



Il budget non è una previsione, è una promessa

In molte aziende esiste un file che nasce tra dicembre e gennaio e muore prima di Pasqua. Si chiama budget. Qualcuno lo prepara perché lo chiede la banca, qualcuno perché lo chiede il commercialista, qualcuno perché si è sempre fatto così. Poi arriva marzo, la realtà ha già preso una strada diversa da quella scritta nel file, e il file resta dov'è, intatto, fino a dicembre, quando se ne prepara uno nuovo che farà la stessa fine. Se ti riconosci in questa scena, il problema non è che il budget non funziona. È che quello non era un budget: era un oroscopo con le celle colorate.

L'equivoco sta tutto in una parola. Se pensi al budget come a una previsione, allora è normale abbandonarlo alla prima smentita: il futuro non si può prevedere, la previsione è sbagliata per costruzione, tanto vale lasciar perdere. Ma un budget fatto bene contiene pochissime previsioni e moltissime decisioni. Quanto spenderai di struttura, quante persone assumerai, che prezzi terrai, quanto investirai e in cosa, quanto ti pagherai: nessuna di queste voci è una profezia sul mondo, sono tutte scelte tue, messe per iscritto con una data accanto. La parte incerta, i ricavi, resta incerta come prima. Solo che adesso c'è scritto quale numero avevi in testa quando hai preso tutte le altre decisioni, e questo cambia la natura del documento: non è una scommessa su come andrà, è una promessa su cosa farai.

Vale la pena chiedersi a chi la stai facendo, questa promessa, perché i destinatari sono almeno tre. Il primo sei tu. Ogni imprenditore guarda la propria azienda con lo sguardo di chi la ama, e quello sguardo soffre di un [difetto documentato](#): vede il proprio caso come speciale e dimentica come vanno, [in media, i casi simili](#). Il numero scritto a gennaio, quando la pressione del mese non c'era ancora, è l'antidoto: una versione di te più lucida che parla alla versione di te dentro la tempesta. Il secondo destinatario è la tua squadra. Un budget condiviso è il permesso di decidere senza venirti a chiedere tutto: se la spesa era prevista si fa, se non era prevista se ne parla, e questa semplice regola libera più tempo di qualunque corso di delega. Il terzo destinatario, che tu lo voglia o no, è la banca.

Su questo punto conviene essere aggiornati, perché il terreno si è mosso. A maggio 2026 il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, insieme alla Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti, ha pubblicato un documento dedicato al budget di tesoreria, e la premessa contiene una frase che vale da sola la lettura: «Un bilancio in attivo certifica il passato, mentre una previsione affidabile dei flussi governa il futuro». Il sistema bancario, spiega il documento, oggi valuta il merito creditizio guardando alla liquidità prospettica e non solo all'utile storico, e l'informativa sul futuro «non è un'opzione riservata solo alle grandi imprese strutturate, ma è il linguaggio che il sistema bancario ha già adottato e al quale ogni impresa, indipendentemente dalla dimensione, deve essere in grado di rispondere». Non è più il mondo in cui il bilancio depositato bastava: chi si presenta con una pianificazione scritta e uno storico di promesse mantenute negozia da una posizione diversa.

E c'è un quarto destinatario, il più silenzioso: la legge. Dal 2019 l'articolo 2086 del codice civile impone a chi opera in forma societaria o collettiva assetti adeguati anche alla rilevazione tempestiva della crisi, e l'articolo 3 del Codice della crisi precisa che quegli assetti devono consentire, tra l'altro, di «verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi». Dodici mesi di visibilità in avanti non si improvvisano guardando l'estratto conto: sono, alla lettera, un budget. Chi lo tiene vivo sta già adempiendo a un obbligo che molti scopriranno solo il giorno in cui qualcuno glielo contesterà.

Resta la domanda pratica: come si fa un budget che a marzo è ancora vivo? Le regole che ho visto funzionare sono tre, e nessuna richiede software particolari.

La prima: una pagina, non un faldone. Il budget da quattrocento righe è un esercizio di precisione che nessuno riaprirà mai. Servono i ricavi per famiglia di prodotto o di cliente, i costi variabili, il margine che ne esce, i costi fissi per blocchi grossi, gli investimenti previsti e una riga finale di [cassa](#). Il dettaglio vive nel gestionale; il budget deve stare dentro una riunione di mezz'ora, perché è lì che dovrà tornare ogni mese.

La seconda: l'appuntamento con gli scostamenti. Un budget senza confronto mensile non è un budget, è un buon proposito. Serve una data fissa, per esempio entro il quindici di ogni mese sui numeri del mese precedente, e serve soprattutto un'intesa chiara su cosa significa lo scostamento: non è una colpa da attribuire, è un'informazione che è arrivata. La domanda non è mai «chi ha sbagliato il numero», è «cosa ci sta dicendo la differenza». Un mese sotto budget può essere rumore; tre mesi nella stessa direzione sono una tendenza che ti sta chiedendo una decisione.

La terza: l'orizzonte che scorre. Il documento dei commercialisti la chiama pianificazione dinamica e indica i rolling forecast, le previsioni che si aggiornano di continuo, come approccio ormai riconosciuto tra le pratiche consigliate: a ogni trimestre aggiungi in fondo i mesi che si liberano davanti, così hai sempre dodici mesi di strada illuminata invece di un anno solare che a novembre è quasi tutto alle spalle. È la differenza tra un faro e una candela che si consuma.

[TIPS & TRICKS]

Il rituale del giorno quindici. Mezz'ora al mese, sempre lo stesso giorno, da soli o con le persone chiave. Uno: metti fianco a fianco consuntivo e budget del mese, sulla stessa pagina. Due: segna solo gli scostamenti sopra la soglia che hai scelto in anticipo, per esempio il cinque per cento, e ignora il resto, perché inseguire ogni virgola è il modo più rapido per smettere. Tre: per ogni scostamento segnato rispondi a tre domande: dipende da me o dal mercato? È un episodio o una tendenza? Cambia la promessa dell'anno o solo il percorso per mantenerla? Quattro: chiudi aggiornando la riga di cassa dei tre mesi successivi, che è l'unica parte del budget capace di farti male in fretta. La prima volta la riunione sarà lunga e i numeri approssimativi: è normale, e non è un buon motivo per rinunciare. Quella che conta è la seconda.

Vale anche dire cosa il budget non è, perché gli equivoci in circolazione sono almeno tre. Non è un esercizio di precisione: un budget giusto come ordine di grandezza e pronto in una settimana vale più di uno perfetto al centesimo e pronto a febbraio, perché il suo mestiere non è indovinare ma fare da metro. Non è una gabbia: si può cambiare, e a volte si deve, ma la revisione è una decisione presa in una data precisa e messa a verbale, non una deriva silenziosa in cui il numero scritto insegue ogni mese il numero vero fino a non dire più niente. E non è un documento per la banca: se lo prepari solo per mandarlo fuori, hai pagato per intero il costo di farlo e hai rinunciato per intero al beneficio di usarlo.

C'è un ultimo punto, ed è quello da cui è partito il titolo. Mantenere una promessa non significa che il futuro ti obbedisce: significa accorgerti presto di quando la realtà scarta, e rinegoziare da sveglio invece che da sorpreso. La differenza tra chi ha un budget vivo e chi non ce l'ha non si vede a gennaio, quando i file sono uguali e pieni di buone intenzioni. Si vede al primo imprevisto: uno se ne accorge al mese uno, con undici mesi e tutte le leve in mano; l'altro se ne accorge quando glielo dice il conto in banca, e a quel punto le leve rimaste sono quelle disperate. Il budget serve a questo, a comprare tempo. Che è poi l'unica cosa che, in azienda, non si riesce mai a comprare dopo.

Giacomo Greci

Dottore Commercialista · Business & Sustainability Advisor

info@limprenditore.it [LinkedIn](#) [WhatsApp](#)

Articolo online: <https://limprenditore.it/osservatorio/il-budget-non-e-una-previsione>

Dal libro «[Il Costruttore di Valore](#)».