



CONTROLLO

Budget patrimoniali e di tesoreria con Excel

di Giulio Bassi

Seminario di specializzazione

Guida pratica ai budget patrimoniali e di tesoreria con Excel

Scopri di più

Introduzione

Al giorno d'oggi, la **pianificazione economico-finanziaria** non rappresenta più un semplice adempimento formale dettato dal Legislatore, ma costituisce il fondamento stesso della **gestione aziendale**. Il passaggio dal bilancio consuntivo alla programmazione preventiva segna una **trasformazione culturale profonda** che, da uno sguardo al passato, si volge al **futuro dell'azienda** (forward-looking).

La costruzione di **budget patrimoniali e di tesoreria** coerenti e interdipendenti non è più un'opzione strategica, ma un **imperativo gestionale e normativo**. Questi strumenti permettono di verificare *ex ante* la **fattibilità finanziaria** delle scelte imprenditoriali, di identificare tempestivamente gli squilibri strutturali e di programmare con precisione le **manovre correttive** necessarie.

Obbligo strategico e normativo

L'evoluzione del quadro normativo italiano ha progressivamente elevato la pianificazione finanziaria da best practice a obbligo di legge. L'[art. 2086, c.c.](#), modificato nel 2019, impone agli imprenditori di **istituire assetti organizzativi adeguati** alla rilevazione tempestiva della crisi d'impresa. In questo contesto, il **budget di tesoreria assume un ruolo centrale**.

Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza, all'[art. 13](#), identifica esplicitamente il **budget di tesoreria** come strumento imprescindibile per la **verifica dell'equilibrio economico-finanziario**. La composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa prevista dal D.L. n. 118/2021 richiede la presentazione di un **piano di tesoreria** articolato e credibile. L'**assenza di tale strumento** può configurarsi come inadeguatezza organizzativa con conseguenze di **responsabilità civile e penale per gli amministratori**.



Ma oltre agli obblighi normativi, è il mercato stesso a imporre questi strumenti. Gli istituti di credito valutano sempre più le richieste di finanziamento sulla **base di flussi di cassa previsionali**, indici di copertura del debito (DSCR) e **capacità di generare liquidità operativa**. Il rendiconto finanziario, obbligatorio per legge dall'[art. 2425, c.c.](#), richiede competenze che si acquisiscono proprio attraverso la pratica del **budget di tesoreria**.

La dipendenza logica dei budget

Un **errore metodologico** frequente consiste nel considerare il **budget patrimoniale e quello di tesoreria** come **documenti autonomi**. In realtà, questi prospetti rappresentano l'ultimo anello di una catena logica rigorosa che parte dalla strategia aziendale e si articola attraverso una **sequenza precisa di previsioni operative**.

La costruzione corretta segue un processo a cascata: dalla **pianificazione strategica pluriennale** (business plan 3-5 anni) si passa al **budget operativo annuale**, che comprende necessariamente il **budget economico** e quello degli **investimenti**. Solo dopo aver definito questi elementi, è **possibile costruire il budget patrimoniale**, che fotografa la struttura attesa di attività e passività al termine dell'esercizio. Da questo, infine, deriva il **budget di tesoreria** mensile, che scomponete i **flussi finanziari nel tempo** con il dettaglio necessario alla **gestione quotidiana della liquidità**.

Questa interdipendenza non è solo logica ma anche tecnica: le informazioni economiche alimentano le **previsioni patrimoniali** attraverso la rilevazione degli ammortamenti, degli accantonamenti e del risultato d'esercizio; le previsioni patrimoniali, a loro volta, determinano i fabbisogni finanziari che si traducono in flussi di cassa nel budget di tesoreria. Tentare di costruire un budget di tesoreria senza un solido budget economico significa procedere alla cieca, moltiplicando gli **errori di stima**.

Il processo dal ricavo alla cassa

Il processo di budgeting segue una logica inversa rispetto alla creazione del valore. Mentre nella gestione operativa si parte dalle risorse (materie prime, personale, impianti) per arrivare ai ricavi, nel **budget si parte dagli obiettivi di fatturato** per definire a ritroso tutte le risorse necessarie al loro raggiungimento.

Le fasi operative sono ben definite: il **budget commerciale** stabilisce quantità e valori delle vendite previste per prodotto, cliente e periodo. Il **budget di produzione** determina i volumi da realizzare, considerando le scorte iniziali e finali desiderate. Il **budget degli acquisti** di materie prime e il **budget del personale** quantificano le risorse necessarie. I budget delle **altre aree** (R&D, amministrazione, finanza) completano il **quadro dei costi operativi**. Il **budget degli**



investimenti definisce i fabbisogni di immobilizzazioni. Solo a questo punto si può costruire il **budget economico** consolidato.

Ma il vero salto qualitativo avviene nel passaggio dalla **dimensione economica a quella finanziaria**. È qui che emerge la criticità del ciclo di conversione in flussi di cassa: i ricavi previsti devono essere trasformati in incassi considerando i **tempi medi di pagamento dei clienti**; i costi devono essere convertiti in uscite tenendo conto delle **dilazioni dei fornitori** e delle modalità di pagamento del personale. Il capitale circolante netto (crediti + rimanenze - debiti) diventa la variabile cruciale che assorbe o genera liquidità.

La chiave della quadratura

La credibilità di un **budget patrimoniale e di tesoreria** si misura attraverso **un unico parametro**: la quadratura contabile. Questa non è un dettaglio tecnico, ma la dimostrazione che il **modello rispetta i principi fondamentali della partita doppia** applicati in chiave previsionale.

Ogni evento aziendale deve essere analizzato simultaneamente **sotto 3 profili**: la **manifestazione economica** (competenza nel Conto economico), la **manifestazione patrimoniale** (variazione di attività o passività nello Stato patrimoniale) e la **manifestazione monetaria** (flusso di cassa in entrata o uscita). Una vendita, ad esempio, genera un ricavo (manifestazione economica), aumenta i crediti o la cassa (manifestazione patrimoniale) e può produrre un incasso immediato o differito (manifestazione monetaria).

La quadratura richiede che l'utile economico del Conto economico coincida con l'utile patrimoniale dello Stato patrimoniale, e che le variazioni finanziarie, sommate alla liquidità iniziale, producano la **liquidità finale** evidenziata nello Stato patrimoniale stesso. Questa triplice coerenza non si ottiene per caso: richiede la costruzione di un **meccanismo contabile rigoroso** dove ogni variabile è collegata alle altre attraverso relazioni matematiche precise.

Le stime

La qualità di un budget dipende direttamente dalla **credibilità delle stime che lo alimentano**. Ma stimare non significa indovinare: richiede un **approccio metodologico strutturato** che combina analisi storica, parametri oggettivi e **valutazioni discrezionali**.

Le stime si possono classificare in **4 categorie**. Le **stime matematico-statistiche** applicano tecniche di forecasting ai dati storici per proiettare nel futuro le grandezze con andamento regolare, tipicamente i ricavi. Le **stime parametriche** legano variabili dipendenti a driver operativi: i costi variabili di produzione al volume di output, i consumi energetici alle ore macchina, le provvigioni al fatturato. Le **stime contrattuali** derivano da accordi vincolanti:



affitti, leasing, contratti di lavoro, consulenze a canone fisso. Le **stime discrezionali** riflettono decisioni manageriali su investimenti, pubblicità, formazione.

Ma il presupposto di ogni stima affidabile è l'analisi storica approfondita: le schede contabili vanno lette **voce per voce**, identificando la natura di ogni movimento, la sua ricorrenza, i vincoli contrattuali. Solo su questa base si possono costruire previsioni che resistano al confronto con la realtà.

La gradualità del processo è essenziale: si parte da **previsioni aggregate**, si testano ipotesi alternative, si coinvolgono i responsabili operativi per validare le assunzioni. Il budget non è l'opera solitaria del controller, ma il **risultato di un processo** iterativo che integra la visione strategica del vertice con la conoscenza operativa dei responsabili di funzione. Solo così si ottiene quel mix di ambizione e realismo che caratterizza un buon budget.

La verifica degli equilibri

La funzione più strategica del **budget patrimoniale e di tesoreria** non è descrittiva, ma **diagnostica e correttiva**. Una volta assemblati tutti i budget operativi, emergono con chiarezza gli squilibri strutturali e finanziari che le singole decisioni, prese separatamente, avrebbero lasciato nascosti.

Il **budget patrimoniale** evidenzia immediatamente se gli **investimenti programmati sono compatibili con la struttura delle fonti di finanziamento**. La regola fondamentale dell'equilibrio patrimoniale richiede che le immobilizzazioni siano coperte da capitale proprio e debiti a medio-lungo termine. Se il budget patrimoniale mostra un capitale circolante netto negativo o insufficiente, questo segnala la necessità di ricapitalizzazione, di nuovi finanziamenti a lungo termine o di revisione del piano degli investimenti.

Il **budget di tesoreria**, articolato mensilmente, rivela i **momenti di tensione finanziaria**: i mesi in cui le uscite superano sistematicamente le entrate, creando fabbisogni temporanei di liquidità. Ma rivela anche **le opportunità**: i periodi di surplus di cassa che permettono rimborsi anticipati o investimenti finanziari temporanei. Questa informazione consente di programmare con precisione le linee di credito necessarie, di negoziare affidamenti stagionali, di pianificare operazioni di factoring nei periodi critici.

La verifica degli equilibri rappresenta un **grande valore quando è in grado di simulare scenari alternativi**. Cosa succede se accelero gli incassi riducendo i termini di pagamento dei clienti? Quale impatto ha un investimento in macchinari sul fabbisogno finanziario complessivo? È più conveniente un leasing operativo o un finanziamento bancario? Queste domande trovano risposta modificando le variabili del modello e osservando l'effetto sui prospetti patrimoniali e di tesoreria.



Excel: uno strumento insostituibile per la costruzione del modello

Indipendentemente dal software gestionale adottato, la capacità di costruire un modello di **budget patrimoniale e di tesoreria su Excel** rimane una **competenza fondamentale per ogni professionista** che si occupi di controllo di gestione. Excel offre la flessibilità necessaria per personalizzare completamente il modello secondo le specificità aziendali, il controllo totale sui calcoli e le relazioni tra le variabili, e la trasparenza che permette di verificare ogni passaggio logico.

La costruzione di un modello efficace richiede metodo. Prima di aprire Excel, è necessaria **un'analisi storica approfondita** che identifichi le priorità informative e i driver critici. Serve poi progettare sulla carta la struttura del modello: quali riclassificazioni adottare, quali schemi utilizzare, come collegare i diversi prospetti. Solo a questo punto si può costruire il **meccanismo di quadratura su Excel**, creando la struttura portante che garantisce la coerenza contabile.

Un modello ben costruito permette di aggiornare le previsioni in pochi minuti, di testare scenari alternativi istantaneamente, di produrre report professionali con un click.

La padronanza di Excel trasforma il professionista da **semplice registratore di dati consuntivi a consulente strategico** capace di fornire all'imprenditore simulazioni immediate dell'impatto di decisioni critiche. In un mercato che richiede reattività sempre maggiore, questa capacità rappresenta un vantaggio competitivo insostituibile.

Conclusioni

I **budget patrimoniali e di tesoreria** sono diventati **presidi obbligatori per qualsiasi azienda** che voglia operare in condizioni di legalità e sostenibilità e non possono più essere considerati come meri adempimenti normativi.

Questi strumenti, se costruiti con rigore metodologico e aggiornati sistematicamente, trasformano la gestione finanziaria da attività reattiva a funzione strategica. Permettono di **anticipare le crisi** invece di subirle, di **programmare gli investimenti** invece di improvvisarli, di negoziare con le banche da posizioni di forza invece che di debolezza. Il tempo investito nella loro costruzione si ripaga moltiplicato attraverso decisioni migliori, costi finanziari ridotti, opportunità colte tempestivamente.

Per i professionisti che assistono le imprese, acquisire una competenza solida nella costruzione di questi strumenti significa differenziarsi in un **mercato sempre più competitivo**, offrire servizi ad alto valore aggiunto, costruire relazioni di fiducia durature con i clienti. La formazione pratica, che permette di passare dalla teoria alla capacità operativa di costruire modelli funzionanti, rappresenta oggi un **investimento imprescindibile** per chiunque voglia



operare con autorevolezza nel campo del controllo di gestione e della consulenza finanziaria.

Il futuro della professione contabile passa necessariamente **attraverso questi strumenti**. La sfida è trasformare l'obbligo normativo in **opportunità competitiva**, la compliance in creazione di valore, il vincolo in vantaggio. Chi saprà cogliere questa trasformazione avrà garantito non solo la conformità legale delle imprese che assiste, ma soprattutto la loro **sostenibilità economico-finanziaria** nel lungo periodo.