RATIO QUOTIDIANO
Il commento e la critica delle più importanti notizie del momento

AMMINISTRAZIONE E BILANCIO

di ALESSANDRO PESCARI

Budget economico e finanziario, imprescindibili per le imprese

L'adozione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato è un dovere per qualsiasi impresa. In base alla natura e alla complessità del business, necessitano di procedure operative e sistemi di monitoraggio di natura economico-finanziaria in ottica forward looking.

Il budget economico e quello finanziario costituiscono pilastri fondamentali del sistema di pianificazione e controllo aziendale e permettono di tradurre le strategie in risultati economici, patrimoniali e di liquidità misurabili.
I diversi documenti di prassi, tra i quali i Quaderni dell'Odcec di Milano e la documentazione del Cndcec evidenziano la necessità di integrare la dimensione economica con quella finanziaria, affinché la previsione dei margini si accompagni a una valutazione completa della sostenibilità dei flussi di cassa.
Particolare rilevanza è attribuita al **budget finanziario** (o budget di tesoreria), utile per anticipare squilibri monetari, programmare la gestione dei flussi e prevenire tensioni nei rapporti con gli intermediari finanziari.

Il recente documento della Fondazione nazionale commercialisti, *"La gestione dei cash flow con la banca: gli effetti del past due a 30 giorni"* (30.10.2025), richiama **l'importanza del monitoraggio costante dei flussi di cassa,** soprattutto in relazione agli effetti critici del *"past due"* superiore a 30 giorni sui sistemi di classificazione del rischio, sull'attribuzione degli stage IFRS 9 e sul merito creditizio attribuito dagli intermediari finanziari.
Il persistere di scaduti oltre i 30 giorni, infatti, può determinare:
- l'automatico deterioramento della posizione creditizia (passaggio da stage 1 a stage 2);
- l'innesco di misure di *forbearance* e l'allungamento dei periodi di cure e *probation;*
- riflessi negativi sulla Centrale dei Rischi e sui sistemi di rating interni delle banche;
- il rischio di risoluzione contrattuale nei mutui/finanziamenti in caso di reiterati ritardi.

Per tali ragioni, non è sufficiente la sola predisposizione di un budget economico che in molte imprese viene approntato, in particolare in quelle più piccole e meno strutturate, ma occorre la **predisposizione di un sistema di budget di tesoreria *rolling,* con previsioni *forward looking* integrato con indicatori di *early warning,*** rappresentando altresì un presidio essenziale ai sensi dell'art. 2086 c.c. e del Codice della crisi d'impresa.

Da segnalare che le **Linee guida BCE sugli NPL e gli orientamenti EBA GL-LOM** richiedono alle imprese una forte capacità prospettica di presidio del rischio di liquidità, basata su scenari dinamici, stress test di cassa e controllo periodico degli scaduti.
In relazione a ciò, anche il **Quaderno 72 dell'Odcec Milano** (giugno 2017), *"La gestione e il controllo della tesoreria e dei rischi finanziari nelle PMI",* sottolinea l'importanza di collegare la pianificazione finanziaria con gli indici di sostenibilità bancaria (PFN/EBITDA, oneri finanziari/EBITDA, debiti finanziari/mezzi propri) per migliorare il dialogo banca-impresa e rafforzare la bancabilità. Allo stesso modo, il **Quaderno 20 sempre dell'Ordine di Milano** (ottobre 2008) *"Il Dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI",* evidenziava la necessità che il budget economico sia coerente con i piani operativi e che la tesoreria possa condurre tali proiezioni in una gestione monetaria efficiente.

L'integrazione di questi elaborati porta a concludere che **la gestione della liquidità non è più una funzione amministrativa accessoria, ma un elemento strutturale di continuità aziendale e un fattore determinante del merito creditizio.** La capacità dell'impresa di prevenire ritardi, monitorare i flussi e gestire proattivamente la posizione bancaria rappresenta oggi un prerequisito per l'accesso al credito e per la competitività.

Riproduzione vietata - mercoledì 03 dicembre 2025