



CASH FLOW DI TESORERIA

Manuale d'uso del modello di previsione di cassa per piccole imprese

Versione 2.0 — agosto 2026

Autore	Marco Baldoni
Società	Strategica SRL
Contatto	mbaldonistrategica@gmail.com
Sito	strategicasrl.com
File del modello	CF_Tesoreria.xlsx + CF_Tesoreria_modCashFlow.bas
Versione	2.0

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

Indice

1. A che cosa serve

Una piccola impresa non fallisce perché perde: fallisce perché resta senza cassa mentre sta ancora guadagnando. Il conto economico dice se il lavoro rende. Non dice se giovedì prossimo ci sono i soldi per gli stipendi.

Questo modello risponde a quella seconda domanda. Prende le scadenze che hai già in casa — lo scadenzario clienti e fornitori del gestionale — le somma a tutto quello che il gestionale non sa (IVA, contributi, stipendi, rate) e ti restituisce due cose:

- il saldo di cassa giorno per giorno e settimana per settimana, per l'orizzonte che decidi tu;
- lo stesso saldo banca per banca, confrontato con il fido accordato, con l'indicazione di quando lo sfondi.

Non serve un ERP di fascia alta né un consulente in pianta stabile. Serve mezz'ora la settimana e la disciplina di tenere aggiornate tre tabelle.

La domanda a cui il modello risponde

«Fra quante settimane finisco la cassa, su quale banca, e il fido che ho basta a coprire il buco?»
Tutto il resto — aging, ritardi medi, scenari — serve a rendere quella risposta più affidabile.

1.1 A chi è rivolto

All'imprenditore o al responsabile amministrativo di un'azienda con uno o pochi conti correnti, un gestionale che produce uno scadenzario, e nessun sistema di tesoreria. In pratica: la stragrande maggioranza delle imprese sotto i dieci milioni di fatturato.

1.2 Che cosa è cambiato rispetto alla versione 1

La versione 1 aveva due tabelle e un ordinamento. Funzionava, ma non diceva se una scadenza era rispettata, non conosceva le banche e non generava nulla da sé. La versione 2 aggiunge:

- la data di scadenza accanto alla data prevista di regolamento, e il calcolo dei giorni di scostamento fra le due;
- lo stato della partita, che decide se una riga entra o no nella previsione;
- l'aging dello scaduto per fasce, distinto fra clienti e fornitori;
- gli affidamenti bancari, con disponibilità residua, percentuale di utilizzo e alert di sconfinamento;
- un generatore di movimenti ricorrenti: la regola si scrive una volta, le occorrenze le costruisce la macro;
- uno scenario what-if per stressare incassi e pagamenti;
- un cruscotto con grafici e un foglio di quadrature.

2. Come è fatto il modello

Il modello ha tre serbatoi di dati in ingresso, un motore di consolidamento e quattro uscite. Nient'altro.

2.1 I tre serbatoi

Foglio	Che cosa contiene	Da dove arriva
DB1	Le partite aperte verso clienti e fornitori: una riga per scadenza, con documento, data scadenza, data prevista di incasso o pagamento, banca, modalità e stato.	Estrazione dallo scadenzario dell'ERP. Si incolla.
DB2	Tutto ciò che l'ERP non ha: saldi iniziali dei conti, IVA, imposte, contributi, incassi straordinari, una tantum.	A mano, o da F24 e prospetti del commercialista.

Foglio	Che cosa contiene	Da dove arriva
DBR	Le regole dei movimenti che si ripetono: stipendi, affitti, rate di finanziamento, utenze. Non le singole occorrenze: la regola.	Si scrive una volta e si rivede ogni tanto.

La separazione non è un vezzo. È il riflesso di come i dati arrivano davvero: una parte è estraibile e va rinfrescata ogni settimana, una parte va scritta a mano, una parte è nota una volta per tutte. Tenerle mescolate significa riscrivere ogni volta cose che non cambiano.

2.2 Il motore

La macro AggiornaTutto legge i tre serbatoi, applica le regole di calcolo descritte al capitolo 5, genera le occorrenze delle ricorrenti e produce un unico elenco di movimenti di cassa. Quell'elenco viene poi scritto due volte, ordinato in due modi diversi.

2.3 Le quattro uscite

Foglio	Ordinamento	A che cosa serve
DBG	Per data	La sequenza dei fatti. Ti dice quando arriva il problema. Saldo progressivo su tutte le banche.
DBB	Per banca, poi per data	Ti dice su quale conto arriva il problema, con fido, disponibilità residua e alert.
DASH	—	La sintesi: dieci indicatori a sinistra, dieci a destra, aging, previsione settimanale, due grafici.
CONTROLLI	—	Le quadrature e le segnalazioni. Da leggere prima di credere ai numeri.

Attenzione

DBG e DBB sono fogli GENERATI: la macro li cancella e li riscrive integralmente a ogni esecuzione. Qualunque cosa tu ci scriva dentro viene persa al prossimo aggiornamento. Le annotazioni vanno in DB1, DB2 o DBR, colonna NOTE.

3. Installazione — una volta sola

Il modello arriva come file .xlsx senza macro, più un file di testo con il codice VBA. Si fa così per una ragione pratica: un .xlsm che gira via mail viene bloccato da mezzo mondo. Cinque minuti e non ci pensi più.

1. Apri CF_Tesoreria.xlsx in Excel.
2. Premi ALT+F11: si apre l'editor di Visual Basic.
3. Menu File > Importa file... e seleziona CF_Tesoreria_modCashFlow.bas.
4. Chiudi l'editor con ALT+Q.
5. File > Salva con nome. Nel menu a tendina del tipo scegli «Cartella di lavoro con attivazione macro (*.xlsm)». Il nome diventa CF_Tesoreria.xlsm.
6. Nel foglio GUIDA: Inserisci > Forme > un rettangolo. Scrivici dentro AGGIORNA, poi tasto destro > Assegna macro > AggiornaTutto.

Da quel momento il ciclo di lavoro è: aggiorni i dati, premi il pulsante, leggi i risultati. Se non vuoi il pulsante, ALT+F8 apre l'elenco delle macro.

Se Excel blocca le macro

Chiudi il file. Tasto destro sul file in Esplora risorse > Proprietà > in fondo alla scheda Generale, spunta «Annulla blocco» > OK.

In alternativa: File > Opzioni > Centro protezione > Impostazioni Centro protezione > Percorsi attendibili, e aggiungi la cartella dove tieni il file.

Non disattivare le protezioni a livello globale: serve solo la cartella dove lavori.

4. Il ciclo di lavoro

Una volta la settimana, sempre lo stesso giorno. Il lunedì mattina va benissimo: hai davanti la settimana e i movimenti del fine settimana sono già contabilizzati.

Passo 1 — PARAM: la data di riferimento

Aggiorna PARAM!C5 con la data a cui si riferiscono i saldi che stai per inserire. Di norma è oggi, oppure la data dell'ultimo estratto conto disponibile. Tutto il modello ruota intorno a questa data: è il giorno zero.

Passo 2 — DB2: i saldi iniziali

Le righe con CATEGORIA «Saldo iniziale» (evidenziate in verde) vanno riallineate ai saldi effettivi dei conti a quella data. Una riga per banca. Se una banca non ha la sua riga, il modello parte da zero su quel conto e il risultato è sbagliato: il foglio CONTROLLI te lo segnala.

Passo 3 — DB1: lo scadenziario

Incolla l'estrazione dell'ERP. Poi la parte che nessun software può fare al posto tuo: marca come «Incassata» o «Pagata» ciò che è stato regolato dall'ultimo ciclo, e correggi le DATE PREVISTE alla luce di quello che sai. Il cliente che paga sempre a 90 giorni non paga a 60 solo perché la fattura dice 60.

Passo 4 — DBR: le ricorrenti

Un'occhiata veloce: le regole sono ancora valide? È entrato un dipendente, è finito un leasing, è cambiato l'affitto? Metti ATTIVO = NO invece di cancellare la riga: fra tre mesi ti servirà sapere che cosa c'era.

Passo 5 — Premi AGGIORNA

La macro fa il resto. A fine elaborazione compare un riepilogo con il saldo finale e il saldo minimo previsti.

Passo 6 — Leggi, in questo ordine

7. CONTROLLI: le quattro quadrature devono essere tutte OK. Se non lo sono, fermati e sistema.
8. DASH: saldo minimo previsto e data del minimo. È il numero che conta.
9. DBB: su quale banca si apre il buco, e se il fido lo copre.
10. DBG: se serve capire quali movimenti, uno per uno, hanno prodotto quel minimo.

5. Le regole di calcolo

Sei regole. Sono poche apposta: un modello di cui non conosci le regole è un oracolo, non uno strumento.

5.1 Le partite già regolate non entrano

Una riga con STATO «Incassata», «Pagata» o «Stornata» viene esclusa dal consolidamento. Il motivo è aritmetico: quei soldi sono già dentro il saldo iniziale che hai copiato dall'estratto conto. Contarli due volte gonfierebbe la previsione.

Corollario operativo: se non marchi gli stati, il modello ti mostra incassi che hai già in tasca. È l'errore più frequente e il più difficile da vedere, perché il risultato sembra ottimo.

5.2 I saldi iniziali entrano sempre, datati al giorno zero

Le righe di CATEGORIA «Saldo iniziale» ignorano lo stato e vengono forzate alla data di riferimento, con priorità di ordinamento zero: compaiono in cima a tutto. Così il saldo progressivo parte dal punto giusto.

5.3 Lo scaduto è cassa attesa oggi, non cassa passata

Se una partita è ancora aperta ma la sua data prevista è già trascorsa, il modello la porta alla data di riferimento. Non la butta e non la lascia nel passato: la mette oggi.

È la scelta prudentiale corretta per un fornitore da pagare — quel debito è esigibile adesso — ed è la scelta realistica per un credito che stai ancora aspettando. La colonna DATA PREVISTA continua a mostrare la data originale, quindi il ritardo resta visibile.

5.4 L'orizzonte taglia

Tutto ciò che cade oltre DataRif + Orizzonte × 7 giorni viene escluso, comprese le occorrenze delle ricorrenti. Con 13 settimane copri il trimestre, che è lo standard di tesoreria; con 16 arrivi a fine anno partendo da agosto. Oltre le 20 settimane la previsione diventa narrativa.

5.5 Il segno è tuo

L'IMPORTO va scritto con il segno: positivo entrata, negativo uscita. Vale anche per le note di credito, che seguono il segno opposto rispetto al documento che stornano. Il modello non deduce il segno dal tipo di controparte, perché una nota di credito a cliente è un'uscita e verrebbe classificata male.

Il foglio CONTROLLI segnala le righe cliente con importo negativo e le righe fornitore con importo positivo: non sono errori, sono cose da guardare.

5.6 Lo scenario tocca solo DB1

Il ritardo simulato si applica alle partite clienti e fornitori, non alle ricorrenti. Gli stipendi, l'IVA e i contributi non si rinviano: se li rinvii hai un problema diverso, e non è un problema di tesoreria.

6. I fogli, uno per uno

6.1 PARAM

Tre blocchi di input e un riepilogo che si calcola da solo.

Cella	Parametro	Che cosa fa
C5	Data di riferimento	Il giorno zero. Definisce da dove parte la previsione e che cosa è scaduto.
C6	Orizzonte (settimane)	Fin dove arriva la previsione. Taglia tutto il resto.
C7	Soglia di allarme sul saldo	Il livello sotto il quale consideri la cassa in tensione.
C8	Soglia di allarme sul fido	Oltre questa quota di fido utilizzato, DBB scrive ATTENZIONE. 80% è

Cella	Parametro	Che cosa fa
		un valore ragionevole.
C11	Scenario attivo (SI/NO)	Interruttore generale del what-if.
C12	Ritardo medio incassi	Giorni di rinvio applicati a tutte le date previste dei clienti.
C13	Ritardo medio pagamenti	Giorni di rinvio applicati a tutte le date previste dei fornitori.
C14	Quota insoluti	Percentuale di abbattimento degli importi in entrata.

Sotto, la tabella degli affidamenti: una riga per banca. Compili nome, conto, fido di c/c e fido anticipi fatture; il modello calcola il fido totale, il saldo minimo previsto su quel conto, la data in cui si verifica, la disponibilità residua nel punto peggiore, l'utilizzo massimo e lo stato.

A destra, in colonne da M a R, ci sono gli elenchi che alimentano i menu a tendina. Puoi aggiungere voci in fondo a un elenco, ma non spostare le colonne: le convalide puntano a intervalli definiti.

6.2 DB1 — partite clienti e fornitori

Campo	Contenuto	Note
ID	Progressivo	Serve solo a te per ritrovare la riga.
TIPO	Cliente / Fornitore / Altro	Governa lo scenario e l'aging.
CONTROPARTE	Ragione sociale	
DOCUMENTO	Numero fattura o nota	
DATA DOCUMENTO	Data di emissione	Informativa.
DATA SCADENZA	Scadenza contrattuale	È il riferimento per il ritardo e per l'aging.
DATA PREVISTA	Quando prevedi davvero l'incasso o il pagamento	È questa che muove la cassa.
BANCA	Conto su cui transita	Deve esistere in PARAM.
MODALITÀ	Bonifico, RiBa, SDD...	Informativa, ma utile per stimare i tempi.
IMPORTO	Con segno	+ entrata, – uscita.
STATO	Aperta, Incassata, Pagata, Insoluta, Sospesa, Stornata	Decide se la riga entra nella previsione.
DATA EFFETTIVA	Quando è avvenuto davvero	Da compilare quando marchi Incassata o Pagata.
GG SCOST.	Calcolato: prevista – scadenza	Positivo = si regola dopo la scadenza.
GG A SCADERE	Calcolato: scadenza – data di riferimento	Negativo = già scaduta.
FASCIA AGING	Calcolato	A scadere, 0-30, 31-60, 61-90, oltre 90.
APERTA	Calcolato: 1 o 0	Colonna di servizio usata dal cruscotto. Non toccarla.
NOTE	Libero	Qui va tutto ciò che ti serve ricordare.

6.3 DB2 — altri movimenti e saldi iniziali

Stessa logica, campi ridotti. La CATEGORIA sostituisce il TIPO e ha un ruolo speciale: il valore «Saldo iniziale» attiva la regola 5.2. Le righe con quella categoria si colorano di verde da sole.

Qui vanno anche i movimenti che non hanno una scadenza contrattuale: in quel caso metti la stessa data in DATA SCADENZA e DATA PREVISTA, e lo scostamento risulterà zero.

6.4 DBR — le ricorrenti

Campo	Contenuto
ATTIVO	Si genera le occorrenze, NO la disattiva senza cancellare la storia.
FREQUENZA	Mensile, Bimestrale, Trimestrale, Quadrimestrale, Semestrale, Annuale.
GIORNO DEL MESE	Da 1 a 31. Se il mese è più corto, il modello usa l'ultimo giorno disponibile.
DATA INIZIO	Prima occorrenza teorica. Le occorrenze anteriori alla data di riferimento non vengono generate.
DATA FINE	Ultima occorrenza. Per un mutuo è la data dell'ultima rata.

6.5 DBG — la vista generale

Diciassette colonne, ordinate per data di cassa. Le prime righe sono sempre i saldi iniziali. La colonna SALDO PROGRESSIVO cumula tutti gli importi su tutte le banche: è la curva della cassa aziendale. Diventa rossa quando scende sotto zero.

Le colonne ENTRATE e USCITE sono l'importo scomposto per segno, e valgono zero sulle righe di saldo iniziale: servono a totalizzare i flussi del periodo senza contare due volte il punto di partenza.

6.6 DBB — la vista per banca

Stesse righe, ordinate per banca e poi per data. Il saldo riparte da zero a ogni cambio di banca. Le ultime quattro colonne sono formule vive: se cambi un affidamento in PARAM si aggiornano senza bisogno di rilanciare la macro.

Alert	Quando compare	Che cosa vuol dire
OK	Saldo positivo	Il conto è in attivo.
Fido in uso	Saldo negativo, disponibilità positiva, utilizzo sotto soglia	Stai usando il fido. Normale, ma costa interessi.
ATTENZIONE	Utilizzo del fido oltre la soglia di PARAM	Margine sottile. Da qui in poi ogni imprevisto è un problema.
SCONFINAMENTO	Disponibilità residua negativa	Il fido non basta. Va gestito con la banca prima, non dopo.

6.7 DASH — il cruscotto

Tutto calcolato con formule su DBG, DBB e DB1: nessun input, nessuna macro. Il numero da guardare per primo è il SALDO MINIMO PREVISTO con la sua data. Il saldo finale è meno interessante: si può chiudere il trimestre in attivo e restare a secco a metà strada.

La tabella settimanale copre venti settimane a partire dal lunedì della settimana di riferimento, e i grafici la traducono in due immagini: la curva del saldo con la disponibilità sul secondo asse, e le barre di entrate e uscite settimana per settimana.

6.8 CONTROLLI

Quattro quadrature che devono valere zero e dodici segnalazioni che è bene guardare. Le prime sono verità aritmetiche: se una salta, c'è un difetto e i numeri non valgono. Le seconde sono punti di attenzione: una nota di credito o una partita scaduta non sono errori, sono cose su cui devi decidere tu.

7. Gli affidamenti bancari

La novità che cambia di più il modo di usare il modello. Senza i fidi, un saldo di cassa negativo è solo un numero rosso. Con i fidi diventa una domanda precisa: negativo di quanto, su quale conto, e quanto margine resta prima che la banca chiami.

Per ogni banca inserisci due numeri: il fido di conto corrente (lo scoperto concesso) e il fido per anticipo fatture o salvo buon fine. Il modello somma i due e usa il totale per calcolare la disponibilità residua, che è semplicemente saldo previsto più fido accordato.

Un limite da tenere presente

Il fido anticipi che scrivi in PARAM è l'ACCORDATO, non il disponibile.

Il modello non sa quali fatture hai già presentato all'anticipo, quindi sovrastima la disponibilità di quel conto. Se usi molto l'anticipo, inserisci il fido anticipi al netto di quanto hai già utilizzato — e aggiornalo insieme ai saldi.

Il fido di conto corrente, invece, è esatto: quello lo hai o non lo hai.

La percentuale di utilizzo si calcola solo quando il saldo è negativo, come rapporto fra lo scoperto e il fido totale. La soglia di allarme si imposta in PARAM!C8: sotto l'80% si è tranquilli, sopra il 90% si comincia a telefonare in banca.

8. Lo scenario what-if

Serve a rispondere a una domanda sola: se le cose vanno peggio di come le ho scritte, quanto peggio va la cassa?

Tre leve, tutte in PARAM. Il ritardo medio incassi sposta in avanti tutte le date previste dei clienti. Il ritardo medio pagamenti fa lo stesso con i fornitori — che è una leva a tuo favore, perché rinviare un pagamento migliora la cassa. La quota insoluti abbate gli importi in entrata di una percentuale.

L'uso corretto è per differenza: si guarda il saldo minimo a scenario spento, si accende lo scenario, si riguarda. La distanza fra i due numeri è la misura della tua fragilità.

Un esercizio che vale la mezz'ora

Metti 15 giorni di ritardo incassi e 3% di insoluti, senza toccare i pagamenti. È uno scenario mite, non catastrofico.

Se il saldo minimo scende sotto il fido disponibile, il problema non è la previsione: è la struttura finanziaria.

Ricordati di rimettere lo scenario a NO quando hai finito, altrimenti da lì in poi leggi numeri pessimisti credendoli reali.

9. Errori frequenti

Sintomo	Causa quasi certa	Rimedio
Il saldo iniziale non torna con l'estratto conto	Le righe «Saldo iniziale» in DB2 non sono state aggiornate, oppure ne manca una per una banca	Controlla la segnalazione 3 in CONTROLLI
La previsione è troppo ottimistica	Le partite regolate non sono state marcate Incassata/Pagata: vengono contate due volte	Aggiorna la colonna STATO in DB1 prima di ogni ciclo
Una banca ha fido zero in DBB	Il nome della banca in DB1/DB2 non coincide con quello in PARAM	Usa sempre il menu a tendina, mai la digitazione libera. Vedi segnalazioni 1 e 2
Le ricorrenti non compaiono	ATTIVO diverso da SI, oppure DATA INIZIO successiva all'orizzonte, oppure	Controlla le tre date in DBR

Sintomo	Causa quasi certa	Rimedio
	DATA FINE già passata	
I numeri sembrano fermi a una settimana fa	La macro non è stata rilanciata dopo le modifiche	DBG e DBB non si aggiornano da soli: premi AGGIORNA
Excel dice «Nome ambiguo»	Il modulo modCashFlow è stato importato due volte	ALT+F11, rimuovi il modulo duplicato
Una quadratura è diversa da zero	Qualcuno ha scritto a mano in DBG o DBB	Rilancia AGGIORNA: i due fogli vengono riscritti da zero

10. Che cosa il modello non fa

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

- Non è una contabilità. Non produce scritture, non riconcilia l'estratto conto, non chiude un bilancio.
- Non prevede i ricavi non ancora fatturati. Se hai commesse acquisite ma non fatturate, vanno inserite a mano in DB2: il modello non le può indovinare.
- Non calcola gli interessi passivi sul fido utilizzato. Se prevedi mesi di scoperto, stimali e mettili in DB2 o in DBR.
- Non conosce gli anticipi fatture in essere, come detto al capitolo 7.
- Non gestisce valute diverse dall'euro.
- Non fa previsioni statistiche. Non impara dai ritardi passati per stimare quelli futuri: quel giudizio resta tuo, e lo esprimi scrivendo le date previste.

Su quest'ultimo punto vale la pena insistere. La qualità della previsione dipende quasi interamente da una colonna: la DATA PREVISTA DI REGOLAMENTO. Il resto è aritmetica, e l'aritmetica non sbaglia mai. È la stima che sbaglia.

Il modo per migliorarla c'è ed è dentro il modello: la colonna GG SCOST. registra, partita per partita, la distanza fra scadenza e regolamento previsto, e il cruscotto ne calcola la media ponderata. Dopo qualche mese hai il ritardo tipico dei tuoi clienti, misurato sui tuoi dati. Da lì in poi non stai più tirando a indovinare.



Marco Baldoni

Strategica SRL

mbaldonistrategica@gmail.com

strategicasrl.com

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