

Webinar



La pianificazione finanziaria:  
lo strumento del "budget di  
cassa"

Relatore: **Ivan Fogliata**

27 aprile 2020



Equilibri di cassa.  
Non si scherza più!  
La riforma del codice della crisi e  
dell'insolvenza



# Art. 13 – Gli indicatori!

- 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. Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, anche sulla base di quanto previsto nell'articolo 24.
- VEDIAMO SUBITO L'ART. 24!
- 1. Ai fini dell'applicazione delle misure premiali di cui all'articolo 25, l'iniziativa del debitore volta a prevenire l'aggravarsi della crisi non è tempestiva se egli propone una domanda di accesso ad una delle procedure regolate dal presente codice oltre il termine di sei mesi, ovvero l'istanza di cui all'articolo 19 oltre il termine di tre mesi, a decorrere da quando si verifica, alternativamente:
  - a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
  - b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
  - c) il superamento, nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'articolo 13, commi 2 e 3.
- 2. Su richiesta del debitore, il presidente del collegio di cui all'articolo 17 attesta l'esistenza dei requisiti di tempestività previsti dal presente articolo.

# Art. 13 segue.



- Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, elabora con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T., gli indici di cui al comma 1 che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili elabora indici specifici con riferimento:
  - alle start-up innovative
  - alle PMI innovative
  - alle società in liquidazione
  - alle imprese costituite da meno di due anni
- L'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2 ne specifica le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio e indica, nella medesima nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi. Un professionista indipendente attesta l'adeguatezza di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione è allegata alla nota integrativa al bilancio di esercizio e ne costituisce parte integrante. La dichiarazione, attestata in conformità al secondo periodo, produce effetti per l'esercizio successivo.



Le scelte strategiche ed operative ed il loro impatto sulla dinamica del capitale circolante e quindi sulla tesoreria.



# Un esempio

- Un fornitore vi propone da Gennaio di passare a pagamento anticipato garantendovi uno sconto del 3%; in precedenza la vostra impresa godeva di 90 giorni di dilazione.
- E' un buon affare?

Acquisti annui	€ 1.200.000	
Acquisti mensili	€ 100.000	
Debito medio	€ 366.000	<small>(100.000*3*1,22)</small>
Sconto	3%	
Sconto cumulato	€ 36.000	<small>(3%*1.200.000)</small>
Vantaggio assoluto	9,84%	<small>(36.000/366.000)</small>
Costo del denaro	5,00%	
<b>Vantaggio relativo</b>	<b>4,84%</b>	

- Sembrerebbe un buon affare, mi privo di 366.000 di finanza ma ottengo 36.000 € di vantaggi in un anno, è quindi meglio investire il denaro al 9,84% che al 5% che otterrei risparmiando sugli interessi passivi grazie al finanziamento che mi faceva il fornitore.

# Gli effetti finanziari della scelta strategica...



Acquisti annui	€ 1.200.000
Acquisti mensili	€ 100.000
Debito medio	€ 366.000 <small>(100.000*3*1,22)</small>
Sconto	3%
Sconto cumulato	€ 36.000 <small>(3%*1.200.000)</small>
Vantaggio assoluto	9,84% <small>(36.000/366.000)</small>
Costo del denaro	5,00%
<b>Vantaggio relativo</b>	<b>4,84%</b>

	ottobre	novembre	dicembre	gennaio	febbraio	marzo	aprile
Acquisti	€ 100.000	€ 100.000	€ 100.000	€ 97.000	€ 97.000	€ 97.000	€ 97.000
Uscite di cassa a budget per Pagamenti fornitore	€ 122.000	€ 122.000	€ 122.000	€ 240.340	€ 240.340	€ 240.340	€ 118.340
<b>Debito Verso fornitore</b>	€ 366.000	€ 366.000	€ 366.000	€ 244.000	€ 122.000	€ -	€ -

- La scelta effettuata ci porterà ad avere tre mesi di «doppi» pagamenti al fornitore!
- E' sostenibile per la nostra impresa?
- Abbiamo uno strumento che ci aiuti a pianificare l'effetto finanziario delle nostre scelte?



## La gestione della cassa nel day by day:

- I problemi di *data mining* e *data processing*: la necessità di uno strumento di coordinamento.
- Le necessità di collegamento fra pianificazione di breve e di lungo periodo.





# Il problema non sono i modelli ma avere i dati da «dargli in pasto». I problemi di Data mining...

- Il problema degli strumenti di controllo di gestione è spesso la raccolta dati da più fonti.
- Immaginate che il software contabile restituisca la videata che segue:

Data Scadenza	Data Ft.	Nr.Doc.	Nr.Ft.	Descrizione	Banca	B3	T	Esito	0,00	Eff.Attivi	Eff.Passivi	Saldo	Prog. Attivo	Prog. Passivo
Data Scadenza	05/06/19	30/04/19	00000086	86	C 505	EREDI BAITELLI S.P.A.	B3	R	Emesso	647,10	0,00	0,00	647,10	0,00
Data Scadenza	10/06/19	30/12/18	00000209	209	C 100	QUETTI LUIGI S.r.l.	B3	R	Emesso	4.500,00	0,00	0,00	4.500,00	0,00
Data Scadenza	10/06/19	26/04/19	00000077	77	C 161	GALSFER	B1	R	Emesso	11.000,00	0,00	0,00	15.500,00	0,00
Data Scadenza	10/06/19	28/02/19	00000048	48	C 458	T.G.M. S.R.L.	B1	R	Emesso	2.463,12	0,00	0,00	17.963,12	0,00
Data Scadenza	10/06/19	09/05/19	00000100	100	C 547	SALERI VITALE DI SALERI	B1	R	Emesso	9.500,00	0,00	0,00	27.463,12	0,00
Data Scadenza	10/06/19	17/05/18	00000066	66	C 697	D.M. MINUTERIE METALLICHE	B3	R	Emesso	1.500,00	0,00	0,00	28.963,12	0,00
Data Scadenza	10/06/19	09/05/19	00000320	8B00727731	F 40	TELECOM ITALIA SPA	B1	D	Non Emesso	0,00	194,00	194,00	28.963,12	194,00
Data Scadenza	10/06/19	09/05/19	00000321	8B00726593	F 40	TELECOM ITALIA SPA	B1	D	Non Emesso	0,00	379,50	573,50	28.963,12	573,50
Data Scadenza	12/06/19	12/04/19	00000075	75	C 726	PALLADIO LEASING SPA	B3	T	Paqato	288.600,00	0,00	0,00	288.600,00	0,00
Data Scadenza	15/06/19	31/01/19	00000007	7	C 756	VIMAD SRL	B3	R	Emesso	2.000,00	0,00	0,00	2.000,00	0,00
Data Scadenza	27/06/19	13/05/19	00000331	A2011-297817	F 312	BT ITALIA S.P.A.	B3	D	Non Emesso	0,00	49,80	49,80	0,00	49,80

- Dovrete giocoforza creare una automatizzazione per arrivare ad un report che riporti:
- Data Scadenza, Riferimento Fattura, Denominazione Cliente/Fornitore, Banca d'appoggio, Tipo di scadenza, Importo.
- Come potreste procedere?

# Scadenziario contabile ed extra contabile



- Una volta risolto il primo problema (non senza fatica!) ci renderemo conto che il sistema contabile «normale» non basta.
- Gli scadenziari contabili infatti censiscono solo le scadenze dilazionate di clienti e fornitori ma esistono molte altre scadenze che non sono censibili se non al momento del pagamento quali ad esempio:
  - Gli stipendi e gli oneri fiscali e previdenziali relativi.
  - I canoni di leasing e le rate di mutuo.
  - Gli interessi passivi annuali.
  - Le imposte o le rateazioni col fisco.
  - I versamenti IVA
  - I pagamenti di polizze assicurative.
  - I pagamenti di utili od i rimborsi dei finanziamenti soci.
  - Ecc.

# L'output della contabilità: necessità di sintesi



XX SRL Conto Corrente Banca X									
Area	Gruppo	MACROCATEGORIE	ANNO	MESE	SCADENZA	VALUTA	ENTRATE	USCITE	
Nulle	Nulle	entrate	2019	gennaio	01/01/19	01/01/19	38.000,00		
Altri costi	Costo del commerciale	Consulenti	2019	gennaio	10/01/19	10/01/19		-	360,00
Altri costi	Costo del commerciale	Materiali	2019	gennaio	10/01/19	10/01/19		-	96,00
Altri costi	costo di amministrazione	Consulenti	2019	gennaio	10/01/19	10/01/19		-	5.700,00
Altri costi	Costi di Amministrazione	Banca	2019	gennaio	01/01/19	01/01/19		-	5,02
Tributaria	Iva	Tasse	2019	gennaio	18/01/19	16/01/19		-	17.024,80
Tributaria	Imposte	Tasse	2019	gennaio	18/01/19	18/01/19		-	104,58
Tributaria	Imposte	Tasse	2019	gennaio	18/01/19	18/01/19		-	1.521,60
Altri costi	Costi di Amministrazione	Banca	2019	gennaio	18/01/19	18/01/19		-	231,45
Altri costi	Costo di Gestione	Lav.Est.	2019	gennaio	18/01/19	18/01/19		-	268,55
Altri costi	Costo di Gestione	Consulenti	2019	gennaio	21/01/19	21/01/19		-	780,00
Altri costi	Costo di Gestione	Assicurazioni	2019	gennaio	19/01/19	19/01/19		-	442,03
Altri costi	Costo di Gestione	Assicurazioni	2019	gennaio	19/01/19	19/01/19		-	508,40
Altri costi	Costi di Amministrazione	Banca	2019	gennaio	29/01/19	29/01/19		-	6,15
Tributaria	Iva	Tasse	2019	gennaio	29/01/19	29/01/19		-	273,50
Nulle	Nulle	Saldo	2019	gennaio	31/01/19	31/01/19			

- In un'impresa che controlla la propria gestione è tipico trovare tabelle che riportino i movimenti previsionali...



# Mettiamo a sistema quanto appreso! Il Budget di Cassa



# Che logica usare?

- Come tutti gli strumenti di gestione e di analisi si raccomanda l'utilizzo della pertinenza gestionale!
- Le entrate ed uscite mensili afferiscono giocoforza ad una delle gestioni a noi note!!!
- Le ricordate?
- Sono dappertutto! Nello Stato Patrimoniale, nel Conto Economico, nel Rendiconto Finanziario!




# Le gestioni nello Stato Patrimoniale

## ATTIVITA'


## PASSIVITA'

**Gestione  
Investimenti**



**Attività Immobilizzate**

- Attività Immateriali
- Attivi Materiali
- Attività finanziarie




**Passivo Corrente**

- Debiti V/fornitori
- Debiti V/dipendenti
- Ecc.


**Gestione  
Corrente**

**Gestione  
Corrente**



**Attivo Corrente**

- Magazzino
- Crediti V/clienti
- Ecc.



**Passività Finanziarie**


- Banche
- Fin. Soci
- Prestiti Obbligazionari

**Gestione  
Finanziaria**

**Gestione  
Finanziaria**




**Disponibilità Liquide**



**Debiti Fiscali**

- Ires
- Irap

**Gestione  
Tributaria**

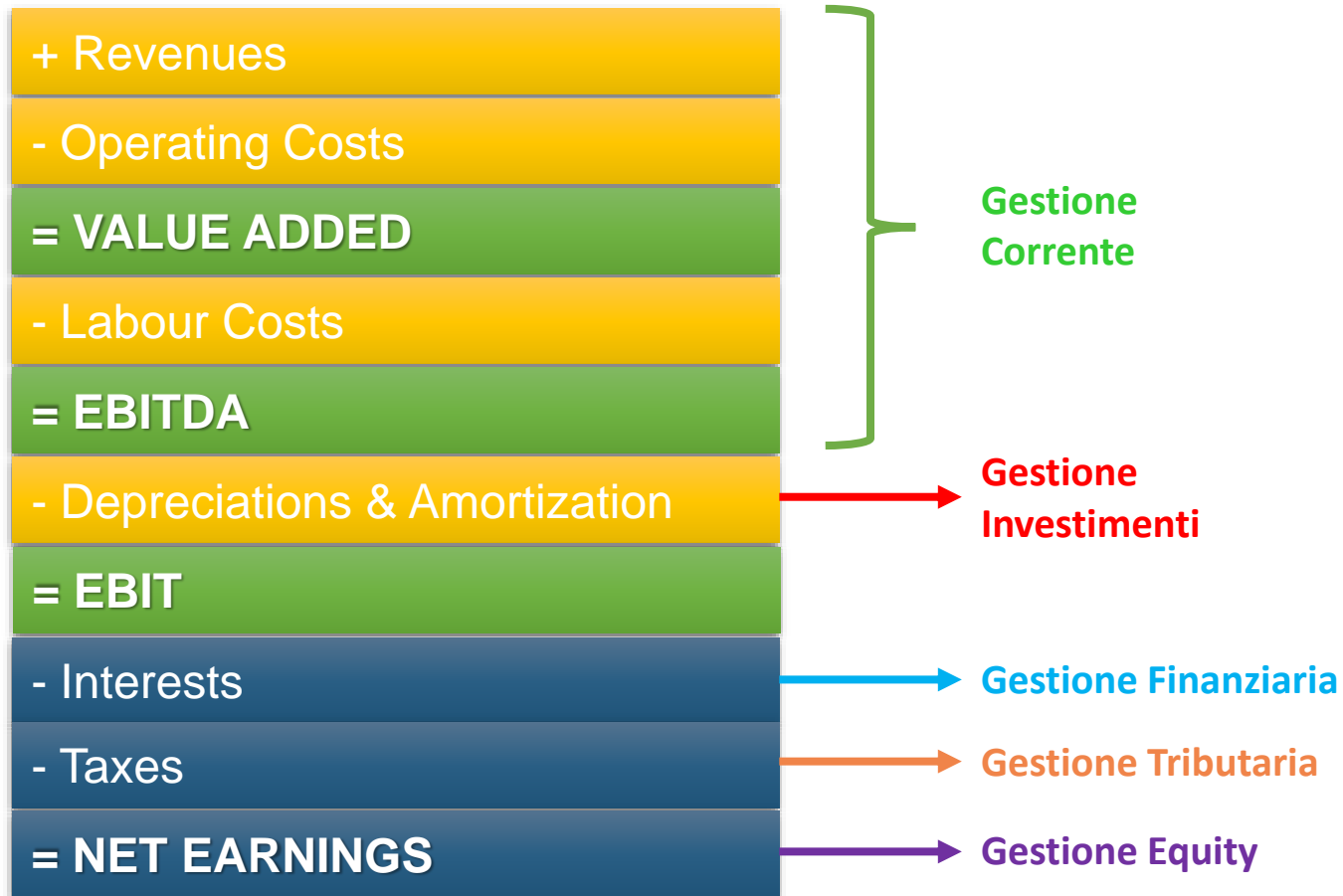


**Mezzi propri (Equity Capital)**

**Gestione  
Equity**



# Le gestioni nel Conto Economico





# Le gestioni nel Rendiconto Finanziario

## Cash Flow Statement

= Operating Cash Flow

Gestione Corrente

= Capital Expenditures

Gestione Investimenti

= Free Cash Flow from Operations (FCFO)

= Financial Cash Flow

Gestione Finanziaria

= Cash Flow to taxes

Gestione Tributaria

= Free Cash Flow to Equity (FCFE)

Gestione Equity





# Il budget di cassa

- Il budget di cassa è lo strumento principe per monitorare l'evoluzione di breve periodo della cassa.
- Esso consente di avere contezza dell'utilizzo delle linee di credito e di conoscere anticipatamente quando si manifesteranno tensioni di liquidità e di quale entità esse possano essere.
- Il budget di cassa deve essere diviso in aree per consentirci di capire quale gestione sta assorbendo o producendo liquidità.
- Vediamone un semplice esempio.

# La Gestione corrente: le entrate



## BUDGET CASSA

Valori in EUR	2019	Consuntivo 9	Consuntivo 10	11	12	1	2	3	4
<b>SEZIONE PORTAFOGLIO PRESENTATO</b>									
Presso Intesa		86.506,81	35.992,80	118.627,63	297.548,83	148.617,60	47.190,00	-	-
Presso UBI		115.773,21	48.122,12	-	-	-	-	-	-
Presso Unicredit		-	68.894,21	-	-	-	-	-	-
Presso Valsabbina				-	-	-	116.000,00	163.000,00	180.500,00
<b>TOTALE PORTAFOGLIO PRESENTATO</b>		<b>202.280,02</b>	<b>153.009,13</b>	<b>118.627,63</b>	<b>297.548,83</b>	<b>148.617,60</b>	<b>163.190,00</b>	<b>163.000,00</b>	<b>180.500,00</b>
<b>SEZIONE PORTAFOGLIO MATURATO</b>									
Presso Intesa		92.408,94	61.446,84	8.822,00	82.866,51	135.470,55	58.452,40	170.820,56	304.353,60
Presso UBI		47.184,78	84.693,35	74.750,33	37.601,26	15.353,12	107.491,48	15.424,50	0,00
Presso Unicredit		25.592,94	51.341,10	10.803,74	106.666,94	12.951,86	10.761,48	17.974,09	-
Presso Valsabbina				-	-	-	-	-	61.000,00
<b>TOTALE PORTAFOGLIO MATURATO</b>		<b>165.186,66</b>	<b>197.481,29</b>	<b>94.376,07</b>	<b>227.134,71</b>	<b>163.775,53</b>	<b>176.705,36</b>	<b>204.219,15</b>	<b>365.353,60</b>
<b>SEZIONE ENTRATE</b>									
Commesse di Progettazione e Realizzazione		34.609,36							
Acconti		25.776,00		36.720,00	3.450,00			25.000,00	
Entrate Varie		458,00							
<b>TOTALE ENTRATE CARATTERISTICHE</b>		<b>226.030,02</b>	<b>197.481,29</b>	<b>131.096,07</b>	<b>230.584,71</b>	<b>163.775,53</b>	<b>176.705,36</b>	<b>229.219,15</b>	<b>365.353,60</b>

# Gestione corrente: le uscite



SEZIONE USCITE	2019	9	10	11	12	1	2	3	4
<b>Area Operativa</b>									
Acquisti	-112.337,86	-56.548,99	-53.000,00	-50.000,00	-80.000,00	-145.677,00	-75.000,00	-90.000,00	
Materie prime per lavorazioni									
Cancelleria/Varie	-9.611,61	-3.243,02	-1.250,00	-1.250,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00	-1.000,00
Utenze Varie	-2.274,22	-1.365,18	-2.500,00	-2.500,00	-3.500,00	-3.500,00	-3.500,00	-3.500,00	-3.500,00
Affitto d'azienda	-31.303,80	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76	-6.260,76
Riaddebiti Utilizzo Autovetture da SNC	-7.500,00			-7.500,00				-7.500,00	
Polizza Incendi						-4.700,00			
Polizza RC Terzi				-5.500,00					
<b>USCITE FORNITORI</b>	<b>-163.027,49</b>	<b>-67.417,95</b>	<b>-63.010,76</b>	<b>-73.010,76</b>	<b>-95.460,76</b>	<b>-156.437,76</b>	<b>-93.260,76</b>	<b>-100.760,76</b>	
Retribuzioni Dipendenti	-29.004,00	-26.381,05	-24.000,00	-35.150,00	-29.000,00	-29.000,00	-29.000,00	-29.000,00	-29.000,00
Contributi Dipendenti			-6.000,00	-18.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00	-13.000,00
Pagamento TFR					-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00	-2.000,00
Retribuzione Cooperativa Lavoro	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00	-5.400,00
Retribuzioni Amministratori	-50.850,00	-5.250,00	-5.250,00	-26.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-5.250,00	-26.250,00	-5.250,00
Contributi Amministratori									
<b>USCITE PERSONALE</b>	<b>-85.254,00</b>	<b>-37.031,05</b>	<b>-40.650,00</b>	<b>-84.800,00</b>	<b>-54.650,00</b>	<b>-54.650,00</b>	<b>-75.650,00</b>	<b>-54.650,00</b>	<b>-54.650,00</b>
Spese per servizi	-3.120,00	-3.409,00	-6.520,00	-3.720,00	-3.720,00	-3.720,00	-3.720,00	-3.720,00	-3.720,00
Versamento Iva	-12.455,00	-13.433,00	-13.000,00	-25.000,00	-5.000,00	-15.000,00	-20.000,00	-18.000,00	-18.000,00
<b>USCITE VARIE</b>	<b>-15.575,00</b>	<b>-16.842,00</b>	<b>-19.520,00</b>	<b>-28.720,00</b>	<b>-8.720,00</b>	<b>-18.720,00</b>	<b>-23.720,00</b>	<b>-21.720,00</b>	<b>-21.720,00</b>
<b>TOTALE USCITE CARATTERISTICHE</b>	<b>-263.856,49</b>	<b>-121.291,00</b>	<b>-123.180,76</b>	<b>-186.530,76</b>	<b>-158.830,76</b>	<b>-229.807,76</b>	<b>-192.630,76</b>	<b>-177.130,76</b>	



# Gestione degli Investimenti

Area Investimenti										
Impianti/Attrezzature						-30.000,00		-150.000,00		-25.000,00
Software/Hardware/Varie									-7.500,00	
Leasing										
	WorkStation	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33	-397,33
	Centro di Lavoro	-2.915,05	-2.915,05	-2.915,05	-2.915,05	-2.915,05	-2.914,05	-2.913,05	-2.913,05	-2.912,05
	Interpareti+Computers	-609,65	-609,65	-609,65	-609,65	-609,65	-608,65	-607,65	-607,65	-606,65
	Presse	-2.555,36	-2.376,46	-1.474,66	-1.474,66	-1.474,66	-1.474,66	-1.474,66	-1.474,66	-1.474,66
	Riaddebiti Leasing da SNC	-6.245,49	-6.245,49	-6.500,00	-6.500,00	-6.300,00	-6.300,00	-6.300,00	-6.300,00	-6.300,00
	<b>TOTALE AREA INVESTIMENTI</b>	<b>-12.722,88</b>	<b>-12.543,98</b>	<b>-11.896,69</b>	<b>-41.896,69</b>	<b>-11.696,69</b>	<b>-161.694,69</b>	<b>-19.192,69</b>	<b>-19.192,69</b>	<b>-36.690,69</b>

# Gestione finanziaria e fiscale



Area Finanziamenti a M/L									
Accensione finanziamenti soci									
Aumenti di capitale									
Rimborso Finanziamenti soci			-70.000,00	-120.000,00					
Accensione finanziamenti esterni							150.000,00		
<b>TOTALE AREA FINANZIAMENTI</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-70.000,00</b>	<b>-120.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>150.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Area Finanziaria									
Rata mutuo	-4.619,47	-4.622,19	-4.628,50	-4.628,50	-4.628,50	-4.627,50	-9.626,50	-9.625,50	-9.625,50
Interessi passivi c/c e spese	-451,00	-311,00	-300,00	-200,00	-200,00	-8.751,00	-300,00	-300,00	-300,00
<b>TOTALE AREA FINANZIARIA</b>	<b>-5.070,47</b>	<b>-4.933,19</b>	<b>-4.928,50</b>	<b>-4.828,50</b>	<b>-4.828,50</b>	<b>-13.378,50</b>	<b>-9.926,50</b>	<b>-9.925,50</b>	<b>-9.925,50</b>
Area Fiscale									
IMU su immobili e terreni									-8.995,00
Imposte	-4.822,96		-46.000,00						
<b>TOTALE AREA FISCALE</b>	<b>-4.822,96</b>	<b>0,00</b>	<b>-46.000,00</b>	<b>-8.995,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>



# Saldo entrate-uscite

La somma algebrica dei saldi delle gestioni precedenti determina il **fabbisogno/surplus di capitale mensile**:

TOTALE USCITE	-286.472,80	-138.768,17	-256.005,95	-362.250,95	-175.355,95	-254.880,95	-221.749,95	-223.746,95	
<b>SALDO ENTRATE-USCITE</b>	<b>-60.442,78</b>	<b>58.713,12</b>	<b>-124.909,88</b>	<b>-131.666,24</b>	<b>-11.580,42</b>	<b>-78.175,59</b>	<b>7.469,20</b>	<b>141.606,65</b>	
	<b>2019</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>POSIZIONE FINANZIARIA</b>									
<b>Saldi iniziali c/c (*)</b>	<b>-653.557,15</b>	<b>-713.999,93</b>	<b>-655.286,81</b>	<b>-780.196,69</b>	<b>-911.862,93</b>	<b>-923.443,35</b>	<b>-1.001.618,94</b>	<b>-994.149,74</b>	
UBI C/c	-307.478,77	-288.053,33	-230.388,65	-274.305,02	-320.596,82	-324.668,32	-352.153,64	-349.527,58	
Intesa C/c	-140.418,13	-223.075,47	-223.382,15	-265.962,95	-310.846,94	-314.794,62	-341.444,07	-338.897,87	
Unicredit C/c	-205.660,25	-202.871,13	-185.606,75	-220.986,86	-258.280,67	-261.560,76	-283.703,61	-281.588,00	
Valsabbina C/c			-15.909,26	-18.941,86	-22.138,50	-22.419,65	-24.317,62	-24.136,28	
<b>SALDO ENTRATE-USCITE</b>	<b>-60.442,78</b>	<b>58.713,12</b>	<b>-124.909,88</b>	<b>-131.666,24</b>	<b>-11.580,42</b>	<b>-78.175,59</b>	<b>7.469,20</b>	<b>141.606,65</b>	
<b>Saldi finali di c/c</b>	<b>-713.999,93</b>	<b>-655.286,81</b>	<b>-780.196,69</b>	<b>-911.862,93</b>	<b>-923.443,35</b>	<b>-1.001.618,94</b>	<b>-994.149,74</b>	<b>-852.543,09</b>	

L'eventuale fabbisogno viene affrontato attingendo all'elasticità di cassa garantita dagli affidamenti a breve termine sul Sistema.

# Il monitoraggio del Margine di liquidità



Confrontando gli **utilizzi** bancari con gli **importi accordati**, è possibile quantificare lo **spazio di manovra** residuo sui conti bancari. Tale informazione è utile soprattutto in ottica prospettica per affrontare eventuali previsioni di utilizzi superiori alle disponibilità.

<b>SALDO ENTRATE-USCITE</b>		<b>-60.442,78</b>	<b>58.713,12</b>	<b>-124.909,88</b>	<b>-131.666,24</b>	<b>-11.580,42</b>	<b>-78.175,59</b>	<b>7.469,20</b>	<b>141.606,65</b>
<b>Saldi finali di c/c</b>		<b>-713.999,93</b>	<b>-655.286,81</b>	<b>-780.196,69</b>	<b>-911.862,93</b>	<b>-923.443,35</b>	<b>-1.001.618,94</b>	<b>-994.149,74</b>	<b>-852.543,09</b>
<b>Presentazioni di portafoglio</b>									
	UBI SBF	287.191,92	250.620,69	175.870,36	138.269,10	122.915,98	15.424,50	<b>-0,00</b>	<b>-0,00</b>
	Intesa SBF	300.145,90	274.691,86	384.497,49	599.179,81	612.326,86	601.064,46	430.243,90	125.890,30
	Unicredit SBF	141.605,00	159.158,11	148.354,37	41.687,43	28.735,57	17.974,09	0,00	0,00
	Valsabbina SBF			0,00	0,00	0,00	116.000,00	279.000,00	398.500,00
	<b>TOTALE SBF</b>	<b>728.942,82</b>	<b>684.470,66</b>	<b>708.722,22</b>	<b>779.136,34</b>	<b>763.978,41</b>	<b>750.463,05</b>	<b>709.243,90</b>	<b>524.390,30</b>
	<b>Per Direzione</b>	<b>Disponibilità Eur 14.942,89</b>	<b>Disponibilità Eur 29.183,85</b>	<b>Utilizzo fidi cassa x Euro - 71.474,47</b>	<b>Utilizzo fidi cassa x Euro - 132.726,59</b>	<b>Utilizzo fidi cassa x Euro - 159.464,94</b>	<b>Utilizzo fidi cassa x Euro - 251.155,89</b>	<b>Utilizzo fidi cassa x Euro - 284.905,84</b>	<b>Utilizzo fidi cassa x Euro - 328.152,79</b>
	<b>Residuo Fidi C/C</b>	<b>154.942,89</b>	<b>169.183,85</b>	<b>108.525,53</b>	<b>47.273,41</b>	<b>20.535,06</b>	<b>-71.155,89</b>	<b>-104.905,84</b>	<b>-148.152,79</b>
<b>Affidamenti di c/c</b>									
	UBI C/c	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00
	UBI SBF	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00	-250.000,00
	Intesa C/c	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00	-50.000,00
	Intesa SBF	-275.000,00	-275.000,00	-275.000,00	-275.000,00	-275.000,00	-275.000,00	-275.000,00	-275.000,00
	Unicredit C/c	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00
	Unicredit SBF	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00	-150.000,00
	Valsabbina C/c			-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00	-40.000,00
	Valsabbina SBF			-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00	-400.000,00
	<b>TOTALE AFFIDAMENTI DI CUI:</b>	<b>-815.000,00</b>	<b>-815.000,00</b>	<b>-1.255.000,00</b>	<b>-1.255.000,00</b>	<b>-1.255.000,00</b>	<b>-1.255.000,00</b>	<b>-1.255.000,00</b>	<b>-1.255.000,00</b>
	<b>Fido di Cassa</b>	<b>-140.000,00</b>	<b>-140.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>	<b>-180.000,00</b>
	<b>Fido anticipo SBF</b>	<b>-675.000,00</b>	<b>-675.000,00</b>	<b>-1.075.000,00</b>	<b>-1.075.000,00</b>	<b>-1.075.000,00</b>	<b>-1.075.000,00</b>	<b>-1.075.000,00</b>	<b>-1.075.000,00</b>
	<b>PERCENTUALE UTILIZZO AFFIDAMENTI C/C</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>39,71%</b>	<b>73,74%</b>	<b>88,59%</b>	<b>139,53%</b>	<b>158,28%</b>	<b>182,31%</b>
	<b>Totale portafoglio anticipato</b>	<b>728.942,82</b>	<b>684.470,66</b>	<b>708.722,22</b>	<b>779.136,34</b>	<b>763.978,41</b>	<b>750.463,05</b>	<b>709.243,90</b>	<b>524.390,30</b>
	<b>Totale affidamenti di portafoglio</b>	<b>675.000,00</b>	<b>675.000,00</b>	<b>1.075.000,00</b>	<b>1.075.000,00</b>	<b>1.075.000,00</b>	<b>1.075.000,00</b>	<b>1.075.000,00</b>	<b>1.075.000,00</b>
	<b>RISERVA SBF</b>	<b>-53.942,82</b>	<b>-9.470,66</b>	<b>366.277,78</b>	<b>295.863,66</b>	<b>311.021,59</b>	<b>324.536,95</b>	<b>365.756,10</b>	<b>550.609,70</b>
	<b>PERCENTUALE UTILIZZO AFFIDAMENTI SBF</b>	<b>107,99%</b>	<b>101,40%</b>	<b>65,93%</b>	<b>72,48%</b>	<b>71,07%</b>	<b>69,81%</b>	<b>65,98%</b>	<b>48,78%</b>



# Riepilogo dei Flussi di cassa per gestione

Riepilogo								
Saldo Gestione Operativa	-37.826,47	76.190,29	7.915,31	44.053,95	4.944,77	-53.102,40	36.588,39	188.222,84
Gestione degli Investimenti	-12.722,88	-12.543,98	-11.896,69	-41.896,69	-11.696,69	-161.694,69	-19.192,69	-36.690,69
<b>Saldo Gestione Corrente</b>	<b>-50.549,35</b>	<b>63.646,31</b>	<b>-3.981,38</b>	<b>2.157,26</b>	<b>-6.751,92</b>	<b>-214.797,09</b>	<b>17.395,70</b>	<b>151.532,15</b>
Gestione Finanziaria	-5.070,47	-4.933,19	-4.928,50	-4.828,50	-4.828,50	136.621,50	-9.926,50	-9.925,50
Gestione Fiscale	-4.822,96	0,00	-46.000,00	-8.995,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Saldo movimenti dei Mezzi Propri	0,00	0,00	-70.000,00	-120.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Totale per Controllo</b>	<b>-60.442,78</b>	<b>58.713,12</b>	<b>-124.909,88</b>	<b>-131.666,24</b>	<b>-11.580,42</b>	<b>-78.175,59</b>	<b>7.469,20</b>	<b>141.606,65</b>
Delta (check)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Dalla situazione sintetica si comprende come l'azienda abbia **previsto e anticipato il fabbisogno finanziario** che si verificherà nel Novembre guidato da un flusso fiscale in uscita e possa decidere se utilizzare le **linee per cassa perché disponibili.**





# Il codice della crisi: il budget di cassa ed il DSCR!

# La prima “release” degli indicatori in attesa del placet del MISE



Mercoledì 11 Settembre 2019 **Il Sole 24 Ore**

## **PATRIMONIO E DSCR**

### **Valori soglia per settore**

Sono stati elaborati 7 indici che possono fare ragionevolmente prevedere il manifestarsi di uno stato di crisi dell'impresa. Alcuni degli indici presentano valori soglia diversi a seconda dei settori economici. Vanno poi applicati in sequenza. Il primo a dovere essere preso in considerazione è il patrimonio netto: la sua negatività o diminuzione al di sotto dei valori di legge è segnale di allarme. In caso di patrimonio positivo o nei limiti di legge deve essere preso in esame il Dscr (Debt service coverage ratio), da conteggiare come rapporto tra i flussi di cassa previsti nei 6 mesi successivi disponibili per il pagamento dei debiti

Se il patrimonio netto è positivo e se il Dscr non è disponibile oppure è ritenuto non sufficientemente affidabile per la inadeguata qualità dei dati prognostici, proseguono i dottori commercialisti, si adottano 5 indici, con soglie diverse a seconda del settore di attività:

1. indice di sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato;
2. indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
3. indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo;
4. indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;
5. indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

L'avvertenza è però quella di considerare significativo il superamento di tutti e cinque gli indici. La considerazione di uno solo infatti permetterebbe una visione assolutamente parziale e fuorviante.

# La “gerarchia” degli indicatori



## Il quadro degli indicatori nell'accertamento dello stato di crisi



\*N.B. Nel “patrimonio netto” non si tiene conto dell’eventuale “Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi”, che emerge da operazioni in contratti derivati indipendentemente dal suo saldo.

# In estrema sintesi il cuore di tutto è il DSCR!



- Cosa prevedono le indicazioni del CNDCEC?
- Sono stati previsti due metodi di calcolo ma...

Venerdì 1 Novembre 2019 **Il Sole 24 Ore**

## **CODICE DELLA CRISI**

**In dirittura d'arrivo  
il decreto con le modifiche  
Esteso il cram down**

**Rivisti i requisiti  
per la prima iscrizione  
all'Albo dei curatori**

Ma nel testo del decreto potrebbe finire una più puntuale definizione degli indicatori di crisi, chiarendo meglio la non sostenibilità del debito a 6 mesi, evitando distorsioni che permetterebbero l'attivazione delle misure di allerta solo in caso di imprese in continuità aziendale. E, in tema di allerta, è in agenda una revisione del meccanismo di nomina dei componenti dell'Ocri, per rendere la procedura più coerente con i criteri fissati dalla legge delega.

# Metodo 1: DSCR derivato dal Budget di Cassa

- 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.

- **NUMERATORE:**

Giacenze iniziali di cassa

+ Entrate di liquidità lordo iva prox 6 mesi

- Uscite di liquidità lordo iva prox 6 mesi

**= CASH FLOW DISPONIBILE PER SERVIZIO DEL DEBITO\***

\*Si tiene 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'.

# Metodo 1: DSCR derivato dal Budget di Cassa

- DENOMINATORE:

$\sum$  uscite previste contrattualmente per rimborso di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori) nei prossimi 6 mesi.

Il rimborso è inteso come pagamento della quota capitale contrattualmente previsto per i successivi sei mesi.

Due domande:

E gli interessi attivi e passivi?

Evidentemente vanno al numeratore.

Ed i leasing cosa sono, debiti finanziari od operativi?

Sembra che vadano trattati come uscite al numeratore.

# Il DSCR nel nostro esempio



## DSCR Calculation (codice della crisi)

								TOTALE
<b>Numeratore</b>								
Disponibilità liquide iniziali	169.183,85	40.000,00						
Variazione Castelletto SBF		24.251,56	70.414,12	-15.157,93	-13.515,36	-41.219,15	-184.853,60	
Saldo Gestione Corrente		-3.981,38	2.157,26	-6.751,92	-214.797,09	17.395,70	151.532,15	
Entrate finanziarie		0,00	0,00	0,00	150.000,00	0,00	0,00	
Gestione Fiscale		-46.000,00	-8.995,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Saldo movimenti dei Mezzi Propri		-70.000,00	-120.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTALE NUMERATORE (A)</b>	<b>169.183,85</b>	<b>-55.729,82</b>	<b>-56.423,62</b>	<b>-21.909,85</b>	<b>-78.312,45</b>	<b>-23.823,45</b>	<b>-33.321,45</b>	<b>-100.336,79</b>
<b>Denominatore</b>								
Flussi di cassa a servizio del debito		-4.928,50	-4.828,50	-4.828,50	-13.378,50	-9.926,50	-9.925,50	
<b>TOTALE DENOMINATORE (B)</b>		<b>-4.928,50</b>	<b>-4.828,50</b>	<b>-4.828,50</b>	<b>-13.378,50</b>	<b>-9.926,50</b>	<b>-9.925,50</b>	<b>-47.816,00</b>
<b>DSCR</b>								<b>-2,10</b>
<b>Double Check ricostruzione saldo finale (A+B)</b>	169.183,85	-60.658,32	-61.252,12	-26.738,35	-91.690,95	-33.749,95	-43.246,95	-148.152,79
								<b>-148.152,79</b>

- Il nostro DSCR è molto inferiore ad uno. L'impresa passa da disponibilità di + 169.183,55 ad un saldo di – 148.152,79 nel semestre (nonostante ulteriori 40.000 di disponibilità createsi nel periodo per il nuovo affidamento).
- Come cambierebbero i conteggi se i soci non prelevassero utili?