COME TENERE SOTTO CONTROLLO LA TESORERIA AZIENDALE

L'esecuzione, in ambito finanziario, di processi di tipo previsionale risponde all'esigenza di orientare decisioni future concernenti il breve e/o il medio/lungo termine ed ottimizzare l'impiego delle risorse finanziarie aziendali.

Logiche e contenuti

La gestione della tesoreria aziendale, sotto l'aspetto previsionale e consuntivo, persegue la finalità di gestire i flussi finanziari nell'immediato e nel breve termine, al fine di controllare ed ottimizzare l'utilizzo delle disponibilità liquide. L'attenzione è quindi rivolta soprattutto a conoscere il totale dei movimenti in entrata ed uscita di banca (e cassa).

L'arco temporale oggetto di osservazione è quindi limitato e diversificato per tipologia di «situazione»: da giorni/settimane a non oltre i quattro - sei mesi (fino all'anno in fase di budget). Le informazioni gestite vengono rappresentate in sintesi, in un prospetto a *cash-flow* che evidenzia i movimenti in entrata/uscita e quindi i saldi progressivi di banca (e cassa).

La forma scelta per l'aggregazione delle voci non è essenziale (e può variare a seconda dell'azienda) in quanto lo scopo principale è conoscere i movimenti ed il saldo globale di tesoreria.

In azienda, di pari passo, si sviluppa (con finalità, strumenti, tempistiche e logiche diverse) il processo di pianificazione finanziaria. Questo persegue l'obiettivo di prevedere l'evoluzione del fabbisogno finanziario di medio - lungo termine, nelle sue diverse componenti, e di individuare le possibili coperture: è pertanto uno strumento direzionale di primario interesse per il vertice aziendale.

L'arco temporale oggetto di osservazione è quello necessario ad un corretto iter di pianificazione, variabile secondo le diverse caratteristiche dell'azienda e dell'ambiente in cui opera.

In genere risulta ragionevole prevedere un arco di osservazione di ventiquattro – trentasei mesi, con aggiornamento scorrevole, a frequenze più diluite rispetto quelle previste per il preventivo di tesoreria: ad esempio si può prevedere un arco di osservazione di quattro - sei semestri da aggiornare ogni tre - quattro mesi.

Le modalità di presentazione del piano finanziario avvengono attraverso il prospetto "Fonti e Impieghi", che evidenzia le variazioni di tutte le componenti patrimoniali, misurando quindi il contributo dei diversi aspetti della gestione alla dinamica finanziaria.

Inquadrate le differenze di impostazione, appare opportuno puntualizzare le logiche di trattamento delle diverse tipologie di situazioni di tesoreria.

Le forme assunte dalle «situazioni» di tesoreria

Le forme tipiche assunte dalle «situazioni», previsionali e consuntive, nell'ambito della tesoreria, può essere articolato nel seguente modo:

1. banca reale;
2. banca previsionale;
3. tesoreria previsionale
4. budget di tesoreria.

La banca reale rappresenta il saldo banche giornaliero aggiornato, per valuta ed in linea di capitali, in tempo reale attraverso informazioni contabili ed extracontabili.

È prevista in questa tipologia la gestione per singola banca.

NETPROF STUDIO
CONSULENZA PER UN'ECONOMIA SOSTENIBILE
TEL 0437 751075
E-MAIL posta@netprofstudio.it

La banca previsionale rappresenta la previsione dei saldi giornalieri con riferimento a ciascun giorno della settimana successiva, in linea di valuta. Viene elaborata, di solito, il venerdì per la settimana successiva ed il saldo iniziale è rappresentato dalla banca reale in linea di valuta.
È prevista la gestione parziale per singola banca, utilizzando eventualmente un conto banche generico «a saldo» per le operazioni non ancora destinate, ed ottenere così il totale banche.
La tesoreria previsionale rappresenta la previsione scorrevole su base pluri-mensile (tipicamente trimestrale o quadrimestrale, elaborata gli ultimi giorni del mese/inizio mese successivo) di tutte le entrate ed uscite cadenti al termine di ciascuno dei 3-4 mesi successivi (tendenzialmente in linea di valuta).
Il saldo iniziale è rappresentato dalla *banca reale* (o *previsionale*) in linea di valuta. È prevista la stima della situazione (flusso di cassa) a fine di ciascun mese a livello di totale banche.
Il budget di tesoreria rappresenta la previsione delle entrate e delle uscite di tesoreria per l'anno di budget, articolate sui 12 mesi. Il saldo iniziale è quello disponibile alla data e potrà fare riferimento alla situazione contabile o a quello di *tesoreria previsionale*, in funzione della data di elaborazione.
È prevista la stima della situazione (flusso di cassa) a fine di ciascun mese a livello di totale banche.

I movimenti di tesoreria
L'alimentazione delle diverse situazioni descritte avviene attraverso tre tipologie di movimenti:

1. *movimenti contabili;*
2. *movimenti provvisori;*
3. *movimenti stimati.*

I *movimenti contabili* sono flussi monetari avvenuti e già riscontrati dalla relativa contabile, possiedono pertanto i requisiti necessari per essere contabilizzati definitivamente.
Nei *movimenti provvisori* si trovano i flussi monetari avvenuti e conosciuti ma che non hanno ancora avuto il riscontro sotto l'aspetto contabile. Devono tuttavia avere un'origine contabile (movimenti liquidati):

- impegno all'incasso/pagamento e data prestabilita: certi nell'ammontare e nella data valuta (incasso contanti/assegni, bonifici a valuta fissa);
- disponibilità di informazione relativa all'incasso/pagamento (comunicazione di incasso da cliente/banca, mandati di pagamento).

Nell'ipotesi dei *movimenti stimati* i flussi monetari stimati; possono essere:

- con supporto contabile, certi nell'importo, non nella scadenza (previsione incassi, pagamenti da scadenzario);
- con supporto contabile, certi nella scadenza, non nell'importo (retribuzioni, assicurazioni, cedole a scadenza, rate di mutuo, imposte, ecc.);
- con supporto contabile, derivanti da impegni assunti, ma incerti nella scadenza e talvolta anche nell'importo (merce a magazzino scoperta di fattura, prestazioni di professionisti a consuntivo, contenzioso, ecc.);
- derivanti da vere e proprie previsioni e quindi senza supporto contabile, con importo e scadenza incerti (budget ricavi e acquisti, investimenti).

Tutte le tipologie illustrate (contabili, provvisori, stimati) transitano nel sistema tesoreria, viceversa il sistema contabile recepisce solo i primi (movimenti contabili).

Vediamo ora le connessioni e la gestione.

I rapporti tra «situazioni» e movimenti

Per quanto riguarda le connessioni delle tipologie di movimenti illustrate con le previsioni da elaborare (e quindi con l'informativa da produrre), sono necessarie alcune precisazioni e vanno fatti alcuni approfondimenti.

Nel caso della *situazione banca reale (a oggi)* questa è formata dalla somma di movimenti che possono essere:

- contabili, quindi disponibili per importo, valuta, banca-conto (di regola);
- provvisori, quindi disponibili per importo, valuta, banca-conto (di regola).

Di frequente in questa ipotesi viene utilizzata la definizione «gestione anticipata» nel senso che è necessario *anticipare* extra-contabilmente le registrazioni, svincolandole dalle tempistiche contabili, per disporre in tempo reale di un saldo veritiero.

Per la *situazione banca previsionale (prossima settimana)* si intende la somma dei seguenti movimenti:

1. contabili, quando disponibili per importo, valuta, banca-conto (di regola);
2. provvisori, quando disponibili per importo, valuta, banca-conto (di regola);
3. stimati, quando disponibili per importo, banca (non sempre).

Tale ultima categoria (stimati) fa riferimento a movimenti, non sempre conosciuti per data valuta (incasso assegni, pagamento stipendi), esclusivamente previsionali e che cadono nel periodo prospettico di osservazione (settimana/e). Se non conosciuti neppure per banca saranno registrati su un conto generico che concorrerà al saldo globale di tesoreria.

Nella *situazione tesoreria previsionale (prossimo trimestre o quadrimestre)* la tipologia dei movimenti riprende quelli che abbiamo appena esaminato ovvero:

- contabili, disponibili per importo, valuta, banca-conto;
- provvisori, disponibili per importo, valuta, banca-conto;
- stimati, disponibili per importo, banca (non sempre).

Anche se l'informazione è disponibile, su base mensile/pluri-mensile non è prevista la gestione per singola banca. Meglio, l'elaborazione di una previsione a scadenza più lontana nel tempo deve servire alla quantificazione dei flussi previsti e, attraverso la loro corretta canalizzazione sulle diverse linee di credito, deve permettere l'ottimizzazione del flusso complessivo di tesoreria. La gestione per valuta è significativa allorquando ci siano dei movimenti a cavallo del mese che quindi possono influenzare il saldo di fine/inizio mese successivo.

Forme di gestione del sistema tesoreria

Supporto informatico: il sistema di elaborazione delle situazioni di tesoreria può prevedere alcune alternative che riguardano l'architettura di tipo informatico necessaria alla gestione dei dati.

Questo può presentarsi anche a prescindere dalla definizione di dettaglio dei modi e delle procedure di alimentazione e trattamento dei dati disponibili.

Presupposto è una gestione extracontabile dei dati, eseguita attraverso supporti che possono essere integrati o meno con il sistema contabile per il recepimento/travaso dei dati.

I supporti informatici a loro volta possono essere pacchetti software specifici per la gestione della tesoreria (o moduli del sistema informativo gestionale), piuttosto che realizzazioni basate su fogli di calcolo.

L'aspetto più rilevante da qualificare in fase di impostazione è la scelta di integrazione con il sistema contabile, al fine di:

- recepire i movimenti, provvisori (RiBa in pagamento) o stimati (scadenzario clienti/fornitori) e travasarli nel sistema tesoreria;

- travasare i movimenti in contabilità allorché questi, creati nel sistema tesoreria come provvisori, divengano definitivi e possano quindi essere contabilizzati.

La scelta della soluzione EDP coinvolge aspetti legati alla complessità dei fenomeni da gestire.
A tal fine è opportuno eseguire una specifica analisi costi-benefici per essere in grado di operare una scelta verso la soluzione software e quindi il pacchetto di gestione tesoreria più idoneo all'utilizzo.
Ecco alcune considerazioni legate a elementi specifici dell'attività aziendale:

- numero di interlocutori bancari e di tipologie di affidamento;
- numero di operazioni (registrazioni) giornaliero;
- presenza di problematiche di valute estere, di gestione intragruppo, coperture;
- complessità nella tipologia di incassi/pagamenti;
- esistenza di regole e processi organizzativi e comunicativi efficienti.

Aspetti organizzativi: da un punto di vista più prettamente organizzativo è necessario individuare la figura professionale di riferimento che funga da gestore del sistema. Suo compito sarà quello di:

- coordinare, e sollecitare se necessario, la raccolta delle informazioni;
- elaborare, o coordinare l'elaborazione delle diverse situazioni previsionali;
- emettere periodicamente, o coordinare l'emissione, dei report previsti.

Esulerà invece dalle competenze di questa figura la materiale predisposizione delle informazioni che verrà demandata ai diversi enti aziendali con i quali sarà naturale prevedere una stretta collaborazione e una continua trasmissione delle informazioni. A questo riguardo, è utile prevedere la definizione e l'invio ai diversi addetti coinvolti nell'alimentazione del sistema, di reportistica strutturata (o format a video) in maniera tale da guidare la raccolta e facilitare la gestione dei dati.

In un periodo economico turbolento, come quello che stiamo attraversando, diventa imperativo ottimizzare tutte le risorse di cui l'azienda dispone; a questa regola non si sottrae neanche la *risorsa finanziaria* e la gestione di tesoreria diventa lo strumento per raggiungere questo obiettivo.

A cura di Maura Chiara Cian
Documento del 19/06/2024

Fonte:
TESORERIA PREVISIONALE E ANTICIPATA, FLUSSI DI CASSA «SOTTO CONTROLLO»
di M. Rosazza