



Riclassifica di bilancio dentro un template Excel preimpostato

Manuale operativo della procedura e della skill che la esegue. Dal bilancio di verifica del gestionale al conto economico e allo stato patrimoniale riclassificati, con i controlli di quadratura e gli indici.

Autore	Marco Baldoni
Società	Strategica SRL
Contatto	mbaldonistrategica@gmail.com
Strumento	PL_BS_ACT_BDG.xlsm — template di riclassifica
Skill	riclassifica-bilancio
Versione	1.0 — agosto 2026

Strategia & Calcolo — una collaborazione solida, delle soluzioni flessibili.

Indice

1. A che cosa serve

Questa procedura prende i saldi di un bilancio di verifica — quello che esce da qualunque gestionale a fine esercizio — e li porta dentro un file Excel già strutturato, che li riclassifica in conto economico e stato patrimoniale secondo lo schema Strategica. Il file che ne esce non è un report chiuso: è lo strumento di lavoro, che resta al cliente e si aggiorna negli anni.

Il template è pensato per reggere fino a otto esercizi in parallelo: tre consuntivi, il budget dell'anno successivo e quattro anni di business plan. Le stesse voci e lo stesso livello di dettaglio valgono per il consuntivo e per il previsionale, così i confronti hanno senso.

Che cosa fa, in concreto

- Legge il bilancio di verifica in qualunque formato: pdf, txt, csv, xlsx.
- Scarta i conti di riepilogo e tiene i conti di dettaglio, evitando i doppi conteggi.
- Costruisce — o riusa — la tabella delle regole di riclassifica.
- Scrive i dati nella cartella dell'anno giusto e popola i prospetti di sintesi.
- Controlla la quadratura ad ogni passaggio e la mostra in un foglio dedicato.
- Calcola margini, indici di bilancio, punto di pareggio e Z' di Altman.

Il principio che tiene insieme tutto

La riclassifica esiste in un solo posto: il foglio RICLA. Le cartelle degli anni non contengono la classificazione, la richiamano per formula. Se cambi come si riclassifica un conto, la modifica si propaga su tutti gli anni contemporaneamente, e i prospetti di sintesi si aggiornano da soli.

2. Come è fatto il file

Il template ha una struttura fissa. Un altro consulente può usare un proprio template: l'importante è conservare l'architettura e la logica di funzionamento, non i nomi.

Foglio	Tabella	Contenuto
P1	Tabella1	Consuntivo di due anni prima dell'ultimo chiuso
P2	Tabella2	Consuntivo dell'anno precedente l'ultimo chiuso
P3	Tabella3	Consuntivo dell'ultimo esercizio chiuso
B1	Tabella5	Budget dell'anno successivo
B2 ... B5	Tabella6 ... 9	Business plan, anni +2 ... +5
RICLA	Tabella15	Tabella master delle regole di riclassifica
PL	—	Conto economico riclassificato, un anno per colonna
BS	—	Stato patrimoniale riclassificato e indici
MACRO	—	Istruzioni delle macro di servizio
Controlli	—	Quadrature di tutti gli anni in un colpo d'occhio

Se un anno non viene fornito, la sua cartella resta vuota e le colonne corrispondenti dei prospetti mostrano zero. Non è un errore.

Le cinque colonne

Tutte le tabelle, comprese quelle degli anni e quella di RICLA, hanno le stesse cinque colonne.

Colonna	Contenuto
RICLA	Il codice di riclassifica. Nelle cartelle anno è una formula che pesca da Tabella15; solo in RICLA è scritto a mano
CONTO	Il codice del conto, numerico o alfanumerico
DESC_CONTO	La descrizione del conto
VALORE	Il saldo progressivo dell'anno, un solo numero
PL_BS	PL per i conti economici, BS per i patrimoniali. Anche questa è una formula nelle cartelle anno

Nella tabella RICLA la colonna VALORE resta sempre vuota: quella tabella contiene regole, non numeri.

La formula che collega tutto

Nelle cartelle anno la colonna RICLA contiene questa formula, dove TabellaN è la tabella del foglio:

```
=IF(TabellaN[ [#This Row],
[CONTO]]="", "", IFERROR(INDEX(Tabella15[RICLA],MATCH(TabellaN[ [#This Row],
[CONTO]],Tabella15[CONTO],0)), "NON TROVATO"))
```

Si usa INDEX/MATCH e non XLOOKUP: la funzione XLOOKUP esiste solo su Excel 365 e non viene letta da LibreOffice, mentre INDEX/MATCH funziona ovunque. Un conto non ancora presente in RICLA produce la scritta NON TROVATO, che è il segnale da inseguire.

I fogli PL e BS sommano con SUMIF sul codice RICLA di ciascuna tabella anno. Ecco perché i codici del conto economico sono numerici e quelli dello stato patrimoniale alfanumerici: le due sezioni leggono le stesse tabelle e la distinzione evita che una voce finisca dalla parte sbagliata.

3. La convenzione dei segni

È la regola su cui poggia tutto il resto. Nella colonna VALORE c'è un solo numero per conto:

- saldo in AVERE → segno positivo
- saldo in DARE → segno negativo

I gestionali espongono il saldo in due modi diversi. Se le colonne Saldo Dare e Saldo Avere hanno l'averè già in negativo, allora $VALORE = - (\text{Saldo Dare} + \text{Saldo Avere})$. Se l'averè è in positivo, allora $VALORE = \text{Saldo Avere} - \text{Saldo Dare}$.

Verifica prima di importare tutto

Controlla il segno su una riga di cui conosci la natura: un conto corrente in scoperto, un conto ricavi. Se il segno è rovesciato, il conto economico esce con i ricavi negativi e i costi positivi, e te ne accorgi solo alla fine.

Da questa convenzione discende il resto: nei prospetti i ricavi sono positivi e i costi negativi, le voci dell'attivo si leggono con $-SUMIF$ e quelle del passivo con $+SUMIF$. Vale per tutte le colonne anno, senza eccezioni: è l'errore più frequente quando si copiano le formule da una colonna all'altra.

4. Il flusso del processo

Riclassifica di bilancio nel template Strategica — flusso del processo

Dal bilancio di verifica del gestionale al conto economico e allo stato patrimoniale riclassificati



Riutilizzo incrementale. La riclassifica sta in un solo posto: il foglio RICLA. Gli anni la richiamano per formula. Aggiungere un anno nuovo, aggiornare un anno già caricato o cambiare azienda non richiede di rifare lo schema: si svuota la cartella interessata con le macro di pulizia e si reimporta.

5. Come si lancia

La skill si chiama riclassifica-bilancio. Si attiva chiedendo di riclassificare un bilancio, di caricare la contabilità nello schema PL/BS, di aggiungere un anno al file, oppure semplicemente allegando un bilancio di verifica insieme al template.

Prima di toccare qualsiasi cosa vengono poste quattro domande.

#	Domanda	Perché
1	Esiste già una riclassifica dentro il file, nel foglio RICLA?	Se c'è non va sovrascritta: è il lavoro già fatto. Se manca, va costruita
2	Dove sta il file su cui lavorare e come si chiama?	Servono sia il template sia i bilanci di partenza
3	Quanti anni consuntivi si vogliono importare?	Massimo 3, incluso l'anno appena chiuso. Gli anni non forniti restano vuoti
4	Si vogliono importare anche anni di budget?	Se sì, quanti anni dopo il consuntivo. Massimo 5

Se i file di bilancio si chiamano già P1, P2, P3 oppure B1 ... B5, la destinazione è implicita e non viene chiesta. Altrimenti viene domandato in quale cartella mettere ciascun file. Se la cartella di destinazione contiene già dei dati, viene chiesta conferma prima di cancellarli: non si sovrascrive mai in silenzio.

6. La tabella delle regole

Il foglio RICLA contiene la tabella master. Ogni conto compare una volta sola e riceve un solo codice.

Se la tabella è vuota

Viene costruita partendo dagli schemi che si vogliono ottenere: le descrizioni delle voci nei fogli PL e BS dicono dove deve finire ogni conto. Il risultato viene salvato in Tabella15 con la colonna VALORE lasciata vuota.

Se la tabella è già compilata

Viene usata così com'è per i conti che contiene. Se durante il caricamento emergono conti nuovi, o se una riclassifica va corretta, la cella modificata o aggiunta viene evidenziata in giallo. Così si vede subito che cosa è cambiato rispetto alla versione precedente.

Se un conto non si sa dove mettere

Si scrivono conto e descrizione e si lascia vuota la cella RICLA. Non si inventa una classificazione: un conto messo nel posto sbagliato è peggio di un conto dichiaratamente non classificato, perché sparisce dai controlli.

I codici ammessi

Conto economico: i numeri da 1 a 27, più 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35 e 71. Non esistono il 28 e i numeri dal 36 al 70: sono le righe di aggregato del prospetto.

Stato patrimoniale: ABF1-4 liquidità, ACC1-5 circolante attivo, AIF1-4 immobilizzazioni, AAL1 ratei attivi, PBB1 debiti bancari a breve, PBL1-2 debiti bancari a lungo, PCC1-5 circolante passivo, PFA1-4 fondi e accantonamenti, PMP1-4 patrimonio netto.

Il risultato d'esercizio

Lo stato patrimoniale ha una riga in più, RISULTATO D'ESERCIZIO (da PL), che non ha codice RICLA perché non arriva dai conti: riprende il risultato dopo imposte dal conto economico. Serve perché un bilancio di verifica ha i conti economici ancora aperti e l'utile non è ancora girato a patrimonio. Senza quella riga la quadratura non chiuderebbe mai.

7. L'import dei dati

Capoconti e conti di dettaglio

Un bilancio di verifica espone sia i conti di dettaglio sia i capoconti che li riepilogano. Se si importano entrambi gli importi raddoppiano. Si prendono quindi solo i conti di dettaglio.

L'eccezione riguarda i capoconti che non hanno alcun sottoconto: lì il valore sta solo sul capoconto e va preso, altrimenti la quadratura salta. Succede tipicamente con clienti e fornitori, che molti gestionali tengono nel partitario e riepilogano solo a livello di mastro.

La regola operativa è quindi: tutti i sottoconti, più i capoconti orfani. E per ogni capoconto che ha del dettaglio, si verifica che la somma dei sottoconti coincida con il capoconto. Se non coincide ci si ferma e lo si segnala.

Dove finiscono i dati

Le cartelle che iniziano per P contengono i consuntivi: P3 l'anno appena terminato, P2 quello precedente, P1 quello di due anni prima. Le cartelle che iniziano per B contengono il previsionale: B1 il budget, da B2 a B5 il business plan.

Se si caricano solo uno o due anni, le cartelle non usate restano vuote.

8. I controlli di quadratura

Ad ogni importazione si controlla che siano stati importati tutti i valori del file di partenza, e solo quelli. Il foglio Controlli mostra le verifiche di tutti gli anni insieme.

Verifica	Deve valere
Righe importate	Il numero di conti selezionati dal file di partenza
Conti NON riclassificati	Zero
Sbilancio della tabella anno	Lo stesso sbilancio del bilancio di verifica di partenza
Verifica quadratura stato patrimoniale	Zero: totale attivo uguale a totale passivo
Coerenza PL ↔ BS	Zero: il risultato riportato nello stato patrimoniale coincide con quello del conto economico

Se il bilancio di verifica di partenza quadra, la somma della colonna VALORE dell'anno è zero: i conti economici portano l'utile e i patrimoniali lo stesso importo con segno opposto. Se il bilancio di partenza è sbilanciato, lo stesso sbilancio si deve ritrovare identico in arrivo. Uno sbilancio che cambia di valore fra partenza e arrivo significa che qualcosa si è perso per strada.

9. Le scritture di assestamento

I dati possono arrivare ancora provvisori: mancano gli ammortamenti, le rimanenze finali, le imposte, i ratei. Gli aggiustamenti si fanno a mano aggiungendo righe alla tabella dell'anno. Le formule dei prospetti sono costruite sulle tabelle, quindi le righe aggiunte vengono raccolte automaticamente.

Le aggiunte vanno fatte in partita doppia, altrimenti il bilancio si sbilancia: una riga con importo negativo (dare) e una con importo positivo (avere), dello stesso valore assoluto. La macro ScriviAssestamento guida l'inserimento e la macro VerificaQuadratura ricontrolla dopo.

Di chi è la responsabilità

La partita doppia delle scritture manuali è a carico di chi le inserisce. Il file la verifica e segnala se non torna, ma non la corregge da solo.

10. Le macro

Installazione, una volta sola per file

- Aprire l'editor VBA con ALT+F11.
- Menu File → Importa file, e selezionare StrategicaRiclassifica.bas e StrategicalImport.bas.
- Chiudere l'editor e salvare il file in formato .xlsm.
- Le macro compaiono in Sviluppo → Macro, oppure si assegnano a un pulsante sul foglio.

Macro	Che cosa fa
PulisciAnno	Svuota una singola cartella anno, dopo aver chiesto conferma
PulisciTuttiGliAnni	Svuota tutte le otto cartelle anno e lascia intatta la riclassifica
PulisciTutto	Svuota anche RICLA: riporta il file allo stato di template vuoto, per una nuova azienda
VerificaQuadratura	Ricalcola e mostra il quadro delle quadrature di tutti gli anni caricati
EvidenziaNonRiclassificati	Colora di giallo, nel foglio RICLA, i conti senza codice
ImportaAnno	Import assistito di un file CSV o TXT in una cartella anno, con controllo di sovrascrittura
AllineaRiclaDaAnni	Aggiunge a RICLA i conti presenti negli anni ma non ancora classificati, marcandoli in giallo
CopiaStrutturaSuBudget	Replica conti e descrizioni di P3 su un anno di budget, con valori a zero
ScriviAssestamento	Inserisce una coppia di righe in partita doppia nell'anno scelto

11. Gli indici

Il foglio BS calcola gli indici per tutti gli anni caricati, consuntivi e previsionali. Sono raggruppati per tema.

Redditività

EBITDA e margine sull'EBITDA, ROS, ROE, ROI, rotazione del capitale investito, incidenza del costo del personale e dei costi fissi sul valore della produzione. Nel conto economico si leggono anche il margine di contribuzione variabile e il punto di pareggio, calcolato come costi fissi diviso percentuale di margine di contribuzione.

Struttura finanziaria

Posizione finanziaria netta, PFN su EBITDA, PFN su patrimonio netto, copertura degli oneri finanziari, leva finanziaria, patrimonializzazione, quick ratio, current ratio, mezzi propri su mezzi di terzi, margine di struttura secondario, margine di tesoreria, costo medio dell'indebitamento bancario.

Ciclo del circolante

Giorni crediti, giorni debiti, giorni magazzino e durata complessiva del ciclo.

Rischio

Z' di Altman nella versione per società non quotate:

$$Z' = 0,717 \cdot X1 + 0,847 \cdot X2 + 3,107 \cdot X3 + 0,420 \cdot X4 + 0,998 \cdot X5$$

dove X1 è il circolante netto sull'attivo, X2 le riserve sull'attivo, X3 il risultato operativo sull'attivo, X4 il patrimonio netto sul totale dei debiti, X5 i ricavi sull'attivo. Sotto 1,23 si è in area di rischio, sopra 2,90 in area di sicurezza, in mezzo c'è la zona grigia.

12. Che cosa il modello non fa

Un modello che non dichiara i propri limiti non è credibile. Questi sono i suoi.

- I giorni debitori confrontano i debiti verso fornitori, che sono lordi di IVA, con i costi verso terzi, che sono netti. Vale come indicatore di tendenza, non come dato assoluto. Stesso discorso per i giorni creditori.
- Il punto di pareggio perde significato quando il margine di contribuzione è vicino a zero: la divisione esplode.
- Il costo medio dell'indebitamento usa la posizione finanziaria netta come denominatore, non il debito lordo.
- La classificazione dei conti correnti bancari dipende dal segno del saldo: un conto in scoperto è un debito, non liquidità. Quando il segno cambia da un anno all'altro, la riclassifica di quel conto va rivista a mano.
- Lo Z' di Altman è una statistica costruita su un campione americano di decenni fa. Serve a ordinare le aziende per rischio, non a emettere sentenze.
- Le scritture di assestamento inserite a mano non vengono verificate nel merito: il file controlla che quadrino, non che siano giuste.

13. Un caso reale

Primo caricamento di un'azienda manifatturiera, bilancio di verifica al 31 dicembre, 450 righe in uscita dal gestionale. Il piano conti aveva codici a tre livelli e i clienti e i fornitori erano riepilogati solo a livello di mastro.

Passaggio	Esito
Righe lette dal bilancio di verifica	422 conti, di cui 60 capoconti
Conti selezionati	370: 362 sottoconti più 8 capoconti senza dettaglio
Capoconti con dettaglio incoerente	Nessuno
Conti non riclassificati	Nessuno
Sbilancio in partenza e in arrivo	Zero in entrambi i casi
Verifica quadratura stato patrimoniale	Zero

Cinque capoconti mostravano un saldo netto diverso dalla somma dei sottoconti, ma solo perché il capoconto espone il netto mentre il dettaglio tiene separate le colonne dare e avere. Sommate le due colonne, coincidono al centesimo.

Il bilancio era ancora provvisorio: le imposte non erano state accantonate, quindi IRAP e IRES risultano a zero e il risultato dopo imposte coincide con quello ante imposte. È esattamente il caso in cui servono le scritture di assestamento.



Marco Baldoni

Strategica SRL

mbaldonistrategica@gmail.com

Strategia & Calcolo — una collaborazione solida, delle soluzioni flessibili.