



 **COMITATO
TORINO
FINANZA**
PRESSO LA CAMERA DI COMMERCIO DI TORINO


Ordine dei
Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili
di Torino

 **ORDINE DEGLI
INGEGNERI
DELLA PROVINCIA DI
TORINO**

La gestione della tesoreria nelle PMI

La pianificazione finanziaria e il ruolo della tesoreria

Enrico Battisti

Mercoledì 13 novembre, ore 17,00

Agenda

- 1 **Un contesto in evoluzione**
- 2 **Approccio *forward-looking***
- 3 **La pianificazione finanziaria**
- 4 **Gli strumenti**
- 5 **Il ruolo della tesoreria**
- 6 **Spunti di riflessione**

1. Un contesto in evoluzione (1/2)

- L'art. 2086, comma 2, c.c. stabilisce che 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, [...]
- La capacità degli assetti aziendali di rilevare tempestivamente la crisi presuppone lo sviluppo di **un'efficiente attività di pianificazione e controllo**. Il legislatore nel definire il concetto di crisi ha individuato **nell'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici** il «*trigger point*» (art. 2 del D.Lgs. n. 14/2019).
- Tre principali pilastri del Codice della Crisi e dell'Insolvenza:
 - ✓ continuità aziendale;
 - ✓ adeguati schemi organizzativi;
 - ✓ **verifica della sostenibilità (pianificazione).**

1. Un contesto in evoluzione (2/2)

- In sostanza, con le recenti novità del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza è stata inserita la **pianificazione obbligatoria per legge** → ruolo centrale della **pianificazione economico-finanziaria** come strumento primario nella prevenzione e nella gestione della continuità aziendale.
- L'esplicito riferimento ai *cash flow* evidenzia la **centralità della Tesoreria** e, di conseguenza, del Tesoriere che si occupa, sintetizzando, delle movimentazioni finanziarie.
- Il **Tesoriere**, grazie al supporto di fonti di dati aziendali, tecniche, strumenti e dell'organizzazione aziendale nel suo complesso, deve **stimare** i flussi di cassa prospettici dell'impresa al fine di evidenziare anche la sostenibilità del debito.

2. Approccio *forward-looking*

- Passaggio da un approccio «*backward-looking*» a «*forward-looking*»
- Approccio *backward-looking*: la base informativa aziendale è costituita dalla reportistica contabile ed extra-contabile **storica e corrente**.
- Approccio *forward-looking*: la base informativa aziendale è costituita dalla reportistica contabile ed extra-contabile **prospettica**.



Approccio «*cash flow oriented*»



In ossequio al **principio di proporzionalità**, le imprese dovranno **implementare strumenti** che, commisurati alla natura e alla dimensione dell'impresa, diano la possibilità di monitorare costantemente lo stato di salute dell'azienda

3. La pianificazione finanziaria (1/4)

- “*The goal of forecasting is not to predict the future but to tell you what you need to know to take meaningful action in the present*” (Paul Saffo, Stanford University).
- La finalità principale della pianificazione finanziaria è il **reperimento delle informazioni necessarie a migliorare la gestione dell’azienda e i risultati finanziari**. Pianificare è un’attività necessaria per **affrontare tempestivamente i possibili rischi e cogliere le opportunità di mercato**. È un **processo strategico e di controllo** indirizzato a reperire informazioni per ottimizzare la gestione dell’impresa, non solo dal punto di vista economico, ma anche finanziario.
- La pianificazione non è solo una pratica amministrativa. È la bussola che guida un’impresa attraverso le sfide e le opportunità di espansione. E’ essenziale per: prevedere i costi e identificare le risorse necessarie; gestire i *cash flow*; valutare il ritorno sugli investimenti; ridurre-minimizzare i rischi; comunicare con i vari *stakeholder*.

3. La pianificazione finanziaria (2/4)

- La pianificazione finanziaria è fondamentale in contesti caratterizzati da forte discontinuità ed incertezza, quali:
 - Una significativa stretta creditizia del sistema bancario/obbligazionario;
 - Peggioramento del *rating* creditizio aziendale;
 - Difficoltà nell'incremento del capitale proprio;
 - Innalzamento del costo del capitale di debito.

Ciò impatta sulla **cultura aziendale** → maggiore sensibilità alla **dinamica finanziaria** → necessità di **strumenti di pianificazione**. Un'impresa dotata di tali strumenti possiede un vero e proprio «simulatore di volo» all'interno del quale definire set diversi di ipotesi per verificare la capacità di sostenere il debito o nuovi investimenti.

3. La pianificazione finanziaria (3/4)

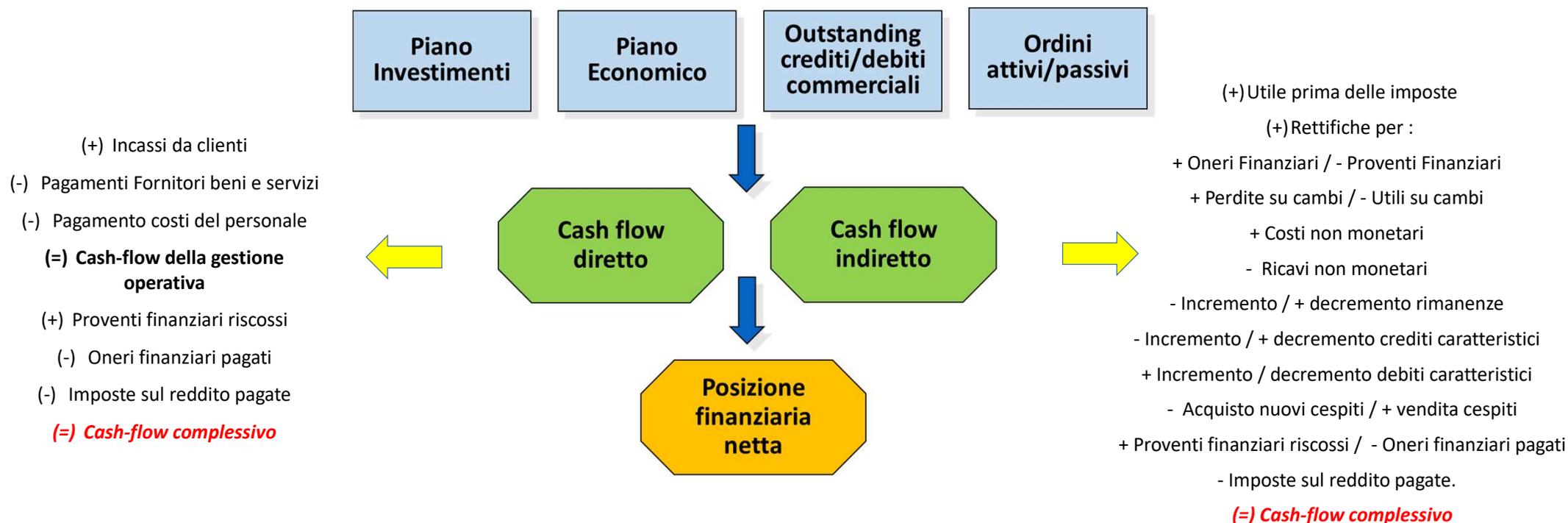
Perché è necessario prevedere la dimensione dei flussi



Keywords: pensare, agire, consuntivare-monitorare, riadattare.

3. La pianificazione finanziaria (4/4)

Nelle realtà aziendali più grandi la pianificazione finanziaria è delegata alla struttura di Pianificazione Finanziaria, coordinata dal Direttore Finanziario. Nelle PMI il Tesoriere può svolgere tale ruolo.



4. Gli strumenti (1/5)

- La pianificazione finanziaria si avvale di una **pluralità di schemi e prospetti in funzione dell'orizzonte temporale di previsione e della finalità.**
- La pianificazione di **medio-lungo termine** quantifica una stima di prima approssimazione dei fabbisogni finanziari prospettici, della sostenibilità finanziaria dei piani di sviluppo e delle migliori modalità di copertura degli stessi.
- La pianificazione a **breve termine** permette di gestire la posizione di liquidità o di indebitamento a breve ottimizzando il costo opportunità; ha obiettivi di controllo della posizione finanziaria netta, dell'equilibrio di breve termine e di attenzione alle decisioni di *funding* e *investing* a breve termine.

4. Gli strumenti (2/5)



1 Strumenti a supporto della pianificazione e programmazione finanziaria

- Piano finanziario
- Budget finanziario

2 Strumenti a supporto della gestione di tesoreria

- Budget di cassa

4. Gli strumenti (3/5)

	Piano finanziario	Budget finanziario	Budget di cassa
Schemi	SP – CE – RF	SP – CE – RF	Entrate e uscite di cassa
Cadenza	Anno	Anno / Trimestri	Mesi / Settimane
Copertura temporale	3, 5 o 7 anni	1 anno	1 anno – 6 mesi
Dettaglio	Medio	Alto	Molto alto
Uso	Pianificazione a lungo termine	Inizio di un business plan	Pianificazione a breve termine

Dovrebbe sempre esistere una sincronia di fondo tra l'orizzonte temporale delle previsioni strategiche e finanziarie.

4. Gli strumenti (4/5)

Finalità degli strumenti:

- 1. Piano finanziario:** verifica della compatibilità dei piani strategici con le possibilità di impiego e copertura. Inoltre, permette un'analisi preventiva del rispetto di obiettivi e vincoli strutturali di riferimento, quali:
 - indebitamento complessivo;
 - dividendi distribuiti;
 - utilizzo di affidamenti finanziari (linee di credito *committed* e *uncommitted*).
- 2. Budget finanziario:** verifica la compatibilità dei programmi operativi con le possibilità di impiego e copertura. Inoltre, permette un'analisi preventiva del rispetto di obiettivi e vincoli di natura strutturale e congiunturale quali quelli relativi al piano finanziario o oltre:
 - riduzione dei tempi medi di incasso;
 - allungamento delle scadenze dell'indebitamento.
- 3. Budget di cassa:** programmazione dell'attività di tesoreria in termini di:
 - volume dei flussi da gestire;
 - mix delle forme di finanziamento coerentemente con gli indirizzi del budget finanziario;
 - valutazione dei saldi periodali per la determinazione preventiva dei proventi/oneri finanziari.

4. Gli strumenti (5/5)

Sovente le imprese di più piccola dimensione hanno **difficoltà ad elaborare prospetti complessi**; per facilitare il calcolo prospettico si consiglia di considerare:

- **situazione contabile aggiornata**: scadenziari clienti e fornitori;
- **impatto finanziario delle poste economiche**: impegni assunti (fatture emesse e ricevute); impegni da assumere (ordini di vendita e acquisto); previsioni di vendita e di acquisto; stime dei costi;
- **operazioni di manovra finanziaria**: linee di credito disponibili; situazione finanziaria attuale; utilizzo delle linee attuali; saldo di conto corrente.

5. Il ruolo della tesoreria (1/2)

- La pianificazione è soggetta ad errori ed imprecisioni, ma proprio per questa ragione si deve continuamente cercare un costante miglioramento nella fonte dei dati e nell'analisi delle procedure.
- Occorre pensare alla pianificazione finanziaria come ad un livello dell'organizzazione dove si incrociano dati, si effettuano valutazioni e si condividono risultati attesi e raggiunti.
- Il percorso di pianificazione non è un insieme di analisi o prospetti, ma un **elaborato complesso** dove abbiamo diversi punti di analisi ed informazioni che vi vengono restituite.



Ruolo centrale del Tesoriere quale figura in grado di incidere in modo significativo nella creazione di valore aggiunto alla realtà aziendale

5. Il ruolo della tesoreria (2/2)

- La Tesoreria rappresenta una **funzione finanziaria critica per ogni società**.
- A seguito dei processi di sviluppo tecnologico, la gestione della cassa ha subito un forte processo di automazione e digitalizzazione di tutta l'attività.
- Tale processo di cambiamento ha condotto il Tesoriere ad avere una maggiore consapevolezza delle movimentazioni di cassa quasi in «*just in time*», a monitorare in modo più puntuale i costi derivanti dai rapporti con gli intermediari bancari, a pianificare il fabbisogno di cassa presente e futuro e a definire, in poco tempo, decisioni di copertura di conti correnti con saldi negativi.



Alla base di una corretta gestione della Tesoreria c'è la pianificazione finanziaria

6. Spunti di riflessione

Spunti di riflessione finali

- *Qual è il reale impatto che la pianificazione finanziaria ha all'interno del Codice della Crisi e dell'Insolvenza?*
- *Quanto sono realmente pronti gli imprenditori di micro e PMI a dotarsi di strumenti «strutturati» di pianificazione finanziaria?*
- *Se le imprese che redigono il bilancio in forma abbreviata sono esonerate dal redigere il rendiconto finanziario, come possiamo creare una cultura condivisa sull'importanza della stima e del monitoraggio dei flussi di cassa attuali e prospettici?*