CREDITO E FINANZA D'IMPRESA

# Pianificare la cassa

Prevedere incassi e pagamenti prima di prendere impegni.

RISPONDE A

## Ho lavoro e margini: perché a fine mese mancano i soldi?
## Posso permettermi questo acquisto senza andare oltre il fido?
## Quanta liquidità mi serve, e per quanto tempo?

Undici sezioni, sei schede da compilare e un caso svolto: lo scadenzario, tredici settimane e dodici mesi di cassa di un'impresa con ordini e risultato positivo.

VERSIONE DEL
4 novembre 2026

SEZIONI
11 e 6 schede

PERIMETRO
Micro e piccole imprese

SERIE
Guide operative · 08

APERTURA

Un lavoro può avere un margine e non avere i soldi. I materiali si comprano prima, gli stipendi si pagano a fine mese, la fattura si incassa a sessanta giorni: nel mezzo l'impresa anticipa, e l'anticipo non compare da nessuna parte nel conto economico. La cassa è quello che resta quando si mettono i movimenti nell'ordine in cui accadono.

La guida si rivolge al titolare e a chi tiene i pagamenti in una micro o piccola impresa. Non servono una contabilità analitica né un gestionale: bastano il saldo del conto, lo scadenzario dei clienti e quello dei fornitori. Il primo esito è sapere quando manca liquidità, per quale importo e per quanto tempo, e quali ipotesi restano incerte.

Il percorso è autonomo: le sei schede, gli esempi e le formule sono inclusi nel documento. Si può compilare il piano su copie stampate o nel documento, senza un file di calcolo allegato. Per provare un ritardo, copiare lo scadenzario, spostare le date attese degli incassi interessati e ricalcolare i saldi di tutte le settimane nella Scheda 3. Confrontare il nuovo minimo con il piano di base; riportare nella Scheda 4 gli incassi che escono dal trimestre.

**Che cosa chiede la legge e che cosa suggerisce la guida.** Nessuna norma indica quale strumento usare per seguire la cassa né con quale cadenza: tredici settimane, aggiornamento settimanale e schede sono scelte della guida. La legge chiede però all'imprenditore di potersi accorgere in tempo di una crisi. L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi; chi opera in forma societaria o collettiva deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa (art. 3, commi 1 e 2, d.lgs. 14/2019, Codice della crisi d'impresa; art. 2086 del codice civile). Misure e assetti devono consentire, fra l'altro, di verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi (art. 3, comma 3). Un piano di cassa tenuto aggiornato è uno dei modi per rispondere a questa richiesta; non è l'unico e da solo non dimostra che l'assetto sia adeguato. La sezione 9 riporta i ritardi che la legge considera segnali di crisi.

TRE CONTI DA TENERE PRESENTI

**−2.110 €**

saldo della nona settimana nel caso: IVA, contributi e un fornitore nella stessa settimana, senza incassi. Il fido la copre (sezione 4)

**710 €**

saldo più basso dei dodici mesi, a marzo 2027, dopo il saldo delle imposte: un'uscita nota da mesi che il trimestre non vede (sezione 5)

**12.328,77 €**

capitale in più fermo per dieci giorni di ritardo medio dei clienti, circa il 68,5% del fido ancora disponibile (sezione 8.3)

FIN DOVE ARRIVA LA GUIDA

Il metodo guarda la cassa, non la redditività. Dice se un impegno sta dentro la capienza, non se conviene: la convenienza dipende dal prezzo e dal margine, che sono materia della Guida 06. E non tratta gli strumenti per coprire un fabbisogno, che sono materia della Guida 01. Nei calcoli si usa la precisione completa; i risultati sono arrotondati a due decimali.

# Che cosa contiene la guida

Undici sezioni, sei schede da compilare, dodici tabelle, due figure e un caso seguito dal saldo di partenza alla scelta della copertura.


Apertura 2

Il percorso breve 4

1 Il margine non dice quando arrivano i soldi 5

2 Da dove parte il piano 6

3 Lo scadenzario: un movimento, una riga 7

3.1 Incassi attesi, da verificare e da confermare 7

3.2 Le scadenze che non decidi tu 8

3.3 Gli importi sono quelli che passano in banca 8

3.4 Anticipi e cessioni: non contare due volte 8

3.5 Accantonare quello che non è tuo 8

4 Le tredici settimane 9

5 I dodici mesi 11

6 Aggiornare una volta a settimana 12

7 Prima di prendere un impegno 13

8 Quanta liquidità serve e per quanto tempo 14

8.1 Il capitale fermo nel ciclo del lavoro 14

8.2 La cassa minima e il picco del fabbisogno 14

8.3 Le leve, prima di chiedere 15

8.4 La forma della copertura 15

9 Quando la settimana non regge 16

10 Le schede da compilare 17

Scheda 1, I saldi di partenza 18

Scheda 2, Lo scadenzario 19

Scheda 3, Le tredici settimane 20

Scheda 4, I dodici mesi 21

Scheda 5, Prima di prendere un impegno 22

Scheda 6, Quanta liquidità serve 23

11 Il caso svolto 24

Fonti 26

Questa guida 27

# Da dove comincio se non ho mai fatto un piano di cassa?

> Da un lunedì, dal saldo vero del conto e da una lista sola di incassi e uscite delle prossime tredici settimane. Il primo numero da guardare è il saldo più basso.

Chi non ha mai fatto un piano di cassa può partire da questa pagina e usare il resto come approfondimento. Occorrono saldi, scadenzari e scadenze note. Il tempo necessario dipende dalla completezza dei documenti; dopo la prima compilazione l'aggiornamento diventa più semplice.

1. Scegliere un lunedì e partire da lì. Scrivere il saldo dei conti correnti e la cassa contanti: quelli disponibili oggi, non quelli contabili.
2. Scrivere il fido accordato e quanto ne è già utilizzato. La differenza è capienza, non denaro, e va tenuta separata dal saldo.
3. Elencare in una lista sola tutto ciò che entra e esce nelle prossime tredici settimane, con data e importo: fatture da incassare, fornitori, stipendi, contributi, imposte, rate, affitto, utenze.
4. Marcare ogni incasso come atteso nel piano, da verificare o da confermare. Le uscite si contano tutte.
5. Sommare settimana per settimana, partendo dal saldo di oggi e contando soltanto gli incassi attesi nel piano.

Il primo numero da guardare è il saldo finale più basso. Se resta positivo, il trimestre è coperto alle date e agli incassi ipotizzati; verificare anche eventuali scoperture durante la settimana e uno scenario di ritardi. Se è negativo, confrontarlo con la capienza creditizia effettivamente utilizzabile. Aggiornare il piano ogni settimana, registrando anche i pagamenti oltre il trimestre.

# Perché un lavoro che guadagna può lasciare l'impresa senza soldi?

> Perché margine e cassa misurano cose diverse: il margine confronta ricavi e costi, la cassa le date. Fra il pagamento dei materiali e l'incasso l'impresa anticipa denaro proprio.

Margine e cassa misurano cose diverse. Il margine confronta ricavo e costo di un lavoro; la cassa confronta incassi e pagamenti in un giorno. Lo stesso lavoro, redditizio, può assorbire denaro per mesi prima di restituirlo.

Un esempio: una commessa da 20.000 € con un risultato del 20% richiede 12.000 € di materiali pagati a trenta giorni e viene incassata a novanta. Fra il pagamento dei materiali e l'incasso passano due mesi in cui l'impresa ha messo denaro proprio (Figura 1). Se nello stesso periodo arrivano altre due commesse uguali, il risultato migliora e la cassa peggiora. Crescere consuma liquidità: è il caso in cui il conto economico e il conto corrente raccontano storie opposte.

**DIPENDE DA VOI**

Tenere separate due domande: se un lavoro conviene (Guida 06) e se l'impresa regge le date.

## Crescere consuma liquidità

Fra il pagamento dei materiali e l'incasso l'impresa anticipa 12.000 € per due mesi

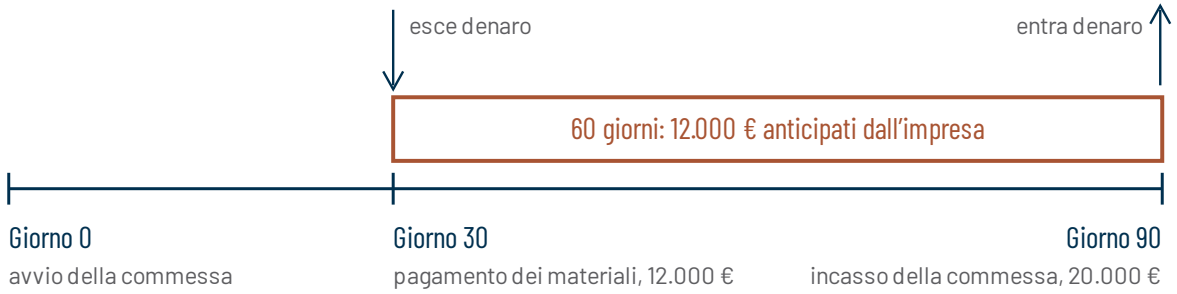



Figura 1. Termini dell'esempio della sezione 1, non termini di legge. Elaborazione della guida, 4 novembre 2026.

Per questo la domanda «conviene» e la domanda «ce la faccio» vanno tenute separate. Alla prima risponde la Guida 06, con il costo pieno e il margine. Alla seconda risponde questa, con le date.

# Come si vede in anticipo la settimana in cui i soldi non bastano?

> Con tredici settimane di saldi in catena, contando solo gli incassi attesi.
> Nel caso la nona settimana scende a –2.110 €, coperta dal fido.

Tredici settimane sono un trimestre. È l'orizzonte in cui una micro impresa può davvero elencare i movimenti uno per uno: più corto non copre le scadenze fiscali e contributive, più lungo si riempie di ipotesi. È una cadenza operativa, non una regola: chi lavora con commesse lunghe può allungare, chi incassa a vista può accorciare.

**DIPENDE DA VOI**

Il trimestre da cui partire: chi ha una stagionalità marcata comincia da quello peggiore.

Il trimestre da cui si parte non è indifferente. Tredici settimane prese nel periodo buono descrivono un'impresa che non esiste per il resto dell'anno. Chi ha una stagionalità marcata comincia dal trimestre peggiore, o almeno lo costruisce subito dopo il primo: anche a questo serve la vista a dodici mesi.

Per ogni settimana si legge il saldo iniziale, gli incassi attesi nel piano, le uscite per categoria e il saldo finale. Il saldo iniziale di una settimana è il saldo finale della precedente: è una catena, e basta un errore in una settimana per spostare tutte quelle dopo.

Nel caso della guida il saldo scende sotto zero una sola volta, nella nona settimana, dal 16 al 22 novembre: –2.110,00 € (Tabella 1 e Figura 2). Quella settimana concentra l'IVA del trimestre, i contributi e un fornitore, e non contiene incassi attesi nel piano. Con la capienza del fido la posizione resta a 15.890,00 €, quindi la settimana è coperta. Sapere che è coperta, e di quanto, è una informazione diversa dallo scoprirlo il lunedì mattina.

| SETTIMANA | DAL | INCASSI ATTESI € | USCITE € | SALDO FINALE € |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 21 settembre | 9.800,00 | 5.100,00 | 11.700,00 |
| 2 | 28 settembre | 7.200,00 | 14.600,00 | 4.300,00 |
| 3 | 5 ottobre | 12.400,00 | 5.400,00 | 11.300,00 |
| 4 | 12 ottobre | 6.900,00 | 3.680,00 | 14.520,00 |
| 5 | 19 ottobre | 5.400,00 | 9.000,00 | 10.920,00 |
| 6 | 26 ottobre | 10.600,00 | 10.500,00 | 11.020,00 |
| 7 | 2 novembre | 8.300,00 | 5.850,00 | 13.470,00 |
| 8 | 9 novembre | 7.100,00 | 7.780,00 | 12.790,00 |
| 9 | 16 novembre | 0,00 | 14.900,00 | −2.110,00 |
| 10 | 23 novembre | 20.300,00 | 5.800,00 | 12.390,00 |
| 11 | 30 novembre | 6.500,00 | 13.000,00 | 5.890,00 |
| 12 | 7 dicembre | 8.900,00 | 7.880,00 | 6.910,00 |
| 13 | 14 dicembre | 7.400,00 | 9.700,00 | 4.610,00 |

Tabella 1. Il trimestre del caso, con i soli incassi attesi nel piano. La nona settimana è l'unica sotto zero; la seconda è la più bassa fra le positive, con 4.300,00 €. Elaborazione della guida, 4 novembre 2026.

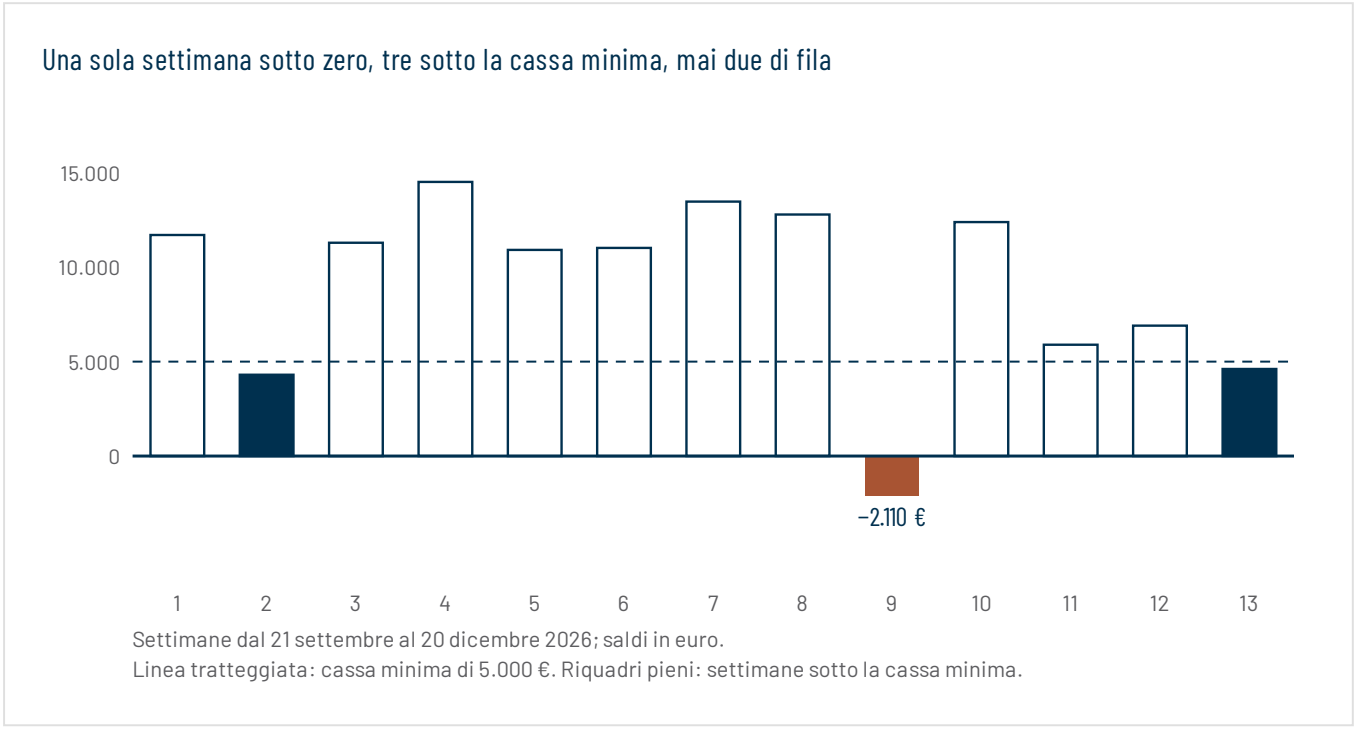



Figura 2. Saldi a fine settimana con i soli incassi attesi nel piano (Tabella 1). La cassa minima di 5.000 € è la scelta dell'impresa del caso (sezione 8.2), non una soglia di legge. Elaborazione della guida, 4 novembre 2026.

Gli incassi da verificare, nel caso, valgono 12.800,00 € cumulati: se arrivassero, la settimana difficile non esisterebbe. Il piano però non ci conta, e questa è la differenza fra una previsione e una decisione.

Il piano però non ci conta, e questa è la differenza fra una previsione e una decisione.

SEZIONE 10 — LE SCHEDE — DA COMPILARE

# Scheda 1 — I saldi di partenza

| VOCE | COME SI OTTIENE | ESEMPIO | IL TUO PIANO |
|---|---|---|---|
| Lunedì di avvio | Il lunedì da cui parte il piano | 21 settembre 2026 | |
| Saldo dei conti correnti € | Quello disponibile oggi, non il saldo contabile | 6.400,00 | |
| Cassa contanti € | Denaro effettivamente in cassa | 600,00 | |
| Disponibilità di partenza € | Somma delle due righe sopra | 7.000,00 | |
| Fido accordato € | Totale degli affidamenti concessi | 30.000,00 | |
| Fido già utilizzato € | Quanto ne è impegnato alla data di avvio | 12.000,00 | |
| Capienza residua € | Accordato meno utilizzato | 18.000,00 | |
| Disponibilità con il credito € | Disponibilità più capienza residua | 25.000,00 | |

Tabella 3. Scheda 1, i saldi di partenza. Liquidità e capienza restano distinte. La loro somma indica la disponibilità complessiva inclusiva del credito alle condizioni dichiarate, non la liquidità propria. Elaborazione della guida, 4 novembre 2026.

# Scheda 3 — Le tredici settimane

| SETT. | DAL | INCASSI ATTESI € | FORNITORI € | PERSONALE E CONTRIBUTI € | IMPOSTE € | RATE E LEASING € | AFFITTI E UTENZE € | ALTRE € | TOTALE USCITE € | SALDO FINALE € |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | | | | | | | | | | |
| 2 | | | | | | | | | | |
| 3 | | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | | | | | |
| 5 | | | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | | | |
| 7 | | | | | | | | | | |
| 8 | | | | | | | | | | |
| 9 | | | | | | | | | | |
| 10 | | | | | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | | |
| 12 | | | | | | | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | |

Tabella 5. Scheda 3, il trimestre. Il saldo finale di una settimana è il saldo iniziale della successiva. Il saldo si calcola con i soli incassi attesi nel piano; gli incassi da verificare si annotano a parte. Elaborazione della guida, 4 novembre 2026.

QUESTO ESTRATTO

L'estratto riporta la copertina, l'apertura, l'indice, il percorso breve, le sezioni 1 e 4 e le Schede 1 e 3 della Guida operativa 08, «Pianificare la cassa». Il testo è quello della guida completa, senza modifiche.

La guida completa contiene tutte le undici sezioni, le sei schede da compilare e il caso svolto, con lo scadenzario, le tredici settimane e i dodici mesi compilati. Si scarica dalla pagina della guida sul sito www.impreseterritorio.org, compilando un modulo.

I dati del caso servono a mostrare i calcoli e non sono valori di riferimento per un settore.

**Confartigianato Imprese Varese**
Viale Milano 5, 21100 Varese
T. 0332 256111 · F. 0332 256200 · N. Verde 800 650595
artser@artser.it · www.impreseterritorio.org

GUIDE OPERATIVE · 08 · ESTRATTO
VERSIONE DEL 4 NOVEMBRE 2026