1.746 | 1.746 |
| Contributi a carico azienda (ordinari) | aliquota media --> | 30,00% | 5.700 | 5.700 | 5.700 |
| Totale contributi previdenziali (ordinari) | | | 7.446 | 7.446 | 7.446 |
| Contributi a carico azienda (retribuzioni differite) | aliquota media --> | 30,00% | 950 | 950 | 950 |

— inserimento della quota del fondo TFR destinato a rimanere in azienda. La restate parte è da intendersi destinata ai fondi di previdenza complementare, i cui versamenti sono riepilogati nella relativa tabella patrimoniale;

| dettaglio TFR | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Trattamento di fine rapporto | | | | | |
| Retribuzioni utili per il calcolo del TFR | | | 19.000 | 19.000 | 19.000 |
| Quota TFR su retribuzioni | | | 1.407 | 1.407 | 1.407 |
| % quota TFR in azienda | | | 90,00% | 90,00% | 90,00% |
| di cui quota in azienda | | | 1.267 | 1.267 | 1.267 |
| di cui quota fondi previdenza complementare | | | 141 | 141 | 141 |

| dettaglio debiti per TFR a fondi previdenza complementare | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Movimenti debiti per TFR a fondi previdenza complementare | | | | | |
| Debiti verso fondi previdenza compl iniziali | | | 263 | 141 | 141 |
| Quota TFR del periodo | | | 141 | 141 | 141 |
| Pagamenti per TFR ai fondi previdenza complementare | hp: mensili posticipati | | 263 | 141 | 141 |
| Debiti verso fondi previdenza compl finali | | | 141 | 141 | 141 |

- indicazione del coefficiente di rivalutazione del fondo TFR preesistente (nella tabella di dettaglio patrimoniale del fondo TFR). Il costo della rivalutazione andrà a cumularsi con quello della quota maturata nel corso del mese e sarà iscritto nella relativa voce del budget economico. Nella medesima tabella sono previsti anche i pagamenti per TFR effettuati nel periodo, da inserirsi manualmente a cura dell'utente.

| dettaglio fondo TFR | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Movimentazioni fondo TFR | | | | | |
| % coefficiente rivalutazione | | | 4,00% | 4,00% | 4,00% |
| Fondo TFR iniziale | | | 58.495 | 62.101 | 65.852 |
| Rivalutazione TFR | | | 2.340 | 2.484 | 2.634 |
| Quota TFR su retribuzioni del periodo | | | 1.267 | 1.267 | 1.267 |
| Pagamenti effettuati nel periodo | | | 0 | 0 | 0 |
| Fondo TFR finale | | | 62.101 | 65.852 | 69.753 |

Da un punto di vista patrimoniale, il costo del personale dipendente incide inoltre su:

- debiti per retribuzioni. Il software richiede l'inserimento dell'aliquota fiscale media delle ritenute operate sui redditi di lavoro dipendente e le tempistiche di pagamento delle retribuzioni nette (mese corrente oppure mese successivo a quello corrente). La consistenza del debito finale, pertanto, si

baserà sulle retribuzioni nette (retribuzioni lorde del periodo, esclusa la variazione delle retribuzioni differite, al netto dei contributi previdenziali a carico del dipendente e delle ritenute fiscali operate).

| dettaglio debiti verso personale dipendente | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Retribuzioni nette | | | | | |
| Retribuzioni lorde | | | 19.000 | 19.000 | 19.000 |
| Contributi a carico dipendente | | | -1.746 | -1.746 | -1.746 |
| Base imponibile fiscale | | | 17.254 | 17.254 | 17.254 |
| Ritenute operate su redditi lavoro dipendente | aliquota media --> | 25,00% | -4.313 | -4.313 | -4.313 |
| Totale retribuzioni nette | pag. retribuzioni --> | 1 | 12.940 | 12.940 | 12.940 |
| | | | | | |
| Debiti verso dipendenti per retribuzioni | | | | | |
| Debiti verso dipendenti iniziale | | | 41.385 | 12.940 | 12.940 |
| Retribuzioni nette mese corrente | | | 12.940 | 12.940 | 12.940 |
| Pagamenti per retribuzioni | | | 41.385 | 12.940 | 12.940 |
| Debiti verso dipendenti finale | | | 12.940 | 12.940 | 12.940 |

- debiti per retribuzioni differite. Il valore finale è calcolato in automatico sulla base delle variazioni indicate nella tabella del costo delle retribuzioni.

| dettaglio debiti per retribuzioni differite e relativi contributi | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Debiti per retribuzioni differite e relativi contributi | | | | | |
| Debiti per retribuzioni differite iniziali | | | 11.050 | 15.167 | 19.283 |
| Variazione retribuzioni differite | | | 4.117 | 4.117 | 4.117 |
| Debiti per retribuzioni differite finali | | | 15.167 | 19.283 | 23.400 |

- debiti per contributi e ritenute. L'ammontare include:
  - il totale dei contributi previdenziali (quota a carico datore di lavoro e quota a carico dipendente);
  - il totale delle ritenute operate su redditi di lavoro dipendente, determinate applicando l'aliquota media

alla base imponibile fiscale, ottenuta, in modo semplificato, come differenza tra la retribuzione lorda e i contributi a carico del dipendente;

- al netto dei pagamenti effettuati nel corso del mese corrente (e relativi alle ritenute fiscali e ai contributi previdenziali del mese precedente).

| dettaglio debiti per ritenute e contributi personale dipendente | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| Debiti per ritenute e contributi | | | | | |
| Debiti per ritenute e contributi iniziali | | | 33.038 | 11.760 | 11.760 |
| Contributi previdenziali | | | 7.446 | 7.446 | 7.446 |
| Ritenute operate su redditi lavoro dipendente (vedi debiti verso personale dipendente) | | | 4.313 | 4.313 | 4.313 |
| Pagamenti per ritenute e contributi | | | 33.038 | 11.760 | 11.760 |
| Debiti per ritenute e contributi iniziali | | | 11.760 | 11.760 | 11.760 |

### 3.3 Il budget degli altri proventi e oneri

Il budget degli altri ricavi e proventi e quello degli oneri diversi di gestione rappresentano i budget dei componenti di reddito di natura monetaria di natura residuale, non legati alla gestione finanziaria. In particolare, per entrambe le fattispecie è possibile identificare:

- i proventi e gli oneri legati alla gestione caratteristica;
- i proventi e gli oneri legati alla gestione accessoria.

*La tecnica di costruzione e le relazioni fondamentali con gli altri budget*

Sia per quanto riguarda i proventi sia per gli oneri, non è possibile creare una relazione con altri elementi economici o patrimoniali e,

pertanto, gli stessi devono essere assunti su base storica o contrattuale, ovvero in funzione delle previsioni di incasso e di pagamento.

Principalmente, tra i componenti della gestione caratteristica troviamo:

- rimborsi assicurativi
- altri ricavi della gestione caratteristica
- imposte e tasse
- liberalità
- penalità e multe

Nelle suddette voci devono anche essere ricomprese le plusvalenze e le minusvalenze da alienazione delle immobilizzazioni materiali e immateriali. Per la quantificazione di tali valori si rinvia al budget degli investimenti.

Un particolare componente positivo di reddito incluso nella voce è rappresentato dai contributi in conto esercizio oppure in conto capitale. Si ricorda che i primi sono erogati, prevalentemente da enti pubblici, con la finalità di integrazione dei ricavi ovvero compensazione dei costi dell'esercizio (si pensi, ad esempio, ai contributi erogati dallo Stato sottoforma di credito di imposta, come quelli per l'energia elettrica o il gas). Il componente positivo dovrà

essere iscritto nel budget nel mese di integrazione del ricavo o compensazione del costo, mentre l'incasso verrà gestito a livello di credito diverso.

Anche i contributi in conto impianti sono erogati da enti pubblici ma sono correlati all'acquisizione di immobilizzazioni. In tal caso, si ha la duplice possibilità di rappresentarli in bilancio mediante:

- metodo diretto, cioè a riduzione del costo di acquisizione dell'immobilizzazione, con conseguente riduzione della quota di ammortamento del cespite;
- metodo indiretto, cioè mediante l'iscrizione di un risconto passivo che sarà trasferito a conto economico quale componente positivo dell'esercizio lungo la vita utile del cespite, a rettifica "indiretta" dell'ammortamento dello stesso.

L'utilizzo di un metodo rispetto all'altro non influisce in alcun modo né sulla quantificazione del reddito (se non dal punto di vista di classificazione delle componenti reddituali) né del flusso di cassa.

I proventi e gli oneri accessori sono rappresentati da componenti positivi e negativi di reddito non correlati all'attività tipica dell'azienda (ad esempio, proventi derivanti dalla locazione di

immobili aziendali senza che l'attività di gestione immobiliare venga svolta in modo prevalente o comunque rilevante).

*La gestione del foglio di lavoro*

Sia per i proventi sia per gli oneri, in funzione di quanto appena descritto, la compilazione dei dati è interamente manuale, potendo però prevedere automaticamente l'incidenza dell'IVA e la formulazione delle tempistiche di incasso o di pagamento.

| dettaglio altri ricavi e proventi | IVA | dilazione | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| CONTRIBUTO IN CONTO ESERCIZIO - ACCISE CARCBURANTI | 0% | 90 | 7.000 | 0 | 0 |
| ALTRI RICAVI 2 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ALTRI RICAVI 3 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Altri ricavi e proventi (gestione caratteristica) | | | 7.000 | 0 | 0 |
| PROVENTI ACCESS 1 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PROVENTI ACCESS 2 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PROVENTI ACCESS 3 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Proventi da gestione accessoria | | | 0 | 0 | 0 |
| IVA | | | 0 | 0 | 0 |

| dettaglio oneri diversi di gestione | IVA | dilazione | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| IMPOSTE E TASSE | 0% | 0 | 0 | 0 | 310 |
| DIVERSI | 0% | 0 | 500 | 500 | 500 |
| ONERI DIVERSI CARATTERISTICI 3 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oneri diversi di gestione (caratteristici) | | | 500 | 500 | 810 |
| ONERI DIVERSI ACCESSORI 1 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ONERI DIVERSI ACCESSORI 2 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ONERI DIVERSI ACCESSORI 3 | 0% | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oneri da gestione accessoria | | | 0 | 0 | 0 |
| IVA | | | 0 | 0 | 0 |

Per quanto attiene ai contributi in conto impianti si suggerisce di procedere con la rilevazione secondo il c.d. metodo diretto, imputandoli a rettifica del costo di acquisizione in sede di redazione del budget degli investimenti.

Dal punto di vista patrimoniale, gli effetti sul budget patrimoniale sono i seguenti:

| dettaglio crediti diversi | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Gestione incassi e crediti esercizio precedente | | | | | |
| Crediti esercizio precedente iniziali | | | 55.602 | 55.602 | 55.602 |
| Incassi per crediti di esercizio precedente | | | 0 | 0 | 0 |
| Crediti esercizio precedente finali | | | 55.602 | 55.602 | 55.602 |
| | | | | | |
| Gestione incassi e crediti periodo corrente | | | | | |
| Crediti inziali | | | 0 | 7.000 | 7.000 |
| Ricavi comprensivi di IVA del periodo | | | 7.000 | 0 | 0 |
| Incassi per ricavi del periodo | | | 0 | 0 | 0 |
| Crediti finali | | | 7.000 | 7.000 | 7.000 |

| dettaglio debiti diversi | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Gestione pagamenti e debiti esercizio precedente (budget) | | | | | |
| Debiti esercizio precedente iniziali | | | 12.362 | 12.362 | 12.362 |
| Pagamenti per debiti di esercizio precedente | | | 0 | 0 | 0 |
| Debiti esercizio precedente finali | | | 12.362 | 12.362 | 12.362 |
| | | | | | |
| Gestione pagamenti e debiti periodo corrente | | | | | |
| Debiti iniziali | | | 0 | 0 | 0 |
| Costi comprensivi di IVA del periodo | | | 500 | 500 | 810 |
| Pagamenti per costi del periodo | | | 500 | 500 | 810 |
| Debiti finali | | | 0 | 0 | 0 |

In entrambi i casi, l'incasso dei crediti diversi iniziali ovvero il pagamento dei debiti diversi iniziali deve essere gestito manualmente dall'utente.

## 3.4 Il budget degli investimenti

Il budget degli investimenti raccoglie tutti gli impieghi durevoli di capitale (acquisti di immobilizzazioni materiali e immateriali e di partecipazioni) che le singole aree strategiche d'affari e le funzioni

aziendali prevedono di effettuare per raggiungere i loro obiettivi durante il periodo budget.

Se all'interno del piano degli investimenti prendiamo in esame gli impianti possiamo osservare che in esso troviamo il fondamento della capacità produttiva esistente e quella necessaria per soddisfare il volume delle vendite previsto dal budget economico.

Ecco allora come tale budget risulti determinate ai fini delle scelte strategiche di vendita. È in base alla capacità produttiva (esistente e futura) ([2]) che il management effettua le sue azioni strategiche e, conseguentemente, operative. Senza una struttura produttiva adeguata non è, infatti, possibile avviare il processo di produzione che permette di apportare all'azienda il flusso di ricavi derivanti dalle vendite di beni e servizi.

Per determinare gli investimenti in nuovi impianti è tuttavia necessario analizzare con cura quelli già esistenti. Come è logico

---

([2]) Nel definire la capacità produttiva si deve terne conto delle sue diverse concezioni:

- capacità teorica: volume di produzione effettuabile in condizioni di ottimalità;
- capacità effettiva: volume di produzione che in media si ottiene dagli impianti;
- capacità di riserva: volume di produzione in esubero necessaria a far fronte a possibili incrementi di domanda, o per eventuali imprevisti o emergenze;
- capacità conveniente: data dalla capacità effettiva e quella di riserva.

La differenza tra la capacità teorica e quella effettiva viene definita capacità inutilizzata, dovuta essenzialmente alla presenta di tempi di ferma degli impianti (interruzione giornaliera di lavoro, operazioni di manutenzione e pulizia, guasti, etc.). Da MASSIMO SAITA, *Economia e strategia aziendale*, Giuffrè Editore – Milano 2000.

presumersi, molti degli impianti già presenti in azienda sono ancora funzionanti, mentre altri si troveranno al termine della loro vita utile e quindi saranno da sostituire, alcuni potrebbero averla già conclusa e sono in attesa della dismissione o della vendita. Da questo primo quadro gli addetti alla pianificazione e alla programmazione possono evincere una situazione della capacità produttiva esistente in azienda. È quindi necessario osservare gli obiettivi in termini di volumi produttivi e operare le scelte di rinnovo ([3]) e di ulteriori acquisti nel caso in cui si voglia ampliare più del normale la capacità produttiva ([4]).

Esaminata la procedura generale che porta allo sviluppo e alla costruzione del piano pluriennale degli investimenti, di seguito vengono evidenziate, molto sommariamente ([5]), le principali modalità di acquisizione di nuovi beni strumentali.

---

([3]) Bisogna sottolineare che il rinnovo degli impianti può avvenire anche senza che si abbia una sostanziale variazione della capacità produttiva dell'azienda. È questo il caso della sostituzione degli impianti ormai superati tecnologicamente o che hanno concluso la loro vita produttiva. Insomma, sono sostituzioni dovute al normale logorio degli impianti (che non riescono più a mantenere gli stessi volumi di produzione), non necessariamente connesse a strategie di ampliamento dei volumi produttivi.

([4]) Ad esempio, perché ci si sta espandendo in nuovi mercati, oltre a quelli tradizionalmente serviti, oppure perché quelli già esistenti richiedono maggiori prodotti.

([5]) Per una trattazione più sistematica e completa si rinvia ad appositi manuali, anche di ragioneria e contabilità, come, ad esempio, MASSIMO SAITA e PAOLA SARACINO, *La Contabilità Generale e i processi amministrativi nel Sistema Amministrativo Integrato*, Giuffrè Editore – Milano 2006.

La più comune è quella dell'acquisto presso fornitori terzi. Con tale procedura l'azienda si procura i beni strumentali necessari allo svolgimento dell'attività aziendale acquistandoli a titolo oneroso da economie esterne. I beni in oggetto possono essere già esistenti sul mercato oppure l'azienda potrebbe richiedere al suo fornitore la costruzione degli stessi in base alle proprie esigenze. L'acquisto da terzi porta numerosi vantaggi ma sicuramente anche degli svantaggi, soprattutto dal punto di vista finanziario. È noto, infatti, che l'acquisto, specialmente in caso di personalizzazione del bene, comporta delle elevate uscite monetarie che possono essere sostenute tramite i finanziamenti a medio lungo termine bancari (come ad esempio il mutuo). Non di meno però, tali finanziamenti rischiano di far aumentare gli oneri finanziari, con evidente impatto sui risultati economici.

Un'altra modalità per effettuare i nuovi investimenti è la costruzione in economia (o produzione interna), cioè il processo produttivo interno con il quale l'azienda, utilizzando i suoi impianti, macchinari, materiali e personale dipendente, produce direttamente i beni strumentali di cui necessita.

Naturalmente questo è possibile farlo nel momento in cui la costruzione è economicamente conveniente rispetto all'acquisizione con altre modalità. Diventa però una necessità quando i beni strumentali necessari al processo produttivo dell'azienda non sono

prodotti da altre imprese. A fronte di questo inconveniente l'azienda deve far fronte utilizzando le proprie risorse. Tale modalità di acquisto merita un'analisi più accurata, specialmente in termini di valutazione del bene.

Infatti, quando si acquista presso terzi un'immobilizzazione, il suo valore è pressoché certo e corrisponde al corrispettivo pagato al fornitore. Quando, invece, l'immobilizzazione è costruita internamente il suo valore è dato dal costo di produzione, ossia dall'insieme dei costi direttamente sostenuti per la sua costruzione, maggiorato di una quota parte di costi indiretti generali. Concorrono alla formazione del costo di produzione anche gli oneri finanziari derivanti da finanziamenti direttamente ottenuti per la costruzione dell'immobilizzazione.

Tali costi di produzione sono imputati a conto economico insieme a tutti gli altri costi di gestione. Al termine dell'esercizio (se la costruzione non è ultimata) o al momento dell'ultimazione del bene, è necessario sospendere da conto economico tali costi ed imputarli al bene costruito internamente. Questa operazione non produce una rettifica diretta in conto dei costi riferiti alla costruzione: si deve procedere, come si usa dire nel linguaggio ragioneristico, ad uno storno indistinto di costi, utilizzando un conto che accoglie componenti positivi di reddito e che rientrerà a far parte del valore della produzione ottenuta, se si redige un conto economico a "costi,

ricavi e rimanenze" o a rettifica del costo del venduto, se si utilizza un conto economico con esposizione dei costi per destinazione.

Se la costruzione è ultimata la contropartita degli incrementi di immobilizzazioni per lavori interni di conto economico sarà la voce di immobilizzazione che accoglie le stesse tipologie di beni acquistati da fornitori terzi. Se, al contrario, la costruzione non è ultimata, alla fine dell'esercizio sarà necessario utilizzare come contropartita la voce immobilizzazioni in corso. Tale conto rimarrà aperto fino al momento in cui la costruzione viene ultimata.

Anche il conferimento in natura da parte dei soci costituisce un modo per procurarsi i beni strumentali.

È noto che l'apporto da parte dei soci è sempre effettuato in occasione della costituzione della società, ma l'operazione può essere ripetuta anche successivamente, ad esempio in caso di aumenti di capitale sociale. Si ricorda che, per le società di capitali, l'aumento di capitale mediante conferimento di beni in natura da parte dei soci deve essere preceduto da una perizia estimativa redatta da un professionista ([6]) che attesti che il valore attribuito al bene è almeno pari all'aumento di capitale sociale e del sovrapprezzo.

---

([6]) Per le società per azioni e per le società in accomandita per azioni, il professionista è scelto dal tribunale, mentre per le società a responsabilità limitata, è scelto direttamente dalla società, purché il professionista sia iscritto nel registro dei revisori contabili.

I beni necessari al processo produttivo possono altresì essere acquisiti mediante locazione, la cui peculiarità è che l'impresa avrà la disponibilità di un bene mediante il pagamento di un determinato numero di canoni periodici, senza mai poterne ottenere la proprietà. Tutto ciò può rappresentare per l'azienda sia un vantaggio che uno svantaggio: da un lato l'azienda disporrà del bene strumentale senza la necessità, come nell'acquisto da terze economie, di ingenti esborsi monetari. Il rovescio della medaglia è costituito dal fatto che il possesso, anche se continuato nel tempo, non genererà mai la possibilità per l'impresa di poter diventare proprietaria del bene.

Una forma intermedia tra l'acquisto e la locazione è il contratto di leasing.

Il leasing, come verrà illustrato anche in altre sezioni del presente contributo, è una particolare operazione che può essere classificata sia come modalità di acquisto sia come modalità di finanziamento dell'acquisto stesso. Definito anche locazione finanziaria, il leasing è, appunto, un contratto di locazione di beni, mobili o immobili, acquistati o fatti costruire dal locatore su scelta o indicazione del conduttore, che ne assume tutti i rischi e benefici connessi alla proprietà del bene.

Alla scadenza del contratto, il conduttore ha la possibilità di diventare proprietario dei beni locati dietro versamento di un prezzo stabilito, il cosiddetto prezzo di riscatto. Il contratto di leasing coniuga i

vantaggi tipici della locazione (pagamento rateizzato del prezzo di acquisto tramite i canoni periodici) con quelli dell'acquisto (vantare il diritto reale di proprietà sul bene nel momento di esercizio dell'opzione di acquisto senza avere un elevato esborso finanziario ([7])).

Non è comunque possibile affermare in termini assoluti che il leasing sia preferibile all'acquisto da terzi. Una valutazione sulla convenienza ([8]) di ciascuna ipotesi può essere effettuata solo confrontando il valore attuale dei flussi finanziari corrispondenti a ciascuna soluzione ed i differenti costi delle due alternative ([9]).

Un'altra importante cosa da sottolineare è la rappresentazione di queste modalità nel piano pluriennale. Infatti, il trattamento è differente a seconda che si tratti di acquisto, costruzione e apporto soci, oppure di locazione o leasing.

Uno degli aspetti più critici in sede di pianificazione degli investimenti è la valutazione circa quale, tra le varie modalità di acquisizione dei

---

([7]) È, infatti, noto che generalmente il prezzo di riscatto costituisce una percentuale molto bassa rispetto al valore teorico in capo al concedente.

([8]) Si rinvia a un qualunque manuale di matematica finanziaria per eventuali approfondimenti.

([9]) I costi si riferiscono nel caso dell'acquisto mediante mutuo agli interessi passivi sul finanziamento e all'ammortamento; quelli relativi al leasing sono invece i canoni di leasing (comprensivi degli interessi passivi impliciti) e del costo del riscatto.

fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo precedentemente illustrate, risulti essere la più conveniente.

In questa sezione ci dedicheremo allo studio di come selezionare l'investimento migliore, data una certa modalità di acquisto ([10]).

Esistono due categorie di metodi.

1. La prima categoria non considera il valore attuale dei flussi di cassa scontati ed è rappresentata da:

— *pay-back period* – periodo di recupero dell'investimento.

L'indice di preferenza del *pay-back*, detto anche periodo di pareggio finanziario o tempo di recupero del capitale, rappresenta il tempo necessario affinché si possa recuperare integralmente il capitale impiegato $C_0$. Il tempo di recupero, in altre parole, è la prima scadenza nella quale si realizza un'inversione di segno nei saldi di cassa $S_k$ ([11]).

In pratica:

([10]) I calcoli di convenienza che sono qui esposti, basandosi sui flussi finanziari derivanti dall'investimento sono applicabili a tutte le modalità di acquisto che abbiamo visto in precedenza (acquisto da terzi, costruzione interne, leasing, locazione, etc.).

([11]) In generale i flussi di cassa connessi all'acquisizione dell'investimento assumono segno negativo, mentre le entrate generate dai ricavi, conseguiti grazie allo stesso, assumono segno positivo. Nel momento in cui la somma algebrica progressiva delle uscite e delle entrate varia di segno si ha il tempo di recupero.

$$t_p = \{min_k\, t_k \mid C_0 \cdot S_k \leq 0,\ k = 0, 1, 2, \ldots, n\}$$

Tra più alternative di investimento si preferisce quella con tempo di recupero minore.

— Redditività dell'investimento (Return on Investment, ROI).

Consente di misurare il rendimento economico di un investimento rapportando i flussi di entrata medi annui ai flussi di uscita per l'acquisto dell'investimento. Tra più alternative di investimento si preferisce quella con ROI maggiore. Se si tratta di valutare un unico progetto di investimento, il ROI dovrà essere confrontato con quello relativo ai beni strumentali già presenti in azienda.

2. I metodi che invece tengono conto del valore attuale dei flussi di cassa scontati sono:

— Valore attuale netto.

Con questo metodo si vanno ad attualizzare i flussi di entrata e di uscita provocati dall'investimento mediante l'utilizzo di un tasso di redditività riferibile agli investimenti effettuati dall'impresa. Da questo valore si detrae il flusso di uscita iniziale dell'investimento. In formula:

$$Van = \sum_{n=1}^{t} \frac{F_n}{(1+i)^n} - I_0$$

dove:

$F_n$ = flussi di cassa (entrate – uscite)

$i$ = tasso di redditività

$n$ = anni relativi ai flussi di cassa

$I_0$ = flusso di cassa iniziale per l'acquisizione dell'investimento

Per poter confrontare i vari investimenti è necessario costruire un apposito indice di profittabilità, in cui vengono rapportati i flussi di cassa attualizzati con l'investimento iniziale. Maggiore è l'indice più l'investimento è conveniente.

— Tasso interno di rendimento o *Internal Rate of Return* (I.R.R.).

Il tasso interno di rendimento è il tasso per cui i flussi di cassa attualizzati derivanti dall'investimento eguagliano la somma degli investimenti attualizzati (nel caso in cui gli investimenti vengono effettuati in tempi diversi). In formula:

$$\sum_{n=1}^{t} \frac{F_n}{(1+i)^n} = \sum_{n=1}^{t} \frac{I_n}{(1+i)^n}$$

dove:

$F_n$ = flussi di cassa (entrate – uscite)

$i$ = tasso interno di rendimento

$n$ = anni relativi ai flussi di cassa

$I_n$ = flussi di cassa per l'acquisizione dell'investimento

Tra più alternative di investimento si preferisce quella che presenta un tasso interno di rendimento maggiore. Nel caso di un solo investimento il tasso interno di rendimento dovrà essere confrontato con l'IRR medio aziendale.

Assume la denominazione di *discounted cash flow* il tasso interno di rendimento che si ottiene eguagliando i flussi di cassa attualizzati derivanti dall'investimento con il valore iniziale dell'investimento (effettuato in un'unica soluzione).

*La tecnica di costruzione e le relazioni fondamentali con gli altri budget*

Gli aspetti tecnici legati alla predisposizione del budget degli investimenti sono:

- la programmazione degli acquisti di nuovi cespiti (e la relativa modalità di copertura finanziaria);

- la programmazione delle dismissioni (sia con riferimento a eventuali rinnovi sia per dismissione di linee produttive o interruzione di attività), con i relativi impatti economici in termini di plusvalenze o minusvalenze;
- la determinazione dell'IVA, ove dovuta, sia sulle acquisizioni sia sulle cessioni delle immobilizzazioni;
- la redazione del piano di ammortamento economico delle immobilizzazioni materiali e immateriali. Si ricorda, con riferimento a quest'ultimo aspetto, che l'ammortamento del cespite inizia nel momento in cui è disponibile per l'utilizzo e cessa per effetto della sua dismissione, salvo, ovviamente, che non si sia concluso naturalmente prima.

Gli acquisti dei nuovi cespiti, tenuto conto delle tempistiche di pagamento e dell'IVA, contribuiranno a determinare il flusso di cassa dell'attività di investimento del budget di tesoreria e incrementeranno la voce delle immobilizzazioni del budget patrimoniale. Il medesimo flusso, di segno opposto, sarà generato dalla dismissione dei cespiti; quest'ultimo impatterà anche il conto economico nel caso di cessione ad un valore diverso rispetto al valore netto contabile del cespite all'atto di cessione.

L'ammortamento del periodo non genererà, evidentemente, alcun impatto sul budget di tesoreria ma solo sul budget economico e su quello patrimoniale.

*La gestione del foglio di lavoro*

Il programma consente di gestire:

- il riporto storico dei cespiti acquisiti in esercizi precedenti a quello di budget. L'utente dovrà indicare nella "Tipologia di carico" il valore "S", rappresentativo del dato storico;
- l'acquisizione di nuovi cespiti, indicando nella "Tipologia di carico" il valore "A" e nel campo "Mese di acquisto" il mese di carico della nuova immobilizzazione;
- le eventuali cessioni dei cespiti, sia quelli derivanti dallo storico sia quelli derivanti dalle nuove acquisizioni. Oltre all'indicazione del mese di cessione, dovrà essere indicato il prezzo di cessione nell'omonima colonna.

Tra i dati richiesti per il corretto funzionamento del software troviamo:

- il cespite, che potrà essere indicato singolarmente o raggruppato per categorie simili. Nel secondo caso, in sede di eventuale cessione, si suggerisce di creare una nuova riga dove

indicare esclusivamente il valore (costo storico e fondo ammortamento) oggetto di dismissione;

- la classe (immobilizzazioni materiale o immateriale);
- la categoria specifica. L'elenco delle categorie comparirà solo una volta selezionata la classe di appartenenza del cespite;
- l'aliquota di ammortamento;
- il costo storico e il fondo ammortamento, se il cespite esisteva nell'esercizio precedente a quello di budget oppure il costo di acquisto per le nuove acquisizioni.

| Cespite | Classe | Categoria | Aliquota amm.to | Tipologia di carico | Valore carico precedente / costo di acquisto | F.do amm.to precedente | Mese di acquisto | Prezzo di cessione | Mese di cessione | Aliquota IVA (A/C) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cespite 1 | immob.immateriali | altre immobilizzazioni immateriali | 20% | S | 2.297,62 | 459,52 | | | | |
| Cespite 2 | immob.materiali | automezzi | 10% | S | 70.000,00 | 63.297,26 | | | | |
| Cespite 3 | immob.materiali | automezzi | 10% | S | 30.000,00 | 27.127,40 | | | | |
| Cespite 4 | immob.materiali | automezzi | 10% | S | 680,60 | 615,43 | | | | |
| Cespite 5 | immob.materiali | automezzi | 10% | S | 42.000,00 | 31.500,00 | | | | |
| Cespite 6 | immob.materiali | automezzi | 10% | S | 1.094,13 | 820,58 | | | | |
| Cespite 7 | immob.materiali | automezzi | 10% | S | 10.305,46 | 5.668,02 | | | | |
| Cespite 8 | immob.materiali | automezzi | 10% | S | 0,00 | 0,00 | | | | |
| Cespite 9 | immob.materiali | automezzi | 10% | S | 20.069,62 | 3.010,44 | | | | |
| Cespite 10 | immob.materiali | automezzi | 10% | S | 45.032,57 | 6.754,89 | | | | |
| Cespite 11 | immob.materiali | automezzi | 10% | S | 7.173,00 | 358,65 | | | | |
| Cespite 12 | immob.materiali | automezzi | 10% | S | 2.500,00 | 2.260,62 | | | | |
| Cespite 13 | immob.materiali | automezzi | 10% | S | 3.200,00 | 2.893,59 | | | | |
| Cespite 14 | immob.materiali | automezzi | 10% | S | 15.500,00 | 2.325,00 | | | | |
| Cespite 15 | immob.materiali | attrezzature | 15% | S | 585,65 | 585,65 | | | | |
| Cespite 16 | immob.materiali | attrezzature | 15% | S | 241,00 | 241,00 | | | | |
| Cespite 17 | immob.materiali | attrezzature | 15% | S | 1.441,69 | 1.405,63 | | | | |
| Cespite 18 | immob.materiali | attrezzature | 15% | S | 952,00 | 357,00 | | | | |
| Cespite 19 | immob.materiali | attrezzature | 15% | S | 1.015,58 | 380,85 | | | | |
| Cespite 20 | immob.materiali | macchine elettroniche ufficio | 20% | S | 586,80 | 586,80 | | | | |
| Cespite 21 | immob.materiali | macchine elettroniche ufficio | 20% | S | 207,85 | 207,85 | | | | |
| Cespite 22 | immob.materiali | macchine elettroniche ufficio | 20% | S | 925,41 | 832,86 | | | | |
| Cespite 23 | immob.materiali | macchine elettroniche ufficio | 20% | S | 2.158,57 | 1.079,28 | | | | |
| Cespite 24 | immob.materiali | macchine elettroniche ufficio | 20% | S | 1.236,76 | 1.113,08 | | | | |
| Cespite 25 | immob.materiali | macchine elettroniche ufficio | 20% | S | 1.060,57 | 954,50 | | | | |
| Cespite 26 | immob.materiali | automezzi | 10% | A | 14.346,00 | 0,00 | aprile | 20.000,00 | maggio | 22% |
| Cespite 27 | immob.materiali | attrezzature | 15% | A | 3.184,00 | 0,00 | novembre | | | 22% |

Al fine di garantire la correttezza del calcolo dell'ammortamento, si suggerisce, in caso di accorpamento per categoria, di creare delle righe con:

- i cespiti completamente ammortizzati;

— i cespiti ancora in ammortamento, stratificati per anno di formazione, così da gestire correttamente l'eventuale completamento del processo di ammortamento.

Nel caso di cespite entrato in funzione in un mese differente da quello di acquisto, si suggerisce di:

— creare un acquisto di cespite nel mese di acquisizione, indicando come categoria "immobilizzazioni in corso" e aliquota ammortamento pari a 0% e aliquota IVA prevista;
— indicare il mese di cessione nella riga dell'acquisto con prezzo pari al costo di acquisto (verrà considerata l'IVA con la stessa aliquota dell'acquisto);
— creare una nuova riga di acquisto nella categoria di immobilizzazione definitiva con IVA pari a quella dell'acquisto originario (l'effetto sulla liquidazione IVA, così come sui flussi di cassa in entrata e uscita per l'attività di investimento del mese, sarà comunque nullo) e indicando l'aliquota di ammortamento.

Il risultato è il seguente:

| Cespite | Classe | Categoria | Aliquota ammortamento | Tipologia contratto | Valore contratto \ prezzo di cessione | Fr.ammortamento | Mese di acquisto | Prezzo di cessione | Mese di cessione | Aliquota IVA (%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Cespite 31 | immob.materiali | immobilizzazioni materiali in cor | 0% | A | 20.000,00 | 0,00 | aprile | 20.000,00 | giugno | 22% |
| Cespite 32 | immob.materiali | mobili e arredi | 12% | A | 20.000,00 | 0,00 | giugno | | | |

Il software non permette di gestire né le svalutazioni delle immobilizzazioni materiali e immateriali né le costruzioni in economia.

Una sintesi dei valori inseriti nel foglio di input è contenuta nel foglio "Budget degli investimenti – riepilogo" (si riporta lo stralcio relativo alle immobilizzazioni immateriali).

| | | immobilizzazioni immateriali | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | costi impianto e ampliamento | costi sviluppo | brevetti | concessioni, licenze e marchi | avviamento | immobilizzazioni immateriali in corso | altre immobilizzazioni immateriali | totale |
| Gennaio | Costo storico iniziale | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2.297,62 | 2.297,62 |
| | F.do amm.to iniziale | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 459,52 | 459,52 |
| | Acquisti | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Prezzo cessione | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Cessioni - storno costo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Cessioni - storno f.do amm.to | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Quota amm.to | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 38,29 | 38,29 |
| | *Costo storico finale* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *2.297,62* | *2.297,62* |
| | *F.do amm.to finale* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *497,81* | *497,81* |
| Febbraio | Costo storico iniziale | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2.297,62 | 2.297,62 |
| | F.do amm.to iniziale | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 497,81 | 497,81 |
| | Acquisti | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Prezzo cessione | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Cessioni - storno costo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Cessioni - storno f.do amm.to | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Quota amm.to | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 38,29 | 38,29 |
| | *Costo storico finale* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *2.297,62* | *2.297,62* |
| | *F.do amm.to finale* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *536,11* | *536,11* |
| Marzo | Costo storico iniziale | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2.297,62 | 2.297,62 |
| | F.do amm.to iniziale | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 536,11 | 536,11 |
| | Acquisti | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Prezzo cessione | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Cessioni - storno costo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Cessioni - storno f.do amm.to | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| | Quota amm.to | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 38,29 | 38,29 |
| | *Costo storico finale* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *2.297,62* | *2.297,62* |
| | *F.do amm.to finale* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *0,00* | *574,40* | *574,40* |

Gli investimenti in partecipazioni sono, invece, gestiti come tabella di dettaglio del budget patrimoniale. È prevista la possibilità di indicare:

- le nuove acquisizioni di partecipazioni, che andranno a creare un flusso di cassa in uscita nel budget di tesoreria e l'incremento del valore della partecipazione nel budget patrimoniale;

- le cessioni delle partecipazioni detenute, con rilevazione delle plusvalenze o delle minusvalenze da alienazione. Il prezzo di cessione alimenterà i flussi in entrata dell'attività di investimento mentre la plusvalenza o la minusvalenza saranno imputate nel budget economico nella gestione finanziaria;
- le svalutazioni e le rivalutazioni, anche in dipendenza delle valutazioni con il metodo del patrimonio netto ([12]).

| dettaglio partecipazioni | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| Partecipazioni iniziali | | | 0 | 10.000 | 0 |
| Acquisto nuove partecipazioni | | | 10.000 | 0 | 0 |
| Prezzo vendita partecipazioni | | | 0 | 12.000 | 0 |
| Plusvalenza ("+") / Minusvalenza ("-") | | | 0 | 2.000 | 0 |
| Rivalutazione ("+") / Svalutazione ("-") di partecipazioni | | | 0 | 0 | 0 |
| Partecipazioni finali | | | 10.000 | 0 | 0 |

Sempre con riferimento alle partecipazioni, il software permette di gestire anche gli eventuali dividendi distribuiti dalle società partecipate. In particolare, come dettaglio alla voce "Altri crediti e attività correnti – crediti per dividendi da incassare", è possibile distribuire temporalmente nei mesi di budget l'iscrizione per competenza dei dividendi deliberati dalle partecipate e il loro incasso.

([12]) Si ricorda che il metodo del patrimonio netto può essere applicato, in alternativa alla valutazione al costo, solo per le partecipazioni immobilizzate in imprese controllate e in imprese collegate.

I dividendi deliberati dalle partecipate andranno ad alimentare la gestione finanziaria del budget economico mentre i dividendi incassati produrranno un flusso di cassa in entrata nell'attività di investimento del budget di tesoreria.

| dettaglio crediti per dividendi da incassare | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Gestione dividendi da partecipazioni | | | | | |
| Crediti per dividendi iniziali | | | 0 | 0 | 0 |
| Dividendi deliberati dalle partecipate | | | 0 | 0 | 0 |
| Dividendi incassati | | | 0 | 0 | 0 |
| Crediti per dividendi finali | | | 0 | 0 | 0 |

## 3.5 Il budget economico provvisorio

Nei paragrafi che precedono sono stati esaminati e quantificati i valori che compongono il reddito operativo, ottenuto, appunto, contrapponendo i ricavi e i proventi dell'attività caratteristica con i costi e gli oneri dell'attività caratteristica. Non sono inclusi nel reddito operativo, anche se esaminati nell'ambito dei proventi e oneri diversi, i proventi e gli oneri della gestione accessoria.

Il risultato che si ottiene è un reddito (o una perdita) non inciso dalla gestione finanziaria e dalle imposte, rappresentato, appunto da un conto economico provvisorio. Solo una volta quantificato il fabbisogno finanziario e le sue modalità di copertura sarà possibile ottenere un budget economico completo di tutti i suoi elementi.

*La gestione del foglio di lavoro*

Il foglio di lavoro riprende in automatico tutti i dati derivanti dalle singole tabelle di dettaglio, alcuni dei quali inclusi nel budget degli investimenti (ad esempio, gli ammortamenti delle immobilizzazioni immateriali e materiali e le plusvalenze o le minusvalenze derivanti dall'alienazione dei cespiti). Gli accantonamenti ai fondi per rischi e oneri sono ripresi automaticamente nella tabella di dettaglio dei fondi per rischi ed oneri, descritta nel paragrafo dedicato al budget patrimoniale, a cui si rimanda.

La rappresentazione è la seguente:

| voce | 2021 | 2022 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni | 0 | 1.337.755 | 127.000 | 127.000 | 127.000 |
| Variazione rimanenze prodotti | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Variazione lavori in corso su ordinazione | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Costruzioni in economia | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Altri ricavi e proventi (gestione caratteristica) | 0 | 29.783 | 7.000 | 0 | 0 |
| **VALORE DELLA PRODUZIONE** | **0** | **1.367.538** | **134.000** | **127.000** | **127.000** |
| Costi per acquisti materie e merci | 0 | 263.885 | 23.860 | 23.860 | 23.860 |
| Variazione rimanenze | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **CONSUMI** | **0** | **263.885** | **23.860** | **23.860** | **23.860** |
| Costi per servizi | 0 | 648.047 | 57.589 | 57.089 | 60.089 |
| Costi per godimento beni di terzi | 0 | 91.678 | 9.180 | 9.180 | 9.180 |
| Costo del personale | 0 | 367.669 | 32.564 | 32.708 | 32.858 |
| Oneri diversi di gestione (gestione caratteristica) | 0 | 13.468 | 500 | 500 | 810 |
| **COSTO DEI FATTORI PRODUTTIVI** | **0** | **1.384.747** | **123.693** | **123.337** | **126.797** |
| **MARGINE OPERATIVO LORDO** | **0** | **-17.209** | **10.307** | **3.663** | **203** |
| Ammortamento immobilizzazioni immateriali | 0 | 460 | 38 | 38 | 38 |
| Ammortamento immobilizzazioni materiali | 0 | 25.991 | 2.195 | 2.195 | 2.177 |
| Svalutazione immobilizzazioni | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Svalutazione crediti commerciali | 0 | 1.587 | 63 | 91 | 91 |
| Accantonamenti per rischi e oneri | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **COSTI NON MONETARI** | **0** | **28.037** | **2.297** | **2.324** | **2.306** |
| **REDDITO OPERATIVO** | **0** | **-45.246** | **8.011** | **1.339** | **-2.103** |
| Proventi da gestione accessoria | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Oneri da gestione accessoria | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **REDDITO DELLA GESTIONE ACCESSORIA** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |

Ai fini della gestione del fabbisogno finanziario, descritto nel successivo paragrafo, il software permette di calcolare

automaticamente le imposte provvisorie (con possibilità di gestire una semplice pianificazione fiscale) già in questa sede ma che diventeranno definitive solo una volta valutate le modalità di copertura del fabbisogno. Si rinvia per maggiori dettagli al paragrafo 3.7.

### 3.6 Il fabbisogno finanziario preventivo, la sua copertura e la quantificazione dei proventi e degli oneri finanziari connessi

Sia in fase di costituzione sia durante il normale svolgimento della sua gestione, l'azienda ha la necessità di disporre di una certa quantità di risorse finanziarie per far fronte ai suoi investimenti in fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo, per il sostenimento dei costi dei fattori produttivi a veloce ciclo di utilizzo, per poter avere determinate scorte di magazzino affinché l'attività aziendale non subisca interruzioni, per poter concedere determinate dilazioni di pagamento ai suoi clienti e per mantenere un minimo di fondi liquidi in cassa o presso gli istituti di credito. Questa quantità di capitali viene definita fabbisogno finanziario. La sua determinazione è molto complessa ma è anche indispensabile per poter avere una corretta gestione.

Per poterlo calcolare è necessario innanzitutto procedere alla determinazione del cosiddetto fabbisogno finanziario lordo, ossia il totale degli investimenti (a breve e a medio lungo termine) che

l'azienda deve effettuare. Le basi informative per il recupero dei dati necessari al suo calcolo sono:

- l'ultimo bilancio consuntivo;
- il budget economico (con i costi dei fattori produttivi veloce ciclo di utilizzo);
- il budget degli investimenti (con i fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo);
- i piani di rimborso dei finanziamenti già ottenuti e tutt'ora a disposizione.

Tuttavia, la vera quantità di risorse finanziarie che necessita l'azienda è determinata sottraendo dal fabbisogno finanziario lordo l'autofinanziamento aziendale, andando così a trovare il fabbisogno finanziario netto.

Alla quantificazione del fabbisogno finanziario netto seguono l'individuazione delle possibili modalità di copertura e l'accertamento della reperibilità delle fonti di finanziamento prescelte.

Esaminiamo ora più nel dettaglio la formazione dei due aggregati. La prima fase consiste nella determinazione, come abbiamo visto, del fabbisogno finanziario lordo dato da:

| |
|---|
| Investimenti in immobilizzazioni |
| - Disinvestimenti di immobilizzazioni |
| +/- Variazione del CCN operativo ([13]) |
| + Rimborso/remunerazione del capitale proprio |
| + Rimborso/remunerazione di debiti finanziari |
| = Fabbisogno finanziario lordo |

Successivamente, se al fabbisogno finanziario lordo sottraiamo l'autofinanziamento aziendale troviamo il fabbisogno finanziario netto, ossia, il totale delle fonti di finanziamento necessarie per la copertura delle scelte di investimento implementate dall'azienda.

| |
|---|
| Fabbisogno finanziario lordo |
| - Autofinanziamento aziendale |
| = Fabbisogno finanziario netto |

L'autofinanziamento è la capacità dell'impresa di finanziare i propri investimenti senza ricorrere a fonti di capitale proprio o di terzi. Esso è misurato utilizzando il metodo diretto tramite la differenza dei ricavi monetari e dei costi monetari oppure utilizzando il cosiddetto metodo indiretto.

[13] Per capitale circolante netto operativo (CCN operativo) si intende la differenza tra le attività operative correnti (rimanenze, crediti commerciali, crediti tributari e diversi, ratei/risconti attivi non finanziari) e le passività operative correnti (debiti commerciali, debiti tributari e previdenziali, debiti diversi, ratei/risconti passivi non finanziari).

Quest'ultimo consiste nel sommare al reddito di esercizio i costi non monetari e sottrarre da esso i ricavi non monetari:

| |
|---|
| Reddito di esercizio |
| + Quota di ammortamento |
| + Quota di fondo TFR |
| + Quota di fondi per rischi ed oneri |
| = Autofinanziamento |

L'autofinanziamento è anche conosciuto con il termine di *cash flow* operazionale, cioè la capacità dell'azienda di generare risorse finanziarie direttamente dalla propria gestione, senza ricorrere al capitale preso a prestito.

Con la quantificazione del fabbisogno finanziario netto, si ottiene la quantità di capitali necessari al finanziamento della gestione, degli investimenti in fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo e all'eventuale restituzione dei debiti finanziari in scadenza.
Tuttavia, è necessario considerare il fatto che, a parte il ricorso a determinate fonti di finanziamento non fruttifere (come può essere, ad esempio, il finanziamento infruttifero dei soci), la maggioranza dei finanziamenti richiedono, oltre alla restituzione del capitale, anche il pagamento di interessi. Di conseguenza, il fabbisogno finanziario deve tenere conto anche della copertura degli interessi passivi che

maturano sullo stesso, in quanto questi vanno a ridurre l'autofinanziamento e quindi aumentano il fabbisogno finanziario che richiederà nuovo capitale per finanziarlo, creando così una spirale pressoché infinita.

In pratica, conoscendo l'importo del fabbisogno finanziario e dei tassi medi di interesse per il capitale preso a prestito, la reale quantità di capitale da richiedere sarà:

$$FG = FN + I$$

$$I = FG \cdot (i \cdot (1 - t))$$

$$I = (FN + I) \cdot (i \cdot (1 - t))$$

$$I = FN \cdot (i \cdot (1 - t)) + I \cdot (i \cdot (1 - t))$$

$$I - I \cdot (i \cdot (1 - t)) = FN \cdot (i \cdot (1 - t))$$

$$I\,(1 - (i \cdot (1 - t))) = FN \cdot (i \cdot (1 - t))$$

$$I = \frac{FN \cdot [i \cdot (1 - t)]}{1 - [i \cdot (1 - t)]}$$

dove:

*FN* = fabbisogno finanziario netto ante interessi

*FG* = fabbisogno finanziario globale

*i* = tasso di interesse sui finanziamenti

*t* = aliquota imposta (Ires)

*I* = interessi passivi

Facciamo un piccolo esempio chiarificatore. Supponiamo che il fabbisogno finanziario lordo sia pari a 200 e che l'autofinanziamento sia 50. Il tasso di interesse medio sul capitale preso a prestito è pari al 10% mentre l'effetto fiscale è pari al 30%.

Il fabbisogno finanziario netto sarà, dunque, pari a 150, ossia 200 (fabbisogno finanziario lordo) meno 50 (autofinanziamento). Tramite i calcoli di cui sopra, il fabbisogno finanziario globale è pari a 161, deducendo così che gli interessi passivi, al netto del beneficio fiscale, sono pari a 11. Per cui gli interessi passivi lordi saranno pari a 16 e quindi il beneficio fiscale pari a 5. L'autofinanziamento si modificherà in questo modo:

| | |
|---|---|
| Autofinanziamento iniziale | 50 |
| - Interessi passivi lordi | 16 |
| + Beneficio fiscale | 5 |
| Autofinanziamento finale | 39 |

Il fabbisogno finanziario netto sarà dunque pari a 200 (fabbisogno finanziario lordo) meno 39 (autofinanziamento rideterminato) e cioè pari a 161. A dimostrazione di ciò è sufficiente ricalcolare ora gli interessi passivi sull'ammontare del fabbisogno finanziario globale, ossia il 10% su 161, ovvero 16.

Il fabbisogno finanziario, calcolato in base alle indicazioni contenute nei precedenti paragrafi, può essere rappresentato in un prospetto (budget finanziario) a sezioni contrapposte o in forma scalare.

La forma a sezioni contrapposte evidenzia da un lato gli impieghi di risorse finanziarie (investimenti in immobilizzazioni e la variazione del capitale circolante netto operativo – in pratica il fabbisogno finanziario lordo) e dall'altra parte le fonti necessarie alla copertura degli impieghi, ossia l'autofinanziamento aziendale e i capitali necessari per la copertura del fabbisogno finanziario.

La forma scalare, invece, non evidenzia distintamente le fonti e gli impieghi, ma arriva comunque a determinare, tramite una serie di somme algebriche, il fabbisogno finanziario netto. Tale struttura del budget finanziario è molto simile a quella prevista dai principi contabili nazionali e internazionali per il rendiconto finanziario dei flussi di cassa (*cash flow statement*). Abbiamo, infatti, una prima area dedicata all'attività operativa, dove vengono indicati l'autofinanziamento aziendale, le variazioni intervenute nel capitale circolante netto operativo, gli utilizzi dei fondi per rischi ed oneri e del fondo trattamento di fine rapporto, gli investimenti (al netto dei disinvestimenti) in fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo (immobilizzazioni materiali, immateriali e finanziarie) e il rimborso dei finanziamenti ottenuti in precedenza. Quello che residua se è di

segno negativo rappresenta il fabbisogno finanziario netto o se è di segno positivo il residuo di cassa e banca.

| | | |
|---|---|---|
| Autofinanziamento | | |
| + Reddito dell'esercizio netto | XXX | |
| + Ammortamenti | XXX | |
| + Accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri | XXX | |
| + Accantonamento al fondo TFR | XXX | |
| *Totale autofinanziamento* | | *XXX* |
| | | |
| Investimenti in capitale circolante netto operativo | | |
| -/+ Incremento rimanenze di magazzino | XXX | |
| -/+ Incremento dei crediti commerciali | XXX | |
| -/+ Incremento degli altri crediti | XXX | |
| +/- Incremento dei debiti commerciali | XXX | |
| +/- Incremento dei debiti tributari e previdenziali | XXX | |
| +/- Incremento degli altri debiti | XXX | |
| *Totale investimenti in capitale circolante netto operativo* | | *XXX* |
| | | |
| Utilizzo dei fondi | | |
| - Utilizzo fondo per rischi ed oneri | XXX | |
| - Utilizzo fondo TFR | XXX | |
| *Totale utilizzo dei fondi* | | *XXX* |
| | | |
| Investimenti in fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo | | |
| - Investimenti in immobilizzazioni immateriali | XXX | |
| - Investimenti in immobilizzazioni materiali | XXX | |

| | | |
|---|---|---|
| - Investimenti in immobilizzazioni finanziarie | XXX | |
| + Prezzo per disinvestimenti | XXX | |
| *Totale investimenti in fattori produttivi a lento ciclo di utilizzo* | | *XXX* |
| | | |
| Pagamento dei debiti finanziari | | |
| - Pagamento dei debiti finanziari a breve termine | XXX | |
| - Pagamento dei debiti finanziari a medio lungo termine | XXX | |
| *Totale pagamento dei debiti finanziari* | | *XXX* |
| | | |
| FABBISOGNO FINANZIARIO NETTO | | XXX |
| | | |
| Copertura del fabbisogno finanziario netto | | |
| Finanziamenti con capitale proprio | | |
| + ……. | XXX | |
| + ……. | XXX | |
| *Totale finanziamenti con capitale proprio* | | *XXX* |
| | | |
| Finanziamenti con capitale di terzi | | |
| + ……. | XXX | |
| + ……. | XXX | |
| *Totale finanziamenti con capitale di terzi* | | *XXX* |
| | | |
| TOTALE FONTI DI FINANZIAMENTO A COPERTURA | | XXX |

La forma giuridica dell'impresa incide in maniera spesso determinante sulla scelta delle fonti di finanziamento. Per esempio, rispetto alle imprese individuali e alle società di persone, le società di

capitali, ed in particolare le società per azioni, hanno maggiori opportunità di raccolta di fondi, sia sotto il profilo quantitativo (quantità di capitali reperibili) sia sotto il profilo qualitativo (forme tecniche di raccolta).

Con riferimento alle società per azioni le principali fonti di finanziamento possono essere così articolate a seconda:

- del soggetto: i finanziamenti possono essere a titolo di capitale proprio (o capitale di rischio) e a titolo di capitale di terzi (o di debito). Questi ultimi possono essere attinti presso diversi finanziatori, quali banche, società finanziarie, enti pubblici, dipendenti, o presso il pubblico generale dei risparmiatori;
- della durata: i finanziamenti possono essere a breve scadenza (rimborso entro 12 mesi), a media scadenza (rimborso entro i 5 anni) e a lunga scadenza (rimborso oltre i 5 anni).

Vediamo separatamente le modalità di finanziamento mediante l'utilizzo di capitale proprio e capitale di debito.

1) Finanziamenti con il capitale proprio

Il capitale proprio (o *equity*) viene apportato dai soggetti che partecipano alla proprietà dell'impresa e si assumono il rischio della gestione. Si tratta di fonti destinate a permanere in maniera durevole nell'impresa che costituiscono il cosiddetto capitale di rischio, in

quanto per esso non è previsto obbligo di remunerazione e/o di rimborso. La remunerazione del capitale proprio, infatti, è legata esclusivamente all'andamento della gestione aziendale.

Il capitale sociale è l'insieme dei mezzi apportati dai soci in sede di costituzione dell'impresa e, successivamente, attraverso gli aumenti deliberati dall'assemblea dei soci. Quando le azioni vengono emesse con un sovrapprezzo (le azioni sono emesse sopra la pari), il flusso generato dagli aumenti di capitale sociale è superiore al valore nominale di quello sottoscritto (tale sovrapprezzo viene contabilizzato in una apposita riserva di patrimonio netto).

Oltre a sottoscrivere nuove azioni gli azionisti, nel corso della gestione aziendale, possono finanziarie la società attraverso:

- versamenti in conto capitale, detti anche finanziamenti a fondo perduto, che hanno le stesse caratteristiche del capitale sociale in quanto non sono soggetti a rimborso e non devono essere remunerati. Hanno però l'enorme vantaggio di poter essere restituiti ai soci senza attivare le procedure previste dal codice civile per la riduzione del capitale sociale. Essi rappresentano una posta ideale di patrimonio netto e vengono pertanto iscritti in bilancio tra le riserve;
- versamenti in conto finanziamento, che costituiscono dei veri e propri finanziamenti da parte degli azionisti con l'obbligo di rimborso (a scadenza determinata o indeterminata) e di

remunerazione. Tali finanziamenti trovano collocazione in bilancio nella voce D.3) *Debiti verso soci per finanziamenti*.

Rientra poi tra i finanziamenti di capitale proprio l'autofinanziamento, ossia il reinvestimento nell'attività aziendale degli utili prodotti dalla gestione.

2) Finanziamenti con il capitale di terzi

Si tratta dei finanziamenti di terzi (banche, società finanziarie, risparmiatori, enti pubblici, dipendenti, etc.) che rimangono nell'impresa per un periodo di tempo determinato e per i quali esiste un obbligo di remunerazione.

La forma più comune è quella del credito bancario. Esso può assumere differenti forme tecniche e rispondere a esigenze sia di breve sia di medio – lungo periodo. I finanziamenti bancari possono, infatti, essere ottenuti per tempi lunghi per finanziare l'attivo immobilizzato (come, per esempio, i mutui bancari) oppure per tempi brevi per finanziare l'attivo circolante (come, per esempio, le aperture di credito in conto corrente per elasticità di cassa). Solitamente le imprese fanno ricorso a più forme tecniche di credito bancario, che si differenziano per scadenza, garanzie e condizioni contrattuali. I contratti bancari possono essere ricondotti a tre distinte categorie:

- prestiti bancari, mediante i quali le imprese ottengono fondi sotto varie forme tecniche, classificabili in due gruppi:
    1) finanziamenti in conto corrente: consentono di utilizzare scoperti di conto corrente secondo le esigenze che di volta in volta si presentano. L'impresa può quindi utilizzare in conto corrente somme superiori a quelle versate, impegnandosi a corrispondere alla banca interessi passivi e commissioni. I finanziamenti in conto corrente hanno il requisito dell'elasticità (perché consentono di alternare utilizzi e rientri) e si distinguono in:
        - aperture di credito in conto corrente, che sono un contratto con il quale una banca si obbliga a tenere a disposizione del cliente una somma di denaro per un dato periodo di tempo o a tempo indeterminato. Può essere assistito da garanzie reali o personali;
        - anticipazioni in conto corrente garantite da titoli o da merci, che rappresentano un contratto di prestito, abbinato a un contratto di pegno, con cui la banca concede al cliente un finanziamento commisurato al valore

attribuito ai beni oggetto di garanzia (titoli, merci, etc.);

2) finanziamenti a scadenza fissa: vengono utilizzati in un'unica soluzione per l'intero importo concesso e devono essere rimborsati a una scadenza prestabilita. Possono essere accordati con le seguenti modalità:
    - aperture di credito semplici;
    - sovvenzioni cambiarie;

- mutui ipotecari, mediante i quali la banca concede prestiti a medio lungo termine garantiti da ipoteche su beni immobili.
- operazioni di smobilizzo, mediante le quali le imprese trasferiscono alla banca i propri crediti commerciali, riscuotendo in tal modo i corrispettivi delle vendite senza dover attendere le scadenze pattuite con i clienti. Tra queste forme troviamo lo sconto delle cambiali, l'incasso delle cambiali o delle ricevute bancarie con la clausola salvo buon fine e gli anticipi su fatture.
- crediti di firma, costituiti da garanzie personali che la banca offre ai terzi sulla solvibilità dell'impresa (impegnandosi ad accettare o avallare cambiali tratte, a rilasciare fideiussioni o lettere di credito, etc.).

- La banca inoltre ha una funzione molto importante in sede di crisi aziendali. Molto spesso avviene che in tali situazioni venga chiesto alla banca la trasformazione qualitativa dei debiti nei suoi confronti, generalmente da breve termine a medio lungo termine. Non di rado avviene però anche la cosiddetta capitalizzazione del debito, ossia la trasformazione del finanziamento da titolo di debito a titolo di capitale proprio.
- Accanto alle forme tradizionali di finanziamento ne esistono di particolari, fornite dalle banche o da società specializzate che fanno parte, solitamente, di gruppi bancari. A seconda delle caratteristiche del fabbisogno, tali tipologie di credito possono assumere le seguenti forme tecniche:
- *leasing* finanziario: come abbiamo già visto nell'ambito delle modalità di acquisizione degli investimenti, esso è un contratto mediante il quale un'impresa prende in locazione finanziaria beni mobili o immobili fatti costruire o acquistati da una società di *leasing*; alla scadenza del contratto il conduttore ha la possibilità di acquisire la proprietà dei beni locati dietro versamento di un importo pattuito (prezzo di riscatto). Il *leasing* permette all'impresa utilizzatrice di evitare ingenti uscite finanziarie connesse all'acquisto del bene, facendosi, di fatto, finanziare dalla società di *leasing*.

- *factoring*: è un contratto mediante il quale un'impresa cede a una banca o a una società di *factoring* la totalità o una parte dei propri crediti commerciali non supportati da titoli di credito. Il *factoring* unisce al servizio finanziario di smobilizzo dei crediti (se è prevista la forma con accredito anticipato) un ser-vizio amministrativo (tenuta della contabilità clienti e valutazione della loro solvibilità) e un servizio assicurativo (se è prevista la clausola pro-soluto, il rischio di insolvenza è a carico del *factor*, il quale garantisce il buon fine dei crediti). Con la clausola pro-solvendo invece il rischio di insolvenza è invece a carico del cedente.
- *forfaiting*: è un contratto che prevede la cessione pro-soluto di cambiali emesse da esportatori a società finanziarie estere. È un finanziamento in cui i titoli vengono ceduti al loro valore nominale al netto di uno sconto forfettario.
- *confirming*: è un contratto mediante il quale una banca o una società specializzata garantisce al fornitore nazionale la solvibilità dell'acquirente estero, confermando l'ordine di acquisto dell'importatore e obbligandosi a regolare per cassa l'importo fatturato dietro consegna dei documenti di spedizione e degli effetti cambiari previsti in contratto.

Per le società quotate esiste inoltre la possibilità di rivolgersi direttamente al mercato mobiliare: è possibile farlo mediante l'emissione di prestiti obbligazionari, certificati di investimento, cambiali finanziarie, etc. Le obbligazioni ed i certificati di investimento consentono di acquisire fondi a medio lungo termine; le cambiali finanziarie hanno invece scadenza a breve termine e permettono di raccogliere capitali da impiegare per soddisfare il fabbisogno di circolante.

Esiste poi la possibilità di farsi finanziare mediante l'intervento dello Stato e delle Regioni. Il processo di finanziamento, in questo caso, può avere diversi scopi, che vanno dagli incentivi alla ricerca e all'innovazione, al sostegno alle piccole e medie imprese o alle imprese operanti in aree depresse o colpite da calamità naturali. Gli strumenti di intervento a disposizione delle istituzioni sono:

- la leva finanziaria, che consiste nell'erogazione di fondi o nella concessione di finanziamenti a tasso agevolato;
- la leva fiscale, che consiste nella concessione di esenzioni fiscali, detrazioni, riduzioni di aliquote fiscali e crediti di imposta.

Ciascun intervento deve essere previsto e disciplinato da apposite leggi e deve essere contenuto nei limiti stabiliti dall'Unione Europea.

*La tecnica di costruzione e le relazioni fondamentali con gli altri budget*

Il budget dei finanziamenti, dalle premesse sopra fatte, non è altro, quindi, che un documento contenente le modalità di copertura del fabbisogno finanziario netto determinato precedentemente nel piano dei flussi finanziari. Ad esso saranno correlati anche i piani di ammortamento finanziario del prestito (nel caso in cui si tratti di un debito a medio lungo termine) in modo da permettere la determinazione dei flussi in uscita che si manifesteranno nei periodi futuri e, di conseguenza, i valori del budget di tesoreria.

*La gestione del foglio di lavoro*

Il foglio di lavoro, semplificando parzialmente il processo di quantificazione del fabbisogno finanziario e degli interessi connessi, prevede, mediante inserimento dei tassi di interesse annui creditori e debitori, il calcolo automatico degli interessi attivi, se il saldo tra disponibilità liquide e indebitamento bancario corrente è positivo, ovvero degli interessi passivi, se detto saldo è negativo.

| dettaglio tasso interesse attivo e passivo su disponibilità liquide / indebitamento bancario corrente | | | Gennaio | Febbraio | Marzo | Aprile |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Tasso di interesse attivo | | | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% |
| Tasso di interesse passivi | | | 0,42% | 0,42% | 0,42% | 0,42% |

| Buget mensilizzato anno 2023 | | | | | | | | 2023 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Maggio | Giugno | Luglio | Agosto | Settembre | Ottobre | Novembre | Dicembre | |
| 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,01% | 0,10% |
| 0,42% | 0,42% | 0,42% | 0,42% | 0,42% | 0,42% | 0,42% | 0,42% | 5,00% |

| voce | 2021 | 2022 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| **FLUSSO DI CASSA COMPLESSIVO** | **0** | **19.902** | **14.895** | **67.087** | **-2.415** |
| ***Disponibilità liquide (Indebitamento bancario corrente) iniziale*** | | | ***156.004*** | ***170.914*** | ***238.020*** |
| ***Disponibilità liquide (Indebitamento bancario corrente) finale ante interessi breve termine*** | | | ***170.899*** | ***238.000*** | ***235.605*** |
| Interessi attivi (passivi) a breve termine | | | 14 | 20 | 20 |
| ***Disponibilità liquide (Indebitamento bancario corrente) finale ante interessi breve termine*** | | | ***170.914*** | ***238.020*** | ***235.625*** |

Gli interessi attivi e passivi sono riportati automaticamente nella gestione finanziaria del budget economico, se positivi, nella voce "Altri proventi finanziari – interessi attivi su disponibilità liquide" o, se negativi, nella voce "Interessi e altri oneri finanziari – interessi passivi su indebitamento a breve termine".

Per quanto attiene, invece, agli interessi passivi su forme più strutturate di indebitamento, come finanziamenti bancari a medio/lungo termine o finanziamenti erogati dai soci, gli interessi sono imputati nel budget economico in base al piano di ammortamento finanziario del debito, mediante la compilazione delle relative tabelle di dettaglio.

La gestione dei finanziamenti bancari a medio / lungo termine richiede, oltre ai saldi iniziali e a quelli finali ripresi o calcolati automaticamente dal sistema, l'inserimento dei seguenti valori:

- l'ammontare dei nuovi finanziamenti bancari ottenuti nel corso del periodo;
- il flusso di cassa in uscita connesso al pagamento della rata (quota capitale e quota interesse). Tale valore è determinato sulla base del piano di ammortamento finanziario del debito bancario. In caso di presenza di più finanziamenti, si suggerisce di creare delle ulteriori tabelle di supporto al fine di riprendere automaticamente nella presente voce il totale delle rate dei vari finanziamenti, così da avere sempre a disposizione una perfetta riconciliazione dei valori;
- l'ammontare degli interessi inclusi nel rigo "Rimborso finanziamenti bancari precedenti (totale rata)". Anche questo valore può essere agevolmente ripreso dal piano di ammortamento finanziario del prestito.

| dettaglio finanziamenti bancari a m/l termine | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| Debiti per finanziamenti bancari iniziali | | | 39.980 | 38.997 | 38.012 |
| Accensione nuovi finanziamenti bancari | | | 0 | 0 | 0 |
| Interessi su finanziamenti bancari | | | 93 | 91 | 88 |
| Rimborso finanziamenti bancari precedenti (totale rata) | | | 1.076 | 1.076 | 1.076 |
| Debiti per finanziamenti bancari finali | | | 38.997 | 38.012 | 37.024 |

La siffatta costruzione delle movimentazioni della voce permette di gestire in modo agevole anche la valutazione dei debiti al costo ammortizzato. Senza entrare nei tecnicismi del criterio di valutazione, i correttivi da apportare ai valori appena descritti sono i seguenti:

- nel valore di accensione del finanziamento dovrà essere indicato l'effettivo flusso di cassa in entrata, dato dalla differenza tra il valore nominale del finanziamento e i costi di transazione iniziali, quali spese di istruttoria, imposta ipotecaria, perizie, costi notarili e simili;
- gli interessi passivi contrattuali, cioè quelli pagati inclusi nella rata rimborsata, sono sostituiti dagli interessi calcolati con il criterio del tasso di interesse effettivo.

Nessuna rettifica è richiesta invece per il valore di rimborso che è quindi rappresentato dal flusso in uscita del periodo. Il saldo finale del debito, pertanto, sarà rappresentativo del costo ammortizzato:

| |
|---|
| Valore di iscrizione iniziale (o valore contabile precedente |
| + interessi effettivi |
| - pagamenti per capitale e interessi |
| Costo ammortizzato finale |

In caso di erogazione di un finanziamento con previsione di un periodo di preammortamento, i flussi di cassa in uscita connessi al rimborso del finanziamento saranno costituiti unicamente dagli interessi passivi che dovranno essere riportati anche nella voce "Interessi su finanziamenti bancari".

Considerazioni simili possono essere trasposte anche con riferimento ai versamenti effettuati dai soci a titolo di capitale di debito, tenendo debitamente conto delle peculiarità della fattispecie. In particolare, si ricorda che:

- i finanziamenti soci potrebbero essere anche infruttiferi di interessi. In questo caso, in assenza dell'applicazione del costo ammortizzato, il valore di rimborso sarà costituito unicamente dalla quota capitale e il rigo degli interessi su finanziamenti soci non sarà valorizzato. Se invece si applicasse il costo ammortizzato, il valore erogato dovrà essere attualizzato utilizzando il tasso di interesse di mercato relativo a operazioni similari tra controparti indipendenti. Il valore attualizzato del debito (*fair value* della passività finanziaria) verrà allocato nella voce "Accensione nuovi finanziamenti soci" mentre l'effetto dell'attualizzazione dovrà essere trattato come un incremento monetario delle riserve di patrimonio netto. Successivamente, sulla base del piano di ammortamento

finanziario del prestito “trasformato” in fruttifero, verranno rilevati sia gli interessi passivi sia i flussi di cassa in uscita per la rata rimborsata;

- i finanziamenti potrebbero essere oggetto di rinuncia da parte dei soci. In tal caso, la rinuncia non costituisce un flusso di cassa in uscita ma è solo una permutazione del debito in patrimonio netto. Inserendo nella voce “Rinuncia finanziamento soci (a patrimonio netto)”, l’ammontare rinunciato viene automaticamente portato ad incremento delle riserve di patrimonio netto, senza transitare dal budget di tesoreria.

| dettaglio finanziamenti soci | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| Debiti per finanziamenti soci iniziali | | | 0 | 0 | 0 |
| Accensione nuovi finanziamenti soci | | | 0 | 0 | 0 |
| Interessi su finanziamenti soci | | | 0 | 0 | 0 |
| Rimborso finanziamenti soci precedenti (totale rata) | | | 0 | 0 | 0 |
| Rinuncia finanziamento soci (a patrimonio netto) | | | 0 | 0 | 0 |
| Debiti per finanziamenti bancari finali | | | 0 | 0 | 0 |

Oltre al ricorso al capitale di debito, la società può valutare nuovi apporti a titolo di capitale di rischio. Il software permette di:

- rilevare aumenti di patrimonio netto a titolo di capitale sociale, mediante compilazione della tabella di dettaglio del capitale sociale, siano essi a pagamento ovvero gratuiti. Nel primo caso, l’ammontare indicato va ad alimentare anche il budget di

tesoreria, mentre nel secondo si avrà una riduzione automatica delle riserve;

— rilevare aumenti di patrimonio netto diversi da quelli a titolo di capitale sociale, come, ad esempio, i versamenti in conto capitale o in conto futuro aumento capitale ovvero versamenti a copertura perdite. Detti importi dovranno essere rilevati nella voce "Altri aumenti di riserve in denaro" nella tabella di dettaglio delle riserve.

| dettaglio capitale sociale | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Capitale sociale iniziale | | | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Aumenti di capitale sociale a pagamento (in denaro) | | | 0 | 0 | 0 |
| Aumenti di capitale sociale a pagamento (in natura) | | | 0 | 0 | 0 |
| Riduzioni di capitale sociale a pagamento (in denaro) | | | 0 | 0 | 0 |
| Aumenti/riduzioni di capitale sociale gratuiti | | | 0 | 0 | 0 |
| Capitale sociale finale | | | 50.000 | 50.000 | 50.000 |

| dettaglio riserve | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Riserve iniziali | | | 10.000 | 10.000 | 10.000 |
| Giroconto da ("+") / a ("-") utili e perdite a nuovo | | | 0 | 0 | -48.371 |
| Rinuncia finanziamenti soci | | | 0 | 0 | 0 |
| Aumenti/riduzioni di capitale sociale gratuiti | | | 0 | 0 | 0 |
| Altri aumenti di riserve in denaro | | | 0 | 0 | 0 |
| Altri aumenti di riserve in natura | | | 0 | 0 | 0 |
| Altre riduzioni di riserve in denaro | | | 0 | 0 | 0 |
| Distribuzione riserve ai soci | | | 0 | 0 | 0 |
| Riserve finali | | | 10.000 | 10.000 | -38.371 |

In caso di nuovi conferimenti (sia a titolo di capitale sociale sia a titolo diverso o misto) liberati in natura è necessario prevedere il caricamento, con il medesimo valore, del cespite nel budget degli investimenti, indicando un'aliquota IVA 0% (salvo quanto previsto dalla normativa fiscale di tempo in tempo vigente).

Nel budget di tesoreria, dal momento che non è stato prodotto alcun flusso di cassa in uscita, gli investimenti saranno rettificati per tale ammontare, così come non sarà previsto alcun flusso in entrata derivante dall'attività di finanziamento.

A completamento dell'analisi delle suddette voci, si segnala, inoltre, quanto segue:

- è possibile prevedere riduzioni a pagamento di capitale sociale e delle riserve;
- le riserve possono essere decrementate anche per effetto della distribuzione delle riserve ai soci, anche sottoforma di dividendo;
- le riserve possono incrementarsi anche per effetto del trasferimento risorse dagli utili portati a nuovo o possono ridursi per la copertura delle perdite portate a nuovo.

### 3.7 Il budget economico definitivo

Conclusa la pianificazione finanziaria, è possibile costruire il budget economico definitivo e quindi procedere anche alla quantificazione finale delle imposte sul reddito.

*La gestione del foglio di lavoro*

Il risultato della gestione finanziaria, come descritto in precedenza, è interamente ripresa in automatico dalle altre tabelle di dettaglio. Dal budget degli investimenti vengono derivati anche i proventi da partecipazione, come dividendi e plusvalenze (o minusvalenze) da alienazione delle partecipazioni, il tutto incluso nella voce "Proventi (oneri) da partecipazione".

Se al reddito operativo aggiungiamo il risultato della gestione accessoria e quello della gestione finanziaria si perviene al risultato prima delle imposte, utile per effettuare la simulazione fiscale delle imposte sul reddito.

| voce | 2021 | 2022 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| Proventi (oneri) da partecipazioni | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Altri proventi finanziari | 0 | 167 | 14 | 20 | 20 |
| Interessi e altri oneri finanziari | 0 | 1.970 | 93 | 91 | 88 |
| Plusvalenze (Minusvalenze) su attività finanziarie e titoli immobilizzati | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Rivalutazione (Svalutazione) di attività finanziarie e partecipazioni | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **REDDITO DELLA GESTIONE FINANZIARIA** | **0** | **-1.802** | **-79** | **-71** | **-68** |
| **RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE** | **0** | **-47.049** | **7.932** | **1.268** | **-2.171** |

Il software permette un calcolo semplificato delle imposte in cui è possibile gestire:

- le variazioni in aumento e in diminuzione sia ai fini IRES sia ai fini IRAP;
- i versamenti dei saldi a debito e degli acconti, ovvero la compensazione degli importi a credito;

- le perdite fiscali pregresse ai fini della quantificazione dell'IRES dovuta;
- la deduzione del costo del personale ai fini IRAP, su base percentuale.

Ai fini dell'imputazione dell'onere fiscale nel budget economico mensile, l'ammontare annuo delle imposte è stato suddiviso sui singoli periodi in pari quota (un dodicesimo del totale).

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dati di input storici** | | | | | | | |
| Anno di inizio attività | | | 2014 | | | | |
| Crediti (debiti) per imposte sul reddito (IRES+IRAP) da bilancio consuntivo | | | 6.189 | di cui IRES | 1.515 | di cui IRAP | 4.674 |
| Acconti versati nel primo anno di piano (budget) | | | | | | | |
| IRES | | | 1° acconto | 0 | 2° acconto | 0 | |
| IRAP | | | 1° acconto | 0 | 2° acconto | 0 | |
| Mese pagamento imposte (hp in un'unica soluzione) | | | 6 | | | | |

| dettaglio calcolo IRES | 2023 |
|---|---|
| Determinazione delle imposte - IRES | |
| Risultato pirma delle imposte | -10.338 |
| Variazioni fiscali in aumento e in diminuzione | -28.000 |
| CONTRIBUTO IN CONTO ESERCIZIO - ACCISE CARBURANTI | -28.000 |
| VARIAZIONE FISCALE 2 | 0 |
| VARIAZIONE FISCALE 3 | 0 |
| VARIAZIONE FISCALE 4 | 0 |
| VARIAZIONE FISCALE 5 | 0 |
| Reddito di impresa (perdita) | -38.338 |
| Perdite fiscali a scomputo | 0 |
| Reddito imponibile (perdita riportabile) | -38.338 |
| Aliquota IRES prevista | 24,00% |
| IRES dovuta | 0 |
| | |
| Gestione perdite fiscali riportabili | 9 |
| Perdite riportabili in misura piena | |
| valore iniziale | 0 |
| nuove perdite | 0 |
| utilizzi | 0 |
| valore finale | 0 |
| Perdite riportabili in misura limitata | |
| valore iniziale | 92.832 |
| nuove perdite | 38.338 |
| utilizzi | 0 |
| valore finale | 131.170 |

| dettaglio calcolo IRAP | 2023 |
|---|---|
| Determinazione delle imposte - IRAP | |
| Componenti reddituali rilevanti IRAP | 396.174 |
| Variazioni fiscali in aumento e in diminuzione | 36.960 |
| COMPENSO AMMINISTRATORI | 64.960 |
| CONTRIBUTO IN CONTO ESERCIZIO - ACCISE CARBURANTI | -28.000 |
| VARIAZIONE FISCALE 3 | 0 |
| VARIAZIONE FISCALE 4 | 0 |
| VARIAZIONE FISCALE 5 | 0 |
| Valore della produzione lordo | 433.134 |
| Quota costo del personale deducibile | 100,00% |
| Deduzione per costo del personale | 404.830 |
| Valore dalla produzione netto | 28.304 |
| Aliquota IRAP prevista | 3,90% |
| IRAP dovuta | 1.104 |

La gestione delle imposte è direttamente collegata al budget di tesoreria, per quanto attiene ai flussi di cassa per pagamenti o per

rimborso delle imposte, nonché al budget patrimoniale per la determinazione dei crediti e dei debiti per imposte sul reddito.

| dettaglio crediti/debiti per imposte sul reddito | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Credito (debito) per IRES | | | | | |
| Credito (debito) per IRES iniziale | | | 1.515 | 1.515 | 1.515 |
| Pagamento saldo a debito anno precedente | | | 0 | 0 | 0 |
| Pagamento acconti | | | 0 | 0 | 0 |
| Ritenute subite | | | 0 | 0 | 0 |
| Credito precedente compensato | | | 0 | 0 | 0 |
| IRES dovuta dell'esercizioo | | | 0 | 0 | 0 |
| Credito (debito) per IRES finale | | | 1.515 | 1.515 | 1.515 |
| | | | | | |
| Credito (debito) per IRAP | | | | | |
| Credito (debito) per IRAP iniziale | | | 4.674 | 4.674 | 4.674 |
| Pagamento saldo a debito anno precedente | | | 0 | 0 | 0 |
| Pagamento acconti | | | 0 | 0 | 0 |
| Credito precedente compensato | | | 0 | 0 | 0 |
| IRAP dovuta dell'esercizio | | | 0 | 0 | 0 |
| Credito (debito) per IRAP finale | | | 4.674 | 4.674 | 4.674 |

Se il saldo finale, per ciascuna imposta, è positivo, siamo in presenza di un credito tributario che verrà iscritto nell'attivo del budget patrimoniale, mentre se è negativo iscriveremo un debito tributario nel passivo del budget patrimoniale.

Nel caso in cui la società subisca delle ritenute a titolo d'acconto (ad esempio sugli interessi attivi, sulle provvigioni attive, etc.), l'utente dovrà indicare manualmente detto valore nel rigo "Ritenute subite".

Si precisa che non è prevista la gestione nel budget della fiscalità differita.

Con l'imputazione delle imposte sul reddito, anche il budget economico risulta ora essere completo.

| voce | 2021 | 2022 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| **RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE** | **0** | **-47.049** | **7.932** | **1.268** | **-2.171** |
| Imposte sul reddito | 0 | 1.322 | 92 | 92 | 92 |
| **UTILE (PERDITA) DEL PERIODO** | **0** | **-48.371** | **7.840** | **1.176** | **-2.263** |

## 3.8 Il budget di tesoreria

Non di rado capita che le PMI si trovino in tensione finanziaria, causata dall'insostenibilità dei flussi di cassa in uscita rispetto alle disponibilità monetarie e ai flussi di cassa in entrata. Ciò è dovuto, oltre che alle contingenze di periodo, al fatto che spesso manca, in tutto o in parte, un'adeguata pianificazione finanziaria. Infatti, nella maggior parte dei casi, le uniche previsioni future si concentrano sul lato reddituale, mediante la costruzione di budget economici, tralasciando invece il lato finanziario. Tuttavia, come ben noto, le dinamiche reddituali sono, il più delle volte, completamente slegate da quelle finanziarie: basti pensare al numero di aziende in stato di crisi, o addirittura in stato di insolvenza, che negli anni immediatamente precedenti alla procedura concorsuale non hanno mai registrato risultati netti di conto economico negativi. L'Amaduzzi, in uno dei suoi scritti, illustrava come l'equilibrio economico di lungo e breve periodo deve essere sempre posto in relazione con la verifica degli equilibri finanziari.

La verifica dell'equilibrio finanziario è analizzata attraverso i flussi di cassa.

I flussi di cassa si ottengono contrapponendo le entrate (*cash inflow*) e le uscite (*cash outflow*), che, a loro volta, possono riguardare:

a) la gestione corrente, cioè le entrate e le uscite di natura prettamente commerciale, legate all'attività di vendita di beni o prestazione di servizi, quali, a titolo esemplificativo:

(i) le entrate per vendite di prodotti;

(ii) le entrate per prestazioni di servizi;

(iii) i pagamenti per acquisti di beni e di servizi;

(iv) i pagamenti per locazioni/noleggi/leasing;

(v) i pagamenti legati al personale dipendente (retribuzioni nette, ritenute operate, contributi, indennità di fine rapporto);

(vi) il pagamento delle imposte sul reddito.

b) la gestione non corrente, relativa ad entrate ed uscite non direttamente legate al processo produttivo e distributivo dell'azienda, come:

(i) i pagamenti e gli incassi per l'acquisto e la vendita di immobilizzazioni materiali e immateriali;

(ii) i pagamenti e gli incassi per l'acquisto e la vendita di partecipazioni;

(iii) le erogazioni o i rimborsi di prestiti concessi a terzi;

(iv) le somme ottenute o rimborsate dei finanziamenti ricevuti;

(v) il pagamento degli interessi passivi sui finanziamenti ricevuti;

(vi) le entrate per gli aumenti di capitale e le uscite per il rimborso del capitale e delle riserve o per la distribuzione di dividendi.

Al flusso della gestione corrente sono inoltre strettamente legati la gestione dell'IVA e dei relativi versamenti.

La distinzione dei flussi nelle due categorie descritte agevola l'individuazione e la conformazione di flussi di cassa, anche ai fini delle previsioni future.

In funzione del momento di calcolo, flussi di cassa possono essere analizzati tramite:

- il rendiconto finanziario, con il quale si dà evidenza, a consuntivo, delle entrate e delle uscite avvenute nel corso dell'esercizio;
- il budget di tesoreria, attraverso il quale si misurano le entrate e le uscite future;
- il forecast di tesoreria che si pone invece a metà strada tra i due strumenti precedenti. Infatti, questa tipologia di reporting viene elaborato periodicamente durante l'esercizio (mensilmente o trimestralmente) e comprende in parte le entrate e le uscite consuntive e in parte quelle previsionali fino

ad arrivare alla chiusura dell'esercizio. In questo modo, è possibile attuare un sistema di controllo di tipo *feed-forward*, che va a includere nelle previsioni future anche i fenomeni verificatisi nel corso del periodo non inclusi inizialmente nel budget.

Ognuno di questi strumenti permette il monitoraggio dei flussi di cassa e la relativa analisi.

Sicuramente la creazione di un cruscotto che consenta il controllo tempestivo dei flussi di cassa è oggi diventato un aspetto prioritario. Da un punto di vista strutturale, il controllo dei flussi di cassa, affinché risulti immediatamente efficace, dovrebbe, come minimo, includere i seguenti elementi:

- descrizione delle entrate e delle uscite, distinte per gestione corrente e gestione non corrente;
- ammontare previsto a budget, il risultato a consuntivo e la relativa variante per il mese di riferimento;
- ammontare a consuntivo per i mesi precedenti a quello di riferimento;
- le previsioni, eventualmente revisionate, per i mesi successivi a quello di riferimento.

Graficamente, potremmo avere:

| | Consuntivo | | | | Budget | Variante | Previsione revisionata | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Gen | Feb | Mar | Apr | Apr | Apr | Mag | Giu | Lug |
| A) Saldo di cassa iniziale | | | | | | | | | |
| B) Entrate correnti | | | | | | | | | |
| Incassi di crediti commerciali | | | | | | | | | |
| Incassi da vendite | | | | | | | | | |
| … | | | | | | | | | |
| *Totale B* | | | | | | | | | |
| C) Uscite correnti | | | | | | | | | |
| Pagamenti per acquisti | | | | | | | | | |
| Pagamenti per personale | | | | | | | | | |
| Pagamenti per spese generali | | | | | | | | | |
| … | | | | | | | | | |
| *Totale C* | | | | | | | | | |
| D) Saldo di cassa | | | | | | | | | |

| | Consuntivo | | | | Budget | Variante | Previsione revisionata | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Gen | Feb | Mar | Apr | Apr | Apr | Mag | Giu | Lug |
| gestione corrente (B) – (C) | | | | | | | | | |
| E) Entrate non correnti | | | | | | | | | |
| Entrate da finanziamenti | | | | | | | | | |
| … | | | | | | | | | |
| *Totale E* | | | | | | | | | |
| F) Uscite non correnti | | | | | | | | | |
| Pagamenti per acquisti immobilizzazioni | | | | | | | | | |
| … | | | | | | | | | |
| *Totale F* | | | | | | | | | |
| G) Saldo di cassa gestione non corrente (E) – (F) | | | | | | | | | |
| H) Avanzo/disavanzo di cassa progressivo (A + D + G) | | | | | | | | | |

| | Consuntivo | | | | Budget | Variante | Previsione revisionata | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Gen | Feb | Mar | Apr | Apr | Apr | Mag | Giu | Lug |
| I) Proventi / oneri finanziari | | | | | | | | | |
| L) Saldo di cassa finale (H – I) | | | | | | | | | |

Ai fini espositivi, molto spesso si preferisce utilizzare una struttura più simile a quella del rendiconto finanziario che riporta i seguenti macro-flussi:

- flusso di cassa generato (assorbito) dall'attività operativa;
- flusso di cassa generato (assorbito) dall'attività di investimento;
- flusso di cassa generato (assorbito) dall'attività di finanziamento.

In questo modo è più agevole la formazione di risultati progressivi, nei quali è possibile individuare le poste base per il calcolo del fabbisogno finanziario, come meglio descritto nel paragrafo precedente.

Rispetto alla struttura del rendiconto finanziario prevista dai principi contabili (in particolare da quelli nazionali – OIC 10 *Rendiconto finanziario*), la risorsa (o fondo) oggetto di analisi non è rappresentata esclusivamente dalla disponibilità liquide ma tale valore è rettificato per l'eventuale indebitamento finanziario corrente (scoperti di conto corrente, debiti per anticipi su fatture, etc.).

*La tecnica di costruzione e le relazioni fondamentali con gli altri budget*

Dal punto di vista della costruzione, il budget di tesoreria raccoglie da tutti gli altri budget (budget economico, budget degli investimenti e budget patrimoniale) i flussi di cassa in entrata e in uscita futuri. La somma algebrica dei flussi di cassa rappresenta la variazione delle disponibilità liquide nette (indebitamento finanziario corrente netto).

*La gestione del foglio di lavoro*

Il foglio di lavoro riporta in automatico i flussi di cassa derivanti dalle diverse tabelle di dettaglio. L'unico elemento manuale, come esaminato in precedenza, è rappresentato dal tasso annuo di remunerazione delle disponibilità liquide ovvero quello passivo sull'indebitamento finanziario corrente netto.

| voce | 2021 | 2022 | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| **ATTIVITA' OPERATIVA** | | | | | |
| Incassi per ricavi delle vendite e delle prestazioni | | | 150.000 | 235.400 | 169.101 |
| Incassi per altri ricavi e proventi (caratteristici e accessori) | | | 0 | 0 | 0 |
| Pagamenti per acquisti beni, servizi e godimento beni di terzi | | | -58.843 | -137.369 | -136.220 |
| Pagamenti per oneri diversi (caratteristici e accessori) | | | -500 | -500 | -810 |
| Pagamenti per personale dipendente | | | -74.686 | -24.841 | -24.841 |
| Pagamenti per TFR (in azienda) | | | 0 | 0 | 0 |
| Pagamenti per IVA | | | 0 | -4.528 | -8.570 |
| Rimborsi (pagamenti) per imposte | | | 0 | 0 | 0 |
| Utilizzo dei fondi per rischi ed oneri | | | 0 | 0 | 0 |
| **Flusso finanziario dell'attività operativa** | | **44.514** | **15.971** | **68.163** | **-1.339** |
| | | | | | |
| **ATTIVITA' DI INVESTIMENTO** | | | | | |
| Investimenti in immobilizzazioni immateriali | | | 0 | 0 | 0 |
| Investimenti in immobilizzazioni materiali | | | 0 | 0 | 0 |
| Investimenti in partecipazioni | | | -10.000 | 0 | 0 |
| Investimenti in crediti finanziari | | | 0 | 0 | 0 |
| Investimenti in attività finanziarie non immobilizzate | | | 0 | 0 | 0 |
| Incassi per dividendi | | | 0 | 0 | 0 |
| Incassi per interessi attivi | | | 0 | 0 | 0 |
| Rettifica per aumenti di capitale sociale e riserva in natura | | | 0 | 0 | 0 |
| Disinvestimenti in immobilizzazioni immateriali | | | 0 | 0 | 0 |
| Disinvestimenti in immobilizzazioni materiali | | | 0 | 0 | 0 |
| Disinvestimenti in partecipazioni | | | 0 | 12.000 | 0 |
| Disinvestimenti in crediti finanziari | | | 0 | 0 | 0 |
| Disinvestimenti in attività finanziarie non immobilizzate | | | 0 | 0 | 0 |
| **Flusso finanziario dell'attività di investimento** | | **-7.971** | **-10.000** | **12.000** | **0** |
| | | | | | |
| **ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO - Mezzi di terzi** | | | | | |
| Accensione nuovi finanziamenti bancari | | | 0 | 0 | 0 |
| Accensione nuovi finanziamenti soci | | | 0 | 0 | 0 |
| Rimborso finanziamenti bancari | | | -983 | -985 | -988 |
| Rimborso finanziamenti soci | | | 0 | 0 | 0 |
| Pagamenti per interessi passivi | | | -93 | -91 | -88 |
| *Totale mezzi di terzi* | | | *-1.076* | *-1.076* | *-1.076* |
| **ATTIVITA' DI FINANZIAMENTO - Mezzi propri** | | | | | |
| Aumento capitale e riserve a pagamento | | | 0 | 0 | 0 |
| Rimborso capitale e riserve a pagamento | | | 0 | 0 | 0 |
| Distribuzione dividendi | | | 0 | 0 | 0 |
| *Totale mezzi propri* | | | *0* | *0* | *0* |
| **Totale attività di finanziamento** | | **-16.641** | **-1.076** | **-1.076** | **-1.076** |
| **FLUSSO DI CASSA COMPLESSIVO** | **0** | **19.902** | **4.895** | **79.087** | **-2.415** |
| ***Disponibilità liquide (Indebitamento bancario corrente) iniziale*** | | | ***156.004*** | ***160.913*** | ***240.020*** |
| ***Disponibilità liquide (Indebitamento bancario corrente) finale ante interessi breve termine*** | | | ***160.899*** | ***240.000*** | ***237.604*** |
| Interessi attivi (passivi) a breve termine | | | 13 | 20 | 20 |
| ***Disponibilità liquide (Indebitamento bancario corrente) finale ante interessi breve termine*** | | | ***160.913*** | ***240.020*** | ***237.624*** |

Il saldo finale, se positivo, sarà riportato nel budget patrimoniale nell'attivo corrente mentre, se negativo, sarà allocato nelle passività di natura finanziaria.

### 3.9 Il budget patrimoniale

Il budget patrimoniale, così come a livello consuntivo lo stato patrimoniale, rappresenta il dato di sintesi di tutti gli altri budget e, in particolare, del budget economico e del budget di tesoreria, secondo la relazione illustrata nel capitolo precedente:

$$SP_t = SP_{t-1} + CE_t - CF_t$$

Pertanto, la sua costruzione è diretta conseguenza della gestione patrimoniale precedente ($SP_{t-1}$), modificata per effetto di quella corrente ($CE_t$), tenuto conto dei flussi di cassa ($CF_t$). Non sarebbe possibile determinare i suoi valori senza aver precedentemente identificato quelli degli altri budget.

La struttura del piano patrimoniale è, molto banalmente, simile a quella di uno stato patrimoniale di bilancio, con una struttura a sezioni contrapposte, dove troviamo, per convenzione, a sinistra le attività e a destra le passività e il patrimonio netto. Tuttavia, nella prassi aziendale, è possibile riscontrare anche altri modelli di analisi, ciascuno dei quali offre non poche opportunità di analisi della situazione patrimoniale dell'azienda.

Un primo modello è rappresentato dallo stato patrimoniale riclassificato secondo i criteri finanziari. In esso le attività (che nella logica finanziaria vengono definite impieghi di fondi) sono classificate secondo un criterio di liquidità decrescente, ossia le poste sono ordinate partendo da quelle più liquide (disponibilità di cassa, titoli di Stato facilmente liquidabili, etc.) a quelle meno liquide (tipicamente le immobilizzazioni). Le passività (che nella prassi finanziaria vengono definite come fonti di finanziamento) sono classificate secondo un criterio di esigibilità decrescente, ossia le poste sono esposte partendo da quelle che dovranno essere pagate o rimborsate entro l'esercizio successivo (come, ad esempio, i debiti commerciali, i debiti tributari, gli scoperti in conto corrente bancario) a quelle che saranno pagate o rimborsate oltre l'esercizio successivo (indebitamento a medio lungo termine e capitale proprio, che per sua natura sarà rimborsato ai soci, salvo particolari eccezioni, solo in sede di liquidazione della società, una volta estinti tutti gli altri debiti).

Una metodologia alternativa a quella basata sui criteri finanziari è quella che adotta il cosiddetto criterio "funzionale".
Tale modalità di rappresentazione si basa sul concetto che la solvibilità dell'impresa si fonda sulla propria capacità di generare risorse necessarie e sufficienti, per quantità, qualità e tempo, a far fronte ai propri fabbisogni finanziari.

La riclassificazione “funzionale” pone a confronto il capitale che l’impresa ha a disposizione (costituito dal capitale proprio, dall’indebitamento finanziario a medio/ lungo termine e dall’indebitamento finanziario netto a breve termine) con gli investimenti netti della stessa impresa, suddividendo gli impieghi in operativi, accessori e finanziari, e le fonti in debiti operativi, finanziari e patrimonio netto.

Per investimenti netti si intende il capitale investito risultante dall’attivo dello stato patrimoniale depurato delle passività direttamente connesse all’esercizio dell’impresa (passività di funzionamento, quali il debito per trattamento di fine rapporto, i debiti verso fornitori, i debiti tributari, etc.) e, in quanto tali, non finanziarie e non generatrici di oneri finanziari espliciti.

Tale riclassificazione, pur considerando la dimensione finanziaria del fenomeno, tende a privilegiare il concetto di “investimento produttivo di reddito” (ossia l’area di investimento contrapposta ad un risultato parziale, come il reddito operativo) ed è quindi particolarmente utile ai fini delle analisi reddituali. Infatti, confrontando i risultati parziali delle varie aree reddituali dell’impresa con gli investimenti netti, si può verificare l’effettivo rendimento del capitale investito nell’impresa.

Si tratta quindi di una classificazione che espone da una parte il fabbisogno finanziario, così come lo abbiamo determinato nel budget

di tesoreria, e dall'altra parte le modalità di copertura dello stesso, determinate nel piano dei finanziamenti. In un'ottica di pianificazione è quello che a parere dello scrivente rappresenta meglio la dinamica di costruzione del budget.

Tuttavia, in un'ottica gestione e di esposizione di risultati intermedi, potrebbe essere interessante anche una rappresentazione intermedia tra le due modalità, come, del resto, verrà proposta tramite il foglio di budget.

*La gestione del foglio di lavoro*

Il foglio di lavoro riprende in automatico i dati dagli altri budget e dalle tabelle di supporto. Di seguito si descrivono le poste legate alla gestione finanziaria attiva (crediti finanziari, titoli e attività finanziarie non immobilizzate) non descritte nei paragrafi precedenti. Segue inoltre la gestione dei crediti / debiti per IVA e dei fondi per rischi e oneri.

Il dettaglio dei crediti finanziari / altri titoli richiede l'esposizione, oltre che dei saldi iniziali e di quelli finali ripresi o calcolati automaticamente dal sistema, di quanto segue:

- l'ammontare erogato per finanziamenti concessi a terzi;

- il costo di acquisto dei titoli;
- il valore di rimborso dei crediti, comprensivo di rata capitale e interessi. Tale importo rappresenta il flusso di cassa in entrata relativo alla restituzione del finanziamento in precedenza erogato, inclusi gli interessi. Gli interessi attivi ricompresi nel flusso di cassa in entrata sono esposti anche nel rigo “Interessi attivi su finanziamenti / Interessi attivi su titoli”, che andrà ad alimentare la voce di budget economico “Altri proventi finanziari – interessi attivi su crediti finanziari e titoli”;
- il prezzo di cessione ovvero il valore di rimborso dei titoli, inclusi gli interessi maturati ovvero eventuali plusvalenze/minusvalenze. Gli interessi dovranno essere esposti anche nel rigo “Interessi attivi su finanziamenti / Interessi attivi su titoli” mentre le plusvalenze e le minusvalenze dovranno essere indicate nel rigo “Plusvalenze ("+") / Minusvalenze ("-") da alienazione titoli”. Entrambi i valori saranno automaticamente ricompresi nel budget economico, rispettivamente, alle voci “Altri proventi finanziari – interessi attivi su crediti finanziari e titoli” e “Plusvalenze (Minusvalenze) su attività finanziarie e titoli immobilizzati”;

Nel caso specifico di finanziamenti con previsione di un periodo di preammortamento, è necessario indicare gli interessi maturati sia nel

rigo “Rimborso finanziamenti precedenti (totale rata) / Cessione titoli (prezzo vendita)” sia nel rigo “Interessi attivi su finanziamenti / Interessi su titoli”.

| dettaglio crediti finanziari / altri titoli | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Crediti finanziari / altri titoli iniziali | | | 0 | 0 | 0 |
| Erogazione nuovi finanziamenti attivi / Acquisto titoli | | | 0 | 0 | 0 |
| Interessi attivi su finanziamenti / Interessi su titoli | | | 0 | 0 | 0 |
| Plusvalenze ("+") / Minusvalenze ("-") da alienazione titoli | | | 0 | 0 | 0 |
| Rimborso finanziamenti precedenti (totale rata) / Cessione titoli (prezzo vendita) | | | 0 | 0 | 0 |
| Crediti finanziari / altri titoli finali | | | 0 | 0 | 0 |

Le medesime considerazioni e istruzioni appena descritte dovranno essere utilizzate anche per la compilazione della tabella di dettaglio delle attività finanziarie non immobilizzate.

| dettaglio attività finanziarie non immobilizzate | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Attività finanziarie iniziali | | | 0 | 0 | 0 |
| Acquisto nuove attività finanziarie | | | 0 | 0 | 0 |
| Prezzo vendita attività finanziarie | | | 0 | 0 | 0 |
| Plusvalenza ("+") / Minusvalenza ("-") | | | 0 | 0 | 0 |
| Rivalutazione (Svalutazione) di attività finanziarie | | | 0 | 0 | 0 |
| Attività finanziarie finali | | | 0 | 0 | 0 |

Per tale fattispecie è prevista anche la possibilità di gestire la loro svalutazione e l’eventuale ripristino di valore (rivalutazione) mediante compilazione del rigo “Rivalutazione (Svalutazione) di attività finanziarie”.

La liquidazione IVA rappresenta invece la sintesi di gestione del tributo, i cui valori derivano dal budget economico, con riferimento alle operazioni di vendita e di acquisto dei fattori produttivi a breve

ciclo di utilizzo, e dal budget degli investimenti per ciò che riguarda le operazioni di acquisto e vendita delle immobilizzazioni materiali e immateriali.

Dal confronto tra l'IVA sulle vendite (IVA esigibile) e l'IVA sugli acquisti (IVA detraibile) può emergere un debito che dovrà essere versato all'Erario ovvero un credito riportabile in detrazione nella liquidazione del periodo successivo o che, in certe condizioni, può essere chiesto a rimborso ovvero utilizzato in compensazione con altri tributi.

L'utente può indicare se la liquidazione IVA avviene mensilmente (periodicità = 1) oppure trimestrale (periodicità = 3). Nel solo mese di dicembre è possibile, altresì, indicare l'acconto IVA versato.

| dettaglio crediti/debiti per IVA | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Liquidazione IVA | | | | | |
| IVA a debito operazioni di esercizio | | | 24.640 | 24.640 | 24.640 |
| IVA a debito cessione immobilizzazioni | | | 0 | 0 | 0 |
| IVA a credito per operazioni di esercizio | | | -16.180 | -16.070 | -16.730 |
| IVA a credito per acquisto immobilizzazioni | | | 0 | 0 | 0 |
| IVA a debito (credito) | | | 8.460 | 8.570 | 7.910 |
| Credito IVA precedente | | | -3.932 | 0 | 0 |
| Credito IVA precedente compensato / rimborsato (indicare con segno "+") | | | 0 | 0 | 0 |
| Acconto IVA | | | 0 | 0 | 0 |
| IVA a debito (credito) del periodo | | | 4.528 | 8.570 | 7.910 |
| | | | | | |
| Debiti (crediti) per IVA | | | | | |
| Debiti (crediti) per IVA iniziali | | | -3.932 | 4.528 | 8.570 |
| Liquidazione IVA del mese (attività operativa) | | | 8.460 | 8.570 | 7.910 |
| Liquidazione IVA del mese (attività investimento) | | | 0 | 0 | 0 |
| Pagamenti (compensazioni e rimborsi) per IVA | periodicità--> | 1 | 0 | 4.528 | 8.570 |
| Debiti (crediti) per IVA finali | | | 4.528 | 8.570 | 7.910 |

La somma algebrica tra debito o credito per IVA del periodo, unitamente a quello precedente, decurtati i versamenti al netto dei crediti precedenti compensati, costituisce il credito IVA finale (se

positivo) oppure il debito IVA finale (se negativo), riportati, rispettivamente, nel budget patrimoniale attivo ovvero nel budget patrimoniale passivo.

Il foglio di lavoro prevede, inoltre, la possibilità di gestire gli accantonamenti ai fondi per rischi e oneri che, per loro natura, possono essere attinenti sia all'attività operativa sia a quella finanziaria (anche se, nella realtà operativa del sistema, si darà evidenza solo degli accantonamenti legati alla prima).
Nella tabella di dettaglio è data la possibilità di inserire gli accantonamenti effettuati ed è prevista una specifica riga per indicare gli utilizzi del periodo. Si fa presente che gli accantonamenti, non generando un'uscita di cassa, vengono unicamente riportati all'interno del budget economico, contribuendo alla formazione del reddito dell'esercizio. Invece, gli utilizzi dei fondi rappresentano, a tutti gli effetti, una rettifica di un costo o di una spesa che ha contribuito a generare dei flussi di cassa in uscita. Di conseguenza, gli utilizzi sono portati nel budget di tesoreria a rettifica dei flussi di cassa derivanti dall'attività operativa.

| dettaglio fondi per rischi e oneri | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| Fondi per rischi ed oneri iniziali | | | 0 | 0 | 0 |
| Accantonamenti del periodo | | | 0 | 0 | 0 |
| *ACCANTONAMENTO 1* | | | 0 | 0 | 0 |
| *ACCANTONAMENTO 2* | | | 0 | 0 | 0 |
| *ACCANTONAMENTO 3* | | | 0 | 0 | 0 |
| Utilizzi del periodo | | | 0 | 0 | 0 |
| Fondi per rischi ed oneri finali | | | 0 | 0 | 0 |

Si precisa che gli accantonamenti ai fondi per rischi ed oneri ricomprendono anche quegli accantonamenti che, in base ai principi contabili nazionali, sono allocati per natura nelle diverse voci del conto economico previsto dal codice civile. Alcune casistiche possono essere le seguenti:

- accantonamento per trattamento di fine mandato amministratori (iscritto nel conto economico di bilancio nella voce B.7 *Costi per servizi*);
- accantonamento al fondo di risoluzione dei rapporti di agenzia (iscritto nel conto economico di bilancio nella voce B.7 *Costi per servizi*);
- accantonamenti per accertamenti su imposte sul reddito (iscritto nel conto economico di bilancio nella voce 20 *Imposte sul reddito di esercizio, correnti, differite e anticipate*) o su imposte indirette (iscritti nel conto economico di bilancio nella voce B.14 *Oneri diversi di gestione*).

Per loro natura, non sono considerati nel budget i rilasci dei fondi per rischi ed oneri, in quanto rappresentano un'eccedenza di accantonamento effettuato in un periodo precedente dovuto a cambiamenti nelle stime contabili. Il presupposto della variazione del

fondo, cioè il cambiamento nelle stime, è sicuramente contrario ad ogni logica di costruzione del budget.

Infine, l'utile o la perdita del periodo emergente dal budget economico è riportato, a garanzia di quadratura, all'interno del patrimonio netto del budget patrimoniale, esattamente come avviene per l'elaborazione del bilancio d'esercizio.

L'utile o la perdita di un periodo confluiscono automaticamente come incremento o decremento degli utili (perdite) a nuovo del periodo successivo. Anche il risultato dell'esercizio precedente a quello di budget è immediatamente collocato (provvisoriamente in attesa di una diversa delibera assembleare) nella voce utili (perdite) a nuovo. Successivamente, a seguito della delibera di destinazione del risultato dell'esercizio precedente, potrà essere fatto il giroconto alle riserve (si veda quanto descritto in precedenza) oppure può essere destinato ai soci come dividendo.

| dettaglio utili (perdite) a nuovo | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| Utili (perdite) a nuovo iniziali | | | 329.630 | 281.259 | 289.099 |
| Utile (perdita) periodo precedente | | | -48.371 | 7.840 | 1.176 |
| Giroconto da ("+") / a ("-") riserve | | | 0 | 0 | 48.371 |
| Distribuzione utili ai soci | | | 0 | 0 | 0 |
| Utili (perdite) a nuovo finali | | | 281.259 | 289.099 | 338.646 |

In caso di distribuzione degli utili a nuovo (o delle riserve) viene automaticamente alimentata la voce "Debiti per dividendi da

corrispondere" in modo da gestire correttamente, da un punto di vista temporale, il flusso di cassa in uscita relativo ai dividendi. L'utente potrà, manualmente, indicare il/i mese/i in cui è avvenuto il pagamento dei dividendi.

| dettaglio debiti per dividendi da corrispondere | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Debiti per dividendi iniziali | | | 4.980 | 4.980 | 4.980 |
| Distribuzione riserve ai soci | | | 0 | 0 | 0 |
| Distribuzione utili ai soci | | | 0 | 0 | 0 |
| Pagamenti effettuati nel periodo | | | 0 | 0 | 0 |
| Debiti per dividendi finali | | | 4.980 | 4.980 | 4.980 |

La rappresentazione dei risultati del budget patrimoniale è esposta nelle seguenti tabelle:

| ATTIVO | 2021 | 2022 | Gennaio | Febbraio | Marzo |
|---|---|---|---|---|---|
| Immobilizzazioni immateriali | 0 | 1.838 | 1.800 | 1.762 | 1.723 |
| Immobilizzazioni materiali | 0 | 103.591 | 101.396 | 99.200 | 97.023 |
| Partecipazioni | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Crediti finanziari / altri titoli (immobilizzazioni finanziarie) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTALE ATTIVO FISSO** | **0** | **105.429** | **103.195** | **100.962** | **98.746** |
| Rimanenze | 0 | *0* | 0 | 0 | 0 |
| Crediti commerciali | 0 | *314.116* | 315.692 | 231.842 | 214.290 |
| Crediti per imposte sul reddito | 0 | 6.189 | 6.189 | 6.189 | 6.189 |
| Crediti per IVA | 0 | 3.932 | 0 | 0 | 0 |
| Altri crediti e attività correnti | 0 | 55.602 | 62.602 | 62.602 | 62.602 |
| Attività finanziarie non immobilizzate | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Disponibilità liquide | 0 | 156.004 | 170.914 | 238.020 | 235.625 |
| **TOTALE ATTIVO CORRENTE** | **0** | **535.843** | **555.398** | **538.653** | **518.706** |
| **TOTALE ATTIVO** | **0** | **641.272** | **658.593** | **639.615** | **617.452** |

| PASSIVO | 2021 | 2022 | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | Gennaio | Febbraio | Marzo |
| Capitale sociale | 0 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 |
| Riserve | 0 | 10.000 | 10.000 | 10.000 | -38.371 |
| Utili (perdite) a nuovo | 0 | 329.630 | 281.259 | 289.099 | 338.646 |
| Utile (perdita) del periodo | 0 | -48.371 | 7.840 | 1.176 | -2.263 |
| **TOTALE PATRIMONIO NETTO** | **0** | **341.259** | **349.099** | **350.275** | **348.011** |
| Fondi per rischi e oneri | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fondo per imposte da budget | | | 92 | 184 | 276 |
| Fondo TFR | 0 | 58.495 | 62.101 | 65.852 | 69.753 |
| Debiti commerciali | 0 | 98.461 | 146.427 | 115.257 | 88.896 |
| Debiti per imposte sul reddito | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Debiti per IVA | 0 | 0 | 4.528 | 8.570 | 7.910 |
| Debiti per ritenute e contributi personale dipendente | 0 | 33.038 | 11.760 | 11.760 | 11.760 |
| Altri debiti e passività operative | 0 | 70.039 | 45.590 | 49.706 | 53.823 |
| **TOTALE PASSIVITA' OPERATIVE** | **0** | **260.034** | **270.497** | **251.329** | **232.417** |
| Indebitamento bancario corrente | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Finanziamenti bancari a m/l termine | 0 | 39.980 | 38.997 | 38.012 | 37.024 |
| Finanziamenti soci | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **TOTALE PASSIVITA' FINANZIARIE** | **0** | **39.980** | **38.997** | **38.012** | **37.024** |
| **TOTALE PASSIVO** | **0** | **641.272** | **658.593** | **639.615** | **617.452** |
| quadratura | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

La riga “quadratura” fornisce all’utente utili indicazioni circa la correttezza, quantomeno tecnica, delle informazioni inserite, a riprova della validità di costruzione del sistema di budget.

*A cura di Laura Clemente e Gabriele Manuguerra*

## 4. Gli utilizzi del budget di tesoreria nella previsione della crisi d'impresa

Tenere monitorata la liquidità aziendale e analizzare i flussi di cassa è una concreta necessità per ogni imprenditore e manager.

Il codice della Crisi dell'Impresa e dell'Insolvenza (D. Lgs.14/2019) ha posto l'attenzione sull'importanza dell'istituzione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura ed alla dimensione dell'impresa, per rilevare tempestivamente lo stato di crisi o condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che rendano probabile la crisi o l'insolvenza, al fine di assumere senza indugio le iniziative necessarie per farvi fronte.

L'articolo 3 del nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza riporta i "Doveri del debitore" e stabilisce che anche l'imprenditore individuale ha l'obbligo adottare misure idonee per rilevare tempestivamente lo stato di crisi dell'azienda.

## 4.1 Il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza e le misure di controllo e prevenzione: l'utilizzo del budget di tesoreria ed accenni al DSCR

"*L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.*" Così l'art. 375 del D.Lgs 14/2019 (*infra* Codice Crisi Impresa e Insolvenza o C.C.I.I.) è intervenuto, modificando l'art. 2086 del Codice Civile. L'intento del legislatore è quello di porre l'accento e di enfatizzare l'utilità degli adeguati assetti organizzativi, obbligando l'imprenditore all'implementazione e al regolare utilizzo e monitoraggio degli indicatori e dei flussi informativi relativi agli assetti patrimoniali, economici e finanziari.

Viene introdotto un approccio "*forward-looking*" e "*cash flow oriented*", al fine di prevenire tempestivamente l'insorgenza della crisi.

Il C.C.I.I. estende obblighi e responsabilità relative all'adeguatezza delle misure di prevenzione della crisi a tutte le tipologie d'impresa.

L'art. 3 del C.C.I.I., infatti, si rivolge all'imprenditore individuale, che "*deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte*" e all'imprenditore collettivo che "*deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'art. 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione delle idonee iniziative*".

Per assetto organizzativo si intende la tipologia di governance, la suddivisione delle funzioni e degli aspetti decisionali ad esse associati, oltre alla modalità di iterazione tra le stesse: ogni impresa dovrebbe formalizzare questi aspetti predisponendo un organigramma e un mansionario o "funzionigramma".

In questa sede ci si vuole concentrare sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo-contabile. Per assetto amministrativo – contabile si intende sia l'insieme delle procedure e delle regole interne atte al corretto funzionamento delle attività aziendali, sia le modalità di corretta rilevazione contabile dei fatti di gestione, al fine del monitoraggio e della programmazione.

Per quanto concerne l'aspetto amministrativo-contabile, gli obiettivi che un adeguato assetto si dovrebbe prefiggere sono:

- una tempestiva ed attendibile rilevazione contabile, in grado di rappresentare in maniera adeguata ed esaustiva i fatti di gestione;

- l'elaborazione di un'informativa utile per il sistema di controllo interno, per le scelte di gestione, la salvaguardia del patrimonio aziendale e che sia di ausilio per le decisioni strategiche del management;
- la produzione di dati attendibili per la formazione degli elaborati di rendicontazione, dei budget e del bilancio d'esercizio.

Lo stesso art. 3 del C.C.I.I. illustra quali sono gli obiettivi ed i benefici derivanti dall'implementazione di un adeguato assetto amministrativo-contabile, ossia la possibilità di:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta;
b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi, e rilevare i segnali che consentano di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi di impresa o dell'insolvenza;
c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e ad effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento, di cui all'art. 13, c. 2, del C.C.I.I..

Ecco che dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza emerge come il legislatore abbia posto l'accento e attribuito massima importanza agli strumenti di pianificazione e controllo finanziario al fine di prevenire crisi di liquidità e tensione finanziaria nell'impresa. Gli strumenti adottabili a tale scopo sono il business plan, che si costruisce su un orizzonte temporale a medio/lungo termine (generalmente 5 anni) e il budget di tesoreria, che si basa su una pianificazione di breve periodo (generalmente 6 – 12 mesi).

Il budget di tesoreria, le cui modalità di costruzione e calcolo sono state illustrate nel capitolo 3 del presente elaborato, permette di monitorare l'entità e l'andamento delle entrate e delle uscite monetarie, consentendo di compiere scelte consapevoli che siano in grado di mantenere l'equilibrio finanziario, inteso come disponibilità della liquidità necessaria per fare regolarmente fronte alle obbligazioni pianificate.

L'utilità del budget di tesoreria, attraverso la stima dei flussi finanziari prospettici attesi dalla gestione aziendale su un orizzonte temporale di breve periodo, è proprio quella di consentire all'imprenditore di comprendere se l'azienda è in grado di far fronte ai propri impegni finanziari oppure se, in caso di emersione di deficit di cassa attesi, debba attivarsi con azioni correttive.

Il budget di tesoreria risulta essere uno strumento utile sia in fase preventiva di monitoraggio, sia in fase di conclamata tensione

finanziaria, così come disciplinato dall'art. 12 del C.C.I.I.: in tal caso, con il ricorso alla composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, il budget di tesoreria sarà volto alla verifica della sussistenza delle condizioni che consentano ragionevolmente di perseguire il risanamento dell'impresa. Uno degli aspetti principali per concepire il possibile risanamento dell'impresa è per l'appunto la valutazione del raggiungimento di un costante (ri)equilibrio della liquidità (e finanziario) nel breve termine attraverso la costruzione del budget.

Dell'importanza attribuita dal legislatore del C.C.I.I. all'equilibrio finanziario e di liquidità si ha riscontro anche nell'art. 13 in tema di composizione negoziata della crisi, ove tale dato è posto al centro di un test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento, disponibile sulla piattaforma telematica nazionale accessibile dal sito istituzionale di ciascuna Camera di Commercio. Il richiamato test è volto a consentire una valutazione preliminare della complessità del risanamento attraverso il rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio. Il test si fonda principalmente su dati di flusso a regime, che possono corrispondere a quelli correnti o derivare dall'esito delle iniziative imprenditoriali in corso di attuazione o che si intendono adottare, secondo il seguente schema:

## TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

| L'entità del debito che deve essere ristrutturato | | | |
|---|---|---|---|
| Tipologia | Importo | +/- | |
| debito scaduto | | + | |
| *(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)* | | | Valore non utilizzato nel computo del TOTALE A |
| debito riscadenziato o oggetto di moratorie | | + | |
| linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo | | + | |
| rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni *(per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni)* | | + | |
| investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare | | + | |
| ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e | | - | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale | | | |
| nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti | | - | |
| stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti | | - | |
| TOTALE A | | | |

| I flussi annui al servizio del debito | | | |
|---|---|---|---|
| Tipologia | Importo | +/- | |
| stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime | | + | |
| investimenti di mantenimento annui a regime | | - | |
| imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte | | - | |
| TOTALE B | | | |

| | | |
|---|---|---|
| Grado di difficoltà del risanamento (1) | Valore attribuito | |

*(1) Se l'impresa è prospetticamente in equilibrio economico e cioè presenta, a decorrere almeno dal secondo anno, flussi annui di cui a [B], superiori a zero e destinati a replicarsi nel tempo, il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal risultato del rapporto tra il debito che deve essere ristrutturato [A] e l'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito [B]. Un rapporto non superiore all'unità è indice di difficoltà contenute.*

L'importanza data dal legislatore del C.C.I.I. al ricorso agli strumenti preventivi atti al monitoraggio degli squilibri di liquidità, ai fini della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa, era ancora più marcata ed esplicita nella prima versione dell'art. 13 del C.C.I.I.. Tale versione originaria dell'articolo, mai entrato in vigore per effetto delle modifiche subite durante il periodo di "*vacatio legis*", disponeva che "*Costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi. A questi fini, sono indici significativi*

*quelli che misurano la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi*." Al comma 2 stabiliva inoltre che il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili dovesse elaborare, con cadenza almeno triennale, gli indici di controllo atti al monitoraggio dello stato di salute dell'azienda e alla preventiva emersione delle condizioni di crisi.

Lo strumento principe individuato dal C.N.D.C.E.C. per determinare l'insorgenza dello stato di crisi, oltre alla verifica del patrimonio netto negativo, si basa proprio sulla determinazione del budget di tesoreria, muovendo dal presupposto che un'impresa che non è in grado di generare flussi di cassa prospettici in grado di far fronte agli impegni finanziari di breve periodo è esposta ad un rischio di crisi molto elevato.

Partendo dal Budget di Tesoreria quale strumento fondamentale per consentire il monitoraggio da parte dell'azienda della liquidità necessaria a far fronte alle obbligazioni pianificate nel breve periodo, il C.N.D.C.E.C. ha individuato un indicatore in grado di osservare il rapporto tra i flussi di cassa disponibili, generati prospetticamente dall'azienda nel corso dei sei mesi successivi, ed il rimborso dei debiti previsto nel medesimo arco temporale. Tale indicatore, che prende il nome di Debt Service Coverage Ratio (DSCR) e che verrà trattato più approfonditamente nel successivo capitolo, è un indice di crisi che,

nella versione più semplificata, è calcolato come rapporto tra i flussi di cassa liberi in entrata previsti nei sei mesi successivi e il rimborso dei debiti previsto nello stesso arco temporale. Un quoziente superiore ad uno indica la sostenibilità dei debiti su un orizzonte di sei mesi, valori inferiori ad uno evidenziano la relativa incapacità di far fronte alle obbligazioni assunte nel breve periodo ([14]) ed il rischio di emersione di uno stato di crisi.

Nel documento pubblicato dal CNDCEC il 20 ottobre 2019 "Crisi d'Impresa. Gli Indici dell'Allerta" sono state individuate due modalità alternative di calcolo del DSCR, assunto quale principale driver al fine di valutare la sostenibilità finanziaria di un'azienda, che, per completezza espositiva, si riportano nel capitolo successivo ([15]).

### 4.2 gli utilizzi del budget di tesoreria e del DSCR quali strumenti di accertamento e di monitoraggio

Come più sopra approfonditamente descritto, il budget di tesoreria e gli indici per il rilevamento dell'equilibrio di liquidità e finanziario, tra cui il DSCR, sono strumenti essenziali all'imprenditore, non solo per adempiere agli obblighi relativi alla tempestiva rilevazione dello stato di crisi e all'assunzione delle idonee iniziative correttive, ma anche in

([14]) Crisi d'Impresa Gli Indici dell'Allerta –pag. 17 - CNDCEC – 20 ottobre 2019
([15]) Crisi d'Impresa Gli Indici dell'Allerta –pag. 19 e segg. - CNDCEC – 20 ottobre 2019

fase di Composizione negoziata della crisi per verificare la ragionevole perseguibilità del risanamento e monitorarne i risultati attuali ed attesi.

Pare opportuno cogliere l'occasione per affermare come l'utilizzo di tali sistemi di monitoraggio prospettico non si esaurisca con l'adempimento degli obblighi disposti dal C.C.I.I., e come, anzi, la loro implementazione sia opportuna o richiesta anche in altre circostanze.

L'utilizzo ordinario del budget di tesoreria e degli indici finanziari e di liquidità nelle imprese in *bonis*

L'utilizzo di tali strumenti dovrebbe essere costantemente utilizzato dagli imprenditori e dall'organo amministrativo delle PMI quale best practice nella gestione ordinaria dell'impresa e non solo per monitorare o affrontare l'imminente arrivo della crisi o dell'insolvenza. Un approccio *forward looking* e *cash oriented* da parte dell'imprenditore, con un utilizzo regolare di tali strumenti (non solo, dunque, allo scopo di prevenire i rischi della crisi), potrebbe essere un prezioso supporto per l'adozione di migliori scelte strategiche aziendali e di programmazione finanziaria e degli investimenti.

L'importanza del budget di tesoreria e del DSCR nel ricorso al finanziamento bancario ([16])

In un'ottica - sempre crescente - di prudenza richiesta alle Banche dall'Autorità Bancaria Europea nelle fasi di concessione, gestione e monitoraggio dei crediti, alle imprese verrà richiesto di produrre adeguati e verificati flussi informativi.

Gli Istituti di credito, in ottica di gestione del rischio, rivolgeranno sempre maggiore attenzione alle prospettive future dei risultati aziendali, piuttosto che ai dati a consuntivo. Per quanto concerne le previsioni aziendali di medio periodo, alle imprese sarà richiesta l'implementazione di business plan, quale documento di sintesi delle proiezioni economiche, patrimoniali e finanziarie future e delle strategie dell'organo amministrativo; per quanto concerne le previsioni di breve periodo, alle imprese verrà richiesta l'implementazione di budget per la pianificazione ed il monitoraggio della propria attività.

Per gli Istituti di credito sarà fondamentale, per l'analisi del merito creditizio, il monitoraggio della sostenibilità prospettica del debito da parte delle aziende clienti.

In tale ottica le imprese dovranno adottare una formale gestione pianificata dei flussi di tesoreria, monitorare l'andamento dei cash

([16]) Fonte di riferimento: Linea Giuda EBA ABE/GL/2020/06 del 29/05/2020

flow e rendicontare l'andamento prospettico di tali flussi con budget di tesoreria.

Solamente le imprese che riusciranno a fornire le giuste garanzie sugli equilibri patrimoniali, economici e soprattutto finanziari e di liquidità prospettici, attraverso un sistema adeguato e credibile di reportistica, potranno accedere al credito bancario.

Aziende integrate ai fattori ESG e budget di tesoreria

Con l'adozione della direttiva sulla comunicazione societaria sulla sostenibilità (CSRD – *Corporate Sustainability Reporting Directive*) del 10 novembre 2022, il Parlamento Europeo ha istituito l'obbligo di rendicontazione ESG per le grandi imprese dell'Unione Europea a partire dal gennaio 2024. Accanto al monitoraggio ed alla rilevazione dei tradizionali rischi di carattere patrimoniale, economico e finanziario l'organo amministrativo dovrà implementare strumenti atti alla rilevazione ed alla gestione dei rischi relativi alla sostenibilità. Gli aspetti ambientali, sociali e di governance, nonché i rischi ad essi associati sugli equilibri patrimoniali, economici e finanziari, dovranno essere attentamente valutati dall'organo amministrativo in ottica di prevenzione della crisi, sviluppando quegli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili richiesti dal C.C.I.I..

Anche in ottica di ricorso al credito bancario, le imprese integrate ai fattori ESG dovranno produrre un'adeguata reportistica, sia a

medio/lungo termine (business plan), sia a breve termine (budget), che tenga conto dell'impatto degli investimenti dell'impresa orientata agli ESG. In particolar modo il budget di tesoreria dovrà rappresentare come tali investimenti interagiranno sulla produzione dei flussi di cassa prospettici e sulla loro attitudine alla copertura dei fabbisogni finanziari di breve periodo, al fine di valutare la sostenibilità prospettica del debito finanziario richiesto.

### 4.3 l'utilizzo del budget di tesoreria da parte del professionista

Il professionista, a seconda del ruolo che riveste nei confronti dell'impresa, è chiamato a:

- esaminare, valutare, monitorare ed elaborare i dati relativi alla struttura patrimoniale, economica e finanziaria dell'azienda, ossia gli indici ed i report - storici e prospettici - che determinano il raggiungimento o meno degli equilibri aziendali,
- valutare gli adeguati assetti, a calcolare, valutare e monitorare la sostenibilità dei debiti da parte dell'impresa, (anche attraverso sistemi di *budgeting*)
- le prospettive di continuità aziendale in un orizzonte temporale di almeno 12 mesi.

Come in precedenza affermato, il budget di tesoreria rappresenta uno degli strumenti principali con il quale il professionista dovrà

rapportarsi a seconda del ruolo che ricopre. E' infatti fondamentale per verificare la capacità dell'impresa di generare cash in-flow in grado di far fronte agli impegni finanziari attuali e prospettici - soprattutto nel contesto di prevenzione della crisi.

Ciò detto, si ritiene interessante individuare i principali ruoli assumibili dal professionista in relazione all'utilizzo del budget di tesoreria:

a) consulente d'azienda: il professionista – consulente dell'azienda cliente dovrà supportare l'imprenditore nell'adozione delle migliori scelte strategiche, mettendogli a disposizione un'adeguata informativa. In questo caso l'utilizzo del budget di tesoreria da parte del professionista sarà di supporto all'imprenditore nella gestione ordinaria dell'azienda e sarà di supporto ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi, di cui al C.C.I.I., e all'assunzione delle idonee iniziative;
b) componente dell'organo di controllo o sindaco unico: il professionista monitorerà il budget di tesoreria in quanto tenuto a segnalare all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza per l'accesso alla Composizione negoziata della Crisi (art. 25-*octies* C.C.I.I.);

c) esperto nella composizione negoziata della crisi: il professionista nel valutare l'esistenza di una concreta prospettiva di risanamento, come disciplinato dal C.C.I.I., dovrà verificare l'equilibrio di liquidità e finanziario, mediante la valutazione del budget di tesoreria calcolato in conformità al piano di risanamento, previa analisi di fattibilità dello stesso;

d) componente dell'organo di vigilanza (OdV): in questo caso il professionista è chiamato a valutare l'esposizione dell'impresa al rischio di reati societari e tributari in ottica D.Lgs 231/2001. Il presidio dell'OdV è anche sulla verifica dell'adeguatezza del sistema contabile e sulla implementazione di procedure che garantiscano la tracciabilità e la corretta contabilizzazione delle operazioni societarie ai fini della prevenzione di reati societari e tributari. Un sistema di rendicontazione non adeguato potrebbe esporre l'azienda al rischio di mancata emersione di tali reati e di fornire una rappresentazione contabile non veritiera. Questa potrebbe implicare un mascheramento dello stato di crisi e l'alterazione della rappresentazione dei flussi di cassa prospettici, con il conseguente inquinamento dei dati del budget di tesoreria da utilizzare a supporto delle richieste di finanziamenti esterni agli istituti bancari.

*A cura di Laura Clemente ed Armando Guarini*

**5. Il calcolo del DSCR**

Il DSCR, acronimo di *Debt Service Coverage Ratio*, è un indicatore finanziario che fornisce informazioni sulla capacità dell'impresa di rimborsare il debito aziendale in un determinato arco temporale prospettico.

In pratica, il DSCR può essere definito come rapporto tra cassa libera generata dalla gestione operativa e debito da servire, in una prospettiva *forward-looking*.

Il calcolo di tale indicatore è complementare ad altri indicatori sulla sostenibilità dei debiti finanziari, come ad esempio i rapporti tra debiti finanziari / patrimonio netto e debiti finanziari / EBITDA (*Earnings Before Interests Taxes Depreciation and Amortization*), determinati sui dati a consuntivo e utili per comprendere la "storia" finanziaria dell'azienda.

Il DSCR è uno strumento atto al controllo / monitoraggio della capacità di fronteggiare gli esborsi programmati in un arco di tempo futuro (6 o 12 mesi).

Sul piano operativo, tuttavia, esistono due distinte modalità di calcolo di tale indicatore, che può assumere differenti conformazioni a seconda della finalità per cui viene determinato.

Nella prassi aziendalistica, il DSCR può essere calcolato con i flussi di cassa elaborati nel budget finanziario o con cash flow soltanto "potenziali" rinvenibili dal budget economico.

Quando è calcolato utilizzando i flussi di cassa, la configurazione più diffusa prevede di indicare al denominatore la somma dei finanziamenti da rimborsare e dei relativi oneri finanziari.

Il denominatore si determina, pertanto, partendo dal piano dei rimborsi della quota capitale dei finanziamenti in essere, a cui si aggiungono gli oneri finanziari che maturano sulla base delle condizioni contrattuali e si sommano le eventuali nuove rate (quota capitale e interessi) di ulteriori finanziamenti richiesti.

Il numeratore invece comprende in via residuale tutto ciò che non è inserito a denominatore: la grandezza che si utilizza è il cosiddetto *free-cash flow* (FCF).

Il FCF è il flusso di cassa generato dall'attività operativa: esso è determinato partendo dall'EBITDA, sommando o sottraendo la variazione di capitale circolante netto operativo (CCNO), data dalla somma algebrica delle attività operative correnti (magazzino, crediti e altre attività operative correnti) e delle passività operative correnti

(fornitori e altre passività operative correnti), e sottraendo infine le imposte correnti e gli investimenti (*capital expenditure* – CAPEX).

Dal punto di vista finanziario, si osserva che il CCNO ha una ripercussione di segno contrario sul FCF: incrementi del medesimo comportano l'assorbimento di liquidità aziendale (e di conseguenza minore disponibilità di denaro), sue contrazioni invece significano che l'impresa sta generando liquidità.

Ad esempio, un aumento dei crediti commerciali (espansione di CCNO) riduce le disponibilità liquide, in quanto l'impresa non ha incassato quella determinata somma di denaro; viceversa, se ottiene dilazioni di pagamento dai fornitori, la liquidità si incrementa in quanto è stata differita temporalmente l'uscita finanziaria.

Riepilogando, partendo dall'EBITDA e sommando o sottraendo le variazioni del capitale circolante netto, al netto delle imposte, si ottiene il flusso di cassa operativo (FCFO - *Cash Flow From Operations*), che rappresenta le liquidità che l'impresa è in grado di generare con il proprio business.

Dopodiché, dal flusso di cassa operativo così calcolato, si determina il *free-cash flow* sottraendo gli investimenti di manutenzione e incrementativi dei beni a lento ciclo di utilizzo (*capital expenditure* – CAPEX).

Dal punto di vista operativo occorre altresì tener conto dei finanziamenti ottenuti per finanziare l'investimento e degli eventuali aumenti di capitale.

I finanziamenti a medio lungo termine nella prassi sono sottratti direttamente al CAPEX, mentre i finanziamenti a breve, in termini di scoperto di liquidità, in genere non vengono considerati e assumono il ruolo di "riserva", possono cioè compensare eventuali periodi in cui il DSCR sia inferiore a 1 o alla differente soglia target definita.

Il DSCR utilizzato nella veste di indicatore della sostenibilità del debito in relazione alla richiesta di nuovi finanziamenti a medio-lungo termine dovrebbe essere sempre superiore a 1: valori inferiori a 1 determinano la presenza di squilibri finanziari nel breve periodo.

Il CNDCEC suggerisce, per il calcolo del DSCR, due differenti approcci, basati sul budget di tesoreria (CNDCEC, Crisi di impresa. Indici di allerta, ottobre 2019, par. 3.2.2.). La scelta tra i due approcci è rimessa agli organi di governance e dipende dalla qualità ed affidabilità dei relativi flussi informativi.

<u>1° approccio</u>

Il DSCR deriva da un budget di tesoreria, redatto dall'impresa, che rappresenti le entrate e le uscite di disponibilità liquide attese nei successivi sei mesi.

Da tale budget si ricavano il numeratore e il denominatore dell'indice:

- al denominatore si sommano le uscite previste contrattualmente per rimborso di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori). Il rimborso è inteso come pagamento della quota capitale previsto per i successivi sei mesi.
- al numeratore si sommano tutte le risorse disponibili a servizio del suddetto debito, costituite dalle giacenze iniziali di cassa e dal totale delle entrate di liquidità previste nei sei mesi futuri, dal quale sottrarre tutte le uscite di liquidità previste riferite allo stesso periodo, ad eccezione dei rimborsi dei debiti posti al denominatore ([17]).

2° approccio

Il calcolo è effettuato mediante il rapporto tra il totale dei flussi di cassa liberi al servizio del debito attesi nei sei mesi successivi ed i flussi necessari per rimborsare il debito non operativo che scade nello stesso periodo.

Al numeratore, costituito dai flussi al servizio del debito, vanno inseriti:

([17]) Si tiene quindi conto al numeratore anche della gestione degli investimenti e della gestione finanziaria. Nell'ambito di quest'ultima, rilevano anche i flussi attivi derivanti dalle linee di credito non utilizzate delle quali, nell'orizzonte temporale di riferimento, si renda disponibile l'utilizzo. Con riferimento alle linee autoliquidanti, esse dovrebbero essere considerate fruibili per la sola parte relativa ai crediti commerciali che, sulla base delle disposizioni convenute, sono 'anticipabili'.

a) i flussi operativi al servizio del debito. Essi corrispondono al *free cash flow from operations* (FCFO) dei sei mesi successivi, determinato sulla base dei flussi finanziari derivanti dall'attività operativa applicando il principio OIC 10 (§§ da 26 a 31), deducendo da essi i flussi derivanti dal ciclo degli investimenti (§§ da 32 a 37 dell'OIC 10). A tal fine non concorrono al calcolo dei flussi operativi gli arretrati di cui alle lett. e) e f);
b) le disponibilità liquide iniziali;
c) le linee di credito disponibili che possono essere usate nell'orizzonte temporale di riferimento. Con riferimento alle linee autoliquidanti esse dovrebbero essere considerate fruibili per la sola parte relativa ai crediti commerciali che, sulla base delle disposizioni convenute, sono 'anticipabili'.

Il denominatore corrisponde al debito non operativo che deve essere rimborsato nei sei mesi successivi. Esso è costituito da:

a) pagamenti previsti, per capitale ed interessi, del debito finanziario;
b) debito fiscale o contributivo, comprensivo di sanzioni ed interessi, non corrente e cioè debito il cui versamento non è stato effettuato alle scadenze di legge (e pertanto è o scaduto ovvero oggetto di rateazioni), il cui pagamento, anche in virtù

di rateazioni e dilazioni accordate, scade nei successivi sei mesi;

c) debito nei confronti dei fornitori e degli altri creditori il cui ritardo di pagamento supera i limiti fisiologici. Nel caso di debito derivante da piani di rientro accordati dai fornitori/creditori, rileva la parte di essi, comprensiva dei relativi interessi, che scade nei sei mesi.

Le linee di credito in scadenza nei sei mesi successivi sono collocate al denominatore, salvo che se ne ritenga ragionevole il rinnovo o il mantenimento.

Ai fini del calcolo del DSCR l'orizzonte temporale di sei mesi può essere ampliato alla durata residua dell'esercizio se superiore a sei mesi, se ciò rende più agevole ed affidabile il calcolo del DSCR. In ogni caso, numeratore e denominatore devono essere tra di loro confrontabili. Vi è da considerare che, ai fini del calcolo del numeratore del DSCR, l'incasso dei crediti liquidi ed esigibili nei confronti della pubblica amministrazione, diversa dagli enti locali che hanno dichiarato lo stato di dissesto, andrebbe portato in conto al momento alla scadenza prevista e, se scaduta, come pagamento a pronti.

Le procedure di costruzione ed utilizzo del modello quantitativo di previsione dei flussi dell'impresa devono essere controllabili e

adeguate alla complessità ed alle dimensioni dell'impresa. Sono normali gli scostamenti tra i dati stimati e quelli consuntivi; tale scostamento non è, di per sé, sintomatico di scarsa affidabilità della costruzione dei dati prognostici[18].

*La gestione del foglio di lavoro per il calcolo del DSCR e la valutazione dello stato di crisi*

Il foglio di lavoro per la costruzione del budget nasce, oltre che per le evidenti finalità operative di gestione preventiva, anche per consentire il calcolo dei flussi di cassa futuri utili per la quantificazione del DSCR e la conseguente valutazione della presenza o meno dello stato di crisi dell'azienda.

La struttura di calcolo segue le indicazioni fornite nel citato documento del C.N.D.C.E.C. e, pertanto:

- inserimento di alcuni dati essenziali per lo sviluppo dei calcoli, nonché della situazione patrimoniale ed economica necessaria per la quantificazione degli indicatori alternativi al DSCR (utili, comunque, anche ai soli fini di un'analisi economica e finanziaria di bilancio);

[18] CNDCEC, Crisi di impresa. Indici di allerta, ottobre 2019

- step 1 – verifica della sussistenza di un patrimonio netto negativo;
- step 2 – calcolo del DSCR a sei mesi;
- step 3 – calcolo degli indici di settore;
- cruscotto degli indicatori della crisi e giudizio finale.

Preliminarmente ai calcoli, è necessario impostare alcuni parametri essenziali. I valori sono quasi tutti derivati in automatico dalle tabelle precedenti, ad eccezione del periodo di riferimento. Tale dato si riferisce al mese di budget preso a base per la quantificazione dei flussi di cassa finanziari futuri.

Se, ad esempio, si inserisce il valore "1", il foglio di lavoro deriverà in automatico la somma dei flussi di cassa prospettici relativi al periodo gennaio – giugno. Nel caso in cui il periodo di riferimento considerasse dei mesi successivi al periodo di budget, il programma determina analiticamente i flussi di cassa per i mesi ricompresi nel periodo di budget mentre calcola, proporzionalmente al numero di mesi eccedenti tale periodo, il flusso di cassa medio dell'intero esercizio di budget, quale stima normalizzata dei flussi di cassa prospettici oltre l'esercizio di budget.

Si pensi, ad esempio, ad un soggetto con esercizio coincidente con l'anno solare che effettua la valutazione con riferimento al periodo ottobre – marzo. In questo caso i flussi di cassa relativi ai mesi da

ottobre a dicembre sono calcolati in modo puntuale, derivandoli dal budget di tesoreria, mentre i successivi flussi di cassa relativi ai mesi da gennaio a marzo sono calcolati sulla base dei 3/12 del flusso di cassa complessivo dell'esercizio di budget.

**CRISI DI IMPRESA - INDICI DI ALLERTA**

**Analisi preliminari**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Periodo di riferimento | 1 | 2023 | | |
| Codice ATECO 2007 | 49.41.00 | gruppo_8 | | |
| Descrizione ATECO 2007 | Trasporto di merci su strada | | | |
| Forma giuridica della società | società a responsabilità limitata | | Capitale minimo | 10.000,00 |

**Riferirsi a situazione contabile/bilancio al 31/12/2022**

In funzione del periodo di riferimento, viene richiesto l'inserimento dei dati patrimoniali ed economici consuntivi della società sulla base del bilancio annuale (o infrannuale) chiuso nel mese precedente a quello di riferimento. Nell'esempio riportato sopra, avendo inserito come mese periodo di riferimento "1", cioè gennaio (dell'anno 2023), verrà richiesto l'inserimento dei dati del bilancio al 31 dicembre 2022.

| Stato patrimoniale consuntivo alla data di valutazione | | | |
|---|---|---|---|
| **STATO PATRIMONIALE ATTIVO** | | | |
| A) CREDITI VERSO SOCI PER VERSAMENTI ANCORA DOVUTI | 0 | | |
| B) IMMOBILIZZAZIONI | 105.429 | | |
| C) ATTIVO CIRCOLANTE | 498.872 | | |
| I - Rimanenze | 0 | | |
| II - Crediti | 342.868 | | |
| *esigibili entro 12 mesi e imposte anticipate* | *342.798* | | |
| *esigibili oltre 12 mesi* | *70* | | |
| III - Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni | 0 | | |
| IV - Disponibilità liquide | 156.004 | | |
| D) RATEI E RISCONTI | 36.972 | | |
| **Totale attivo** | **641.273** | | |
| **STATO PATRIMONIALE PASSIVO** | | | |
| A) PATRIMONIO NETTO | 341.260 | | |
| Capitale sociale | 50.000 | | |
| Riserva per cash flow hedge | 0 | | |
| Altre riserve e utili a nuovo | 339.631 | | |
| Utile (perdita) del periodo | -48.371 | | |
| B) FONDI PER RISCHI E ONERI | 0 | | |
| C) TFR | 58.495 | | |
| D) DEBITI | 237.895 | di cui tributari | di cui previdenziali |
| *esigibili entro 12 mesi* | *209.872* | 9.117 | 24.184 |
| *esigibili oltre 12 mesi* | *28.023* | 0 | 0 |
| E) RATEI E RISCONTI | 3.623 | | |
| **Totale passivo** | **641.273** | | |
| controllo quadratura | 0 | | |

| Conto economico consuntivo alla data di valutazione | | |
|---|---|---|
| | | di cui non monetari |
| A) VALORE DELLA PRODUZIONE | 1.367.538 | 0 |
| Ricavi delle vendite e delle prestazioni | 1.337.755 | |
| Variazione lavori in corso su ordinazione | 0 | |
| Altri componenti | 29.783 | |
| B) COSTI DELLA PRODUZIONE | 1.412.784 | 28.038 |
| Costi per acquisti (beni, servizi, godimento beni di terzi) | 1.003.610 | |
| Costi per il personale | 367.669 | |
| Ammortamenti e svalutazioni | 28.038 | 28.038 |
| Accantonamenti | 0 | 0 |
| Oneri diversi di gestione | 13.467 | |
| DIFFERENZA TRA VALORE E COSTI DELLA PRODUZIONE | -45.246 | -28.038 |
| C) PROVENTI E ONERI FINANZIARI | -1.803 | 0 |
| Proventi da partecipazioni | 0 | |
| Altri proventi finanziari | 167 | |
| Oneri finanziari | 1.970 | |
| Utili e perdite su cambi | 0 | |
| D) RETTIFICHE DI VALORE DI ATTIVITA' FINANZIARIE | 0 | 0 |
| RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE | -47.049 | -28.038 |
| Imposte correnti | 0 | |
| Imposte differite e anticipate | 1.322 | 1.322 |
| **UTILE (PERDITA) DEL PERIODO** | **-48.371** | **-29.360** |

## STEP 1 – verifica della sussistenza del patrimonio netto negativo

Il software riprende in automatico i dati precedentemente inseriti nella situazion patrimoniale. L'utente dovrà inserire manualmente i dividendi deliberati non ancora contabilizzati.

| | |
|---|---|
| Data di riferimento dei valori | |
| Capitale sociale | 50.000 |
| Patrimonio netto contabile | 341.260 |
| *Rettifiche da apportare al patrimonio netto contabile* | |
| crediti verso soci per versamenti ancora dovuti | 0 |
| dividendi deliberati non ancora contabilizzati | 0 |
| riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi | 0 |
| **Patrimonio netto contabile rettificato** | **341.260** |

Il programma restituisce automaticamente alcune indicazioni circa lo status del capitale sociale (integro, ridotto per meno di 1/3, ridotto di oltre 1/3, patrimonio netto negativo).

STEP 2 – calcolo del DSCR a sei mesi

Sulla base delle indicazioni fornite nei dati preliminari, il programma calcola in automatico:

- il flusso di cassa disponibile a sei mesi;
- le disponibilità liquide presenti all'inizio del periodo di analisi (derivate dalla situazione patrimoniale),
- le uscite per rimborso dei debiti finanziari.

Tramite queste informazioni si perviene alla quantificazione del DSCR e alla sua valutazione ai fini della possibile sussistenza della crisi di impresa.

| | |
|---|---|
| Flusso di cassa disponibile | 128.744 |
| Disponibilità liquide all'inizio del periodo di analisi | 156.004 |
| Risorse disponibili a servizio del debito | 284.748 |

$$\frac{\text{Risorse disponibili a servizio del debito}}{\text{Uscite per rimborso debiti finanziari}} = \frac{284.748}{6.456} = 44{,}1060$$

**DSCR A SEI MESI SUPERIORE A 1**

Nel caso in cui l'utente ritenesse non calcolabile o non attendibile il DSCR può selezionare l'apposita casella. In questo modo, il DSCR non sarà considerato come parametro per la valutazione della possibile crisi.

| DSCR non calcolabile o non attendibile --> | |
|---|---|

STEP 3 – calcolo degli indici di settore

Tramite i dati economici e patrimoniali inseriti nella situazione contabile, il software:

- effettua il calcolo dei seguenti indicatori
    - indice di sostenibilità degli oneri finanziari;
    - indice di adeguatezza patrimoniale;
    - indice di ritorno liquido dell'attivo;
    - indice di liquidità;
    - indice di indebitamento previdenziale o tributario;

**Step 3 - calcolo indici di settore**

**Calcolo indicatori**

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Indice di sostenibilità degli oneri finanziari** | | | | |
| Oneri finanziari | | 1.970 | | |
| ---------- | = | ---------- | = | 0,1473 |
| Ricavi netti + variazione lavori in corso | | 1.337.755 | | |
| **Indice di adeguatezza patrimoniale** | | | | |
| Patrimonio netto - crediti verso soci - dividendi deliberati | | 341.260 | | |
| ---------- | = | ---------- | = | 141,2980 |
| Debiti + Ratei e risconti passivi | | 241.518 | | |
| **Indice di ritorno liquido dell'attivo** | | | | |
| Risultato esercizio + CNM - RNM | | -19.011 | | |
| ---------- | = | ---------- | = | -2,9646 |
| Totale attivo stato patrimoniale | | 641.273 | | |
| **Indice di liquidità** | | | | |
| Attivo circolante entro 12m + Ratei e risconti attivi | | 535.774 | | |
| ---------- | = | ---------- | = | 250,9539 |
| Debiti entro 12m + Ratei e risconti passivi | | 213.495 | | |
| **Indice di indebitamento previdenziale o tributario** | | | | |
| Debiti tributari + Debiti previdenziali | | 33.301 | | |
| ---------- | = | ---------- | = | 5,1930 |
| Totale attivo stato patrimoniale | | 641.273 | | |

- confronta i risultati ottenuti nel punto precedente con i valori target, verificando il rispetto della soglia di allerta;
- dal confronto emergerà un punteggio ("1" se positivo ovvero "0" se negativo).

**Report indicatori e analisi con target**

| | valore ottenuto | valore target | segnale allerta | punteggio |
|---|---|---|---|---|
| Indice di sostenibilità degli oneri finanziari | 0,1473 | 1,5000 | NO | 1 |
| Indice di adeguatezza patrimoniale | 141,2980 | 4,1000 | NO | 1 |
| Indice di ritorno liquido dell'attivo | -2,9646 | 1,4000 | SI | 0 |
| Indice di liquidità | 250,9539 | 86,0000 | NO | 1 |
| Indice di indebitamento previdenziale o tributario | 5,1930 | 10,2000 | NO | 1 |

## Cruscotto degli indicatori della crisi di impresa

Viene, infine, prodotto un report che, attraverso i punteggi ottenuti dai diversi step, genera il giudizio circa l'assenza ovvero la presenza di un presunto stato di crisi.

**Cruscotto indicatori crisi di impresa**

| | Test patrimonio netto | Test DSCR | Test indici |
|---|---|---|---|
| Risultato del test | 1 | 1 | 0 |
| Totale risultato test | 2 | | |

**ASSENZA DI PRESUNZIONE STATO DI CRISI**

Unione Nazionale Giovani Dottori Commercialisti
ed Esperti Contabili

PUBBLICAZIONE CURATA DALLA COMMISSIONE DI STUDIO
UNGDCEC "FINANZA AZIENDALE E VALUTAZIONE D'AZIENDA"

9 788885 506244

FONDAZIONE
CENTRO STUDI
UNGDCEC