ALTALEX

Il Budget di Tesoreria

Gli indici di allerta (Legge n. 155/2017)

Di **Bruno Ricci**

Pubblicato il 21 marzo 2021

Negli articoli precedenti, abbiamo affrontato gli indicatori patrimoniali-finanziari, di equilibrio economico-finanziario e quelli di rotazione e questo al fine di completare il lavoro predisposto dal CNDCEC in data 20.10.2019. Lavoro, quest'ultimo, predisposto in qualità di soggetto delegato dal legislatore ai sensi dell'art.13 del codice della crisi e dell'insolvenza.

In questo nuovo contributo tratteremo dell'ultimo strumento di equilibrio economico finanziario ovvero del Budget di Tesoreria e con questo avremo consegnato all'imprenditore, all'organo di gestione e a quello di controllo le definizioni, gli indicatori ed infine, gli strumenti necessari per gestire il business nella sua implementazione, nel controllo del suo andamento e nella fase di crisi e di insolvenza.

Sono stati individuati e classificati come strumenti di equilibrio economico-finanziario:

a. Il rendiconto finanziario
b. La posizione finanziaria netta
c. Il budget di tesoreria

C. Il budget di tesoreria

La costruzione del budget di tesoreria/cassa si muove con la stessa logica del rendiconto finanziario. Il documento di conto economico (**art. 2425 c.c.**) ci consegna il reddito di esercizio (voce 21). Da quest'ultimo, possiamo solo determinare il flusso di cassa operativo, ovvero quel flusso di cassa che deriva dalla differenza tra le entrate monetarie derivanti dai ricavi e le uscite monetarie derivanti dai costi di esercizio. Se ci limitassimo, però, solo all'analisi di tale flusso di cassa, non potremmo mai avere un quadro completo dei flussi di liquidità che si sono generati durante la gestione aziendale nel suo complesso. Infatti, quest'ultimi, derivano anche da alcune operazioni di gestione che non transitano a conto economico quali, ad esempio, gli investimenti e i disinvestimenti in immobilizzazioni e in attività finanziarie non immobilizzate e le operazioni di reperimento delle risorse finanziarie di rischio e di credito. Quest'ultime operazioni di gestione, appena richiamate, transitano nello stato patrimoniale. Conseguentemente, quando dobbiamo calcolare la generazione di liquidità derivante dalla gestione aziendale nel suo complesso, dobbiamo monitorare queste tre aree, ovvero quella operativa, quella degli investimenti ed infine, quella finanziaria. Abbiamo quindi bisogno di prendere visione del bilancio nel suo complesso (stato patrimoniale, conto economico e nota integrativa) al fine di rilevare tutti questi flussi e deflussi di cassa.

Il principale obiettivo della c.d. *Riforma Rordorf* consiste nell'incentivare le nostre PMI a monitorare costantemente l'andamento dei principali indicatori di performance patrimoniale, reddituale e finanziaria.

Il nuovo codice esalta la necessità, da parte dell'imprenditore e degli organi sociali, di monitorare la situazione di liquidità, sia consuntiva sia prospettica. In tal senso, non per altro, all'art.2 del **decreto legislativo n. 14/2019** la crisi è definita come "*lo stato di squilibrio economico-finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate".*

La dinamica della liquidità aziendale, infatti, rappresenta il principale fattore di rischio di un'impresa potendone determinare il successo o il dissesto e, a tal proposito, vale la pena citare un vecchio detto anglosassone "*revenue is vanity, margin is sanity, cash is reality*".

La principale novità introdotta dal Codice della crisi e dell'insolvenza (**D.lgs n.14 del 12 gennaio 2019**

che sostituisce le disposizioni contenute nel Regio Decreto n. 267/1942), come già sottolineato in precedenza, sono infatti gli strumenti di allerta che introducono alcuni nuovi principi nella filosofia di gestione dell'azienda:

- l'adozione di una *risk governance* più consapevole ed efficace;
- un monitoraggio sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile;
- un processo di *enterprise risk management* (ERM) per individuare, comprendere e gestire tutti i rischi aziendali;
- una gestione del rischio all'interno di limiti accettabili (*risk appetite*);
- un utilizzo delle attività di controllo non più in funzione di un giudizio consuntivo, ma di una attività diagnostica *forward-looking.*

È proprio quest'ultimo aspetto che emerge dal **D.lgs. n. 14/2019** quando parla di "*sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi" e delle "prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso*".

Quando la normativa parla di "*sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi*" o di "*prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso*" fa riferimento ai flussi di cassa prospettici e pertanto al budget di cassa. Prospetto, ad oggi, poco utilizzato per la stragrande maggioranza delle nostre PMI.

Nella gestione d'impresa il budget di cassa, collocandosi all'interno della più ampia attività di budgeting aziendale, mette a disposizione del fruitore una serie di dati che evidenziano, per un determinato periodo previsionale, il dettaglio delle entrate e delle uscite di cassa. Il budget di cassa prende anche il nome di budget di tesoreria. Alcuni autori, però, quando parlano di budget di cassa si riferiscono a un documento relativo ad un arco temporale pari ai 12 mesi, lasciando al budget di tesoreria l'analisi dell'andamento della liquidità relativa a periodi inferiori all'anno come il trimestre, il mese o addirittura la settimana.

Il budget di cassa/tesoreria consente di verificare:

- l'esistenza o l'inesistenza di flussi di cassa derivanti dalla gestione caratteristica/operativa del business;
  l'esistenza o l'inesistenza di flussi di cassa derivanti dalle operazioni di investimento o disinvestimento in immobilizzazioni e in attività finanziarie non immobilizzate;
  l'esistenza o l'inesistenza di flussi di cassa derivanti dalla gestione delle risorse finanziarie di rischio o di credito;

Il budget è solitamente composto da due elementi fondamentali:

le entrate e le uscite di cassa correlate ad operazioni già consuntivate. Tali entrate e uscite sono legate ad obbligazioni già contratte e relative all'area operativa, degli investimenti e finanziaria;
le entrate e le uscite di cassa correlate ad operazioni di budget (ovvero le entrate e le uscite monetarie del prossimo futuro e derivanti dall'area operativa, dall'area degli investimenti e dall'area finanziaria.

Nello spalmare su base mensile le entrate e le uscite monetarie, poi, si terrà conto anche della durata del ciclo produttivo, ovvero dei tempi medi di incasso dei crediti, dei tempi medi di pagamento dei fornitori e della giacenza media del magazzino.

Premesso quanto sopra, i passi da compiere al fine di redigere un budget di tesoreria/cassa, sono i seguenti:

partire dal bilancio dell'esercizio precedente ove esistente (stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario) e questo al fine di determinare, a titolo esemplificativo, il punto di partenza dei flussi reddituali (ricavi e costi) del prossimo futuro;
costruire i budget settoriali/funzionali (commerciale/vendite, dei volumi di produzione e delle scorte, degli acquisti, del personale, degli investimenti e delle risorse finanziarie);
redigere, alla luce dei diversi budget settoriali, il bilancio previsionale (stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario);
una volta determinato il bilancio previsionale, procediamo a predisporre il budget di cassa su scala mensile.

Le entrate e le uscite monetarie derivanti dall'area operativa, dall'area degli investimenti ed infine, dall'area finanziaria, vengono spalmate nei 12 mesi secondo la loro manifestazione temporale.

In conclusione, il budget nasce dopo aver costruito il bilancio previsionale. Confrontare il bilancio previsionale con quello a consuntivo, poi, rappresenta una importante fase dell'attività di pianificazione. È proprio in questa fase che l'imprenditore diventa consapevole del suo cammino e delle azioni correttive da implementare.

La società deve quindi acquisire una logica di programmazione, che peraltro costituisce sano e corretto principio di amministrazione, capace di esprimere una affidabile previsione della gestione.

La macrostruttura di un tipico budget di cassa, pertanto, sarà, grosso modo, organizzata nelle seguenti sezioni. Ipotizziamo di fare un budget di cassa dei prossimi 7 mesi:

	Giu.	Lug.	Ago.	Sett.	Ott.	Nov.	Dic.	Totale
Saldo iniziale	-10	110	120	190	250	150	60	-80
Flusso area operativa	*100*	*-10*	*70*	*50*	*-60*	*-120*	*10*	*40*
Flusso area investimenti	*-30*	*-20*	-	*10*	-	*30*	*-150*	*-160*
Flusso area finanziaria	*50*	*40*	-	-	*-40*	-	-	*50*
Totale flusso di cassa corrente	*120*	*10*	*70*	*60*	*-100*	*-90*	*-140*	*-70*
Saldo finale	110	120	190	250	150	60	-80	-150

Dall'analisi del prospetto di budget di cassa emerge come il documento si costruisca con la stessa logica del rendiconto finanziario. La differenza tra i due documenti si sostanzia solo nel fatto che il budget lavora su dati prognostici mentre il rendiconto finanziario su quelli a consuntivo.

Nella sezione "*Saldo iniziale*" inseriremo le liquidità presenti nelle casse sociali all'inizio del periodo oggetto di budget e derivanti da: saldo cassa, saldo cassa assegni, saldo c/c, fidi, anticipo fatture, finanziamenti etc.

Nella sezione "*Flusso area operativa*" troveremo il saldo positivo o negativo dei flussi di liquidità derivanti dalla gestione tipica del business, ovvero quelli derivanti dai componenti positivi e negativi del reddito d'impresa.
Nella sezione "*Flusso area investimenti*" troveremo il saldo positivo o negativo dei flussi di liquidità derivanti dagli investimenti e disinvestimenti in attività operative, in attività finanziarie immobilizzate e non e in attività accessorie.

Infine, nella sezione "*Flusso area finanziaria*" troveremo il saldo positivo o negativo dei flussi di liquidità derivanti dalle risorse finanziarie di rischio e di credito. Entrate e uscite monetarie, quest'ultime, derivanti da: accensione finanziamenti bancari e loro rimborso, finanziamenti soci e loro rimborso, aumento del capitale sociale a titolo oneroso, entrate per emissioni obbligazioni, dividendi ricevuti e dividendi distribuiti, proventi e oneri finanziari, etc.

(Nota bene: la collocazione di alcune voci di entrata e di uscita in una sezione rispetto ad un'altra non è fissa e dipende da apprezzamenti e valutazioni del redattore. Non esistono degli schemi standardizzati di budget. Si fa presente, quindi, che potreste trovare degli schemi di budget che si limitano a fare la differenza tra entrate e uscite di cassa senza la specificazione, per esempio, se trattasi di entrata dell'area operativa o dell'area finanziaria).

L'approccio forward-looking ha senso solo se il dato preventivato è confrontato con il dato a consuntivo. Solo questo confronto permette all'imprenditore e ai soggetti responsabili di tale controllo di comprendere le cause dello scostamento e lavorare sulle aree di debolezza.

Conseguentemente, il budget patrimoniale, reddituale e finanziario dovrà essere valutato in funzione dello stato patrimoniale, conto economico e rendiconto finanziario di fine anno.

Il budget di tesoreria/cassa ci consegna una informazione quantitativa e qualitativa circa i flussi di cassa derivanti dalle tre aree e utilizzabili per finanziare la gestione aziendale, sostenere gli investimenti e fronteggiare l'indebitamento commerciale, finanziario e fiscale.

Questo documento rappresenta esattamente lo strumento che ci permette di soddisfare l'obiettivo del legislatore (art. 2 CCI), ovvero quello di fronteggiare l'indebitamento dei prossimi 6 mesi. Il fatto che nelle

casse sociali siano presenti delle liquidità non significa, però, che quei flussi debbano considerarsi acriticamente completamente "liberi" (*free cash flow*).

Infatti, se il legislatore ha imposto, ai sensi degli **artt. 2433** (per le SpA) e **2478bis c.c.** (per le Srl), la distribuzione degli utili effettivamente realizzati, ovvero quelli evidenziati nella voce 21) del conto economico (**art. 2425 c.c.**), questo vuol dire, conseguentemente, che non possiamo utilizzare le liquidità presenti nelle casse sociali e che derivano dall'appostazione a conto economico di poste contabili non monetarie a titolo di: ammortamento, quota tfr, accantonamenti rischi e oneri, svalutazioni.

Tale liquidità, infatti, è stata accantonata al fine di rinnovare il parco macchine, pagare l'indennità di fine rapporto ai lavoratori, fronteggiare i rischi e gli oneri futuri e recuperare la perdita di valore di alcune attività.

In conclusione, il fatto che nelle casse sociali siano presenti delle liquidità non significa che si possano utilizzare in maniera spensierata. Tali accantonamenti di liquidità, se da un lato ci permetteranno di fronteggiare l'indebitamento di breve termine, dall'altro, il loro acritico utilizzo, potrebbe compromettere l'equilibrio economico e finanziario del prossimo futuro.

Essere solvibili, ripetiamo, non significa essere in equilibrio finanziario. In altri termini, potrei fronteggiare l'indebitamento di breve termine e quindi apparire solvibile nei tempi precisati dal legislatore (6 mesi) all'interno di un disequilibrio economico-finanziario.

Una volta presentato questo straordinario documento non sarà difficile comprendere, alla luce dell'art.14 CCI, la competenza, il ruolo e la responsabilità che coinvolgerà, nel prossimo futuro, gli organi di controllo societari.

Si riporta, per completezza di analisi, il comma 1 dell'art.14 CCI: "*Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la societa' di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa e' adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale e' il prevedibile andamento della gestione, nonche' di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi".*

Per concludere, il budget è un importante strumento per determinare i livelli di solvibilità della società nel breve termine (6 mesi), ma al fine di verificare se i flussi di cassa risultanti dal budget di cassa, siano effettivamente liberi, è sempre opportuno verificare anche l'esistenza di Ebit (*earnings before interest and taxes*) positivi e capienti al fine di effettuare gli investimenti operativi pianificati e per rimborsare l'indebitamento finanziario.

In altri termini, se l'Ebit (A-B) del conto economico - **art. 2425 c.c.**) è negativo e i flussi di cassa da budget positivi, il pagamento dei debiti di breve termine sono stati affrontati con liquidità già impegnate. Fatto, quest'ultimo, che aprirà inevitabilmente le porte ad un futuro indebitamento o ad una diminuzione del patrimonio netto. Situazione, quest'ultima, che comprometterà quell'equilibrio economico finanziario tanto tutelato dal legislatore stesso (art.14 CCI).

Copyright 2000-2020 Tutti i diritti riservati.
Partita Iva 10209790152