

ENTI PROMOTORI



IN COLLABORAZIONE CON



ORDINI PROFESSIONALI



Il sistema di controllo interno

Budget

Business Plan

Il sistema di controllo interno



Il **Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCI/SCIGR)** è l'insieme delle **regole**, delle **procedure** e delle **strutture organizzative** e dei relativi **processi** volti a consentire, tramite un adeguato processo di **identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali**, una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi prefissati.

Il Sistema di Controllo Interno (SCI/SCIGR) risulta adeguato se permette la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di **rischio aziendale**, e ne consente il costante monitoraggio e la corretta gestione, al fine di assicurare:

- la salvaguardia del patrimonio sociale (**obiettivi strategici**)
- l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali (**obiettivi operativi**)
- l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi societari ed al mercato (**obiettivi di reporting**)
- Il rispetto di leggi e regolamenti, nonché dello statuto sociale e delle procedure interne (**obiettivi di compliance**)

Il sistema di controllo interno



Il **Consiglio di Amministrazione** ha una **responsabilità** primaria sul SCIGR in quanto se venisse valutato carente o non adeguato rispetto al profilo di rischio dell'impresa, determinerebbe un deficit organizzativo rilevante con ricadute sull'impresa stessa (D.Lgs. 231/01; Codice della Crisi di Impresa; etc.).

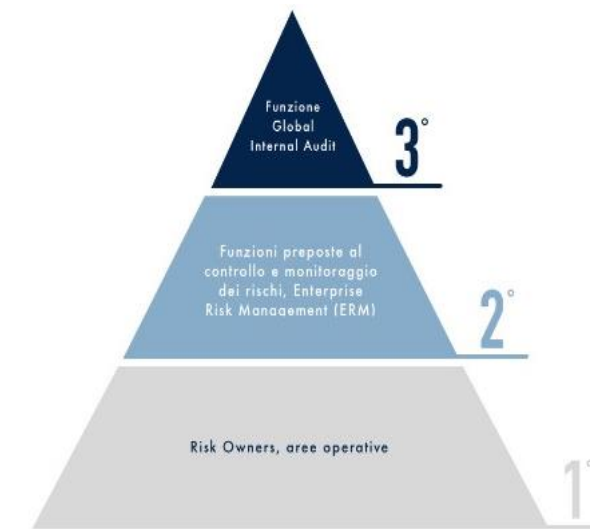
Il Consiglio di Amministrazione, nel suo ruolo di indirizzo strategico, è chiamato a:

- **definire le linee di indirizzo del SCIGR, e a**
- **vigilare sulla loro effettiva attuazione,**
- **valutando periodicamente l'adeguatezza complessiva del SCIGR rispetto al profilo di rischio dell'impresa ed ai suoi obiettivi strategici.**

Il sistema di controllo interno

Modello delle tre linee di controllo o di difesa:

- **PRIMA LINEA: management operativo (risk owner).** Spetta a loro il compito di implementare ed eseguire i controlli di processo necessari alla gestione dei rischi nelle attività day-to-day.
- **SECONDA LINEA: funzioni di controllo,** funzioni aziendali caratterizzate da autonomia di giudizio e limitata indipendenza, che **svolgono attività di monitoraggio dei rischi e dei controlli** a supporto del management operativo (*risk management, compliance, controllo di gestione, security, qualità, sicurezza sul lavoro, etc.*)
- **TERZA LINEA: funzione di Internal Audit,** con il compito di svolgere un monitoraggio indipendente, non potendo essere affidato a nessun operativo, sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e di riferire direttamente al Consiglio di Amministrazione e/o al vertice.





Il COSO Framework

Il **Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi (SCI/SCIGR)** viene realizzato sulla base di modelli di riferimento e di *best practices* nazionali ed internazionali.

Il più autorevole tra i modelli di controllo interno a livello internazionale è il **COSO – Internal Control-Integrated Framework** (c.d. «**COSO Framework**»), emesso dal Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission negli Stati Uniti nel 1992, poi aggiornato nel 2013.

Assumere come modello di riferimento il COSO Framework significa **adottare un modello integrato, ovvero idoneo a stabilire un sistema di controllo interno a presidio di tutti i rischi aziendali** e quindi idoneo, tra le altre, ad assicurare **l'affidabilità delle informazioni finanziarie e non finanziarie** diffuse al pubblico (queste ultime introdotte dalla Direttiva 2014/95/UE attuata in Italia con D.Lgs. 254/16 e seguenti).



Il COSO Framework

- Internal Control Integrated Framework”, pubblicato nel 1992
- Framework “ERM - Enterprise Risk Management”, pubblicato nel 2004
- Framework “Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies”, pubblicato nel 2006
- Aggiornamento del “Internal Control Integrated Framework”, pubblicato nel 2013
- Aggiornamento del Framework “ERM - Enterprise Risk Management”, pubblicato nel 2004



Il COSO Framework

Il **COSO Framework** definisce il sistema di controllo interno come un «processo messo in atto dal Consiglio di Amministrazione, dal management e da tutto il personale, volto a fornire una ragionevole garanzia sul raggiungimento dei seguenti obiettivi:

- **Efficacia ed efficienza delle attività operative;**
- **Attendibilità delle informazioni (interne ed esterne, finanziarie e non finanziarie);**
- **Conformità alle leggi e alle normative vigenti cui l'impresa è soggetta.**

Il sistema di controllo interno è articolato in 5 componenti di controllo:

- | | |
|------------------------------------|---|
| 1. Ambiente di controllo; | 4. Informazione e comunicazione; |
| 2. Valutazione del rischio; | 5. Attività di monitoraggio. |
| 3. Attività di Controllo; | |



Il COSO Framework

Il COSO framework prevede una relazione diretta tra le seguenti dimensioni:

- **OBIETTIVI:** ciò che l'organizzazione mira a raggiungere (mission, vision e strategia aziendale)
- **COMPONENTI:** ciò che è necessario per il raggiungimento degli obiettivi;
- **STRUTTURA ORGANIZZATIVA:** gruppo, divisioni, società, unità operative o funzioni, processi.



Il COSO Framework

L'ambiente di controllo

1. L'organizzazione rispetta valori etici e di integrità
2. Il Consiglio di Amministrazione si dimostra indipendente dal management e vigila sul funzionamento e sullo sviluppo del controllo interno
3. Il management definisce, con la supervisione del Consiglio di Amministrazione, strutture, linee di riporto, poteri e responsabilità funzionali al perseguimento degli obiettivi
4. L'organizzazione attrae, sviluppa e trattiene risorse competenti
5. Il personale è adeguatamente responsabilizzato in merito al perseguimento degli obiettivi e all'esercizio dei propri poteri di controllo



Ambiente di Controllo

L'ambiente di controllo rappresenta le fondamenta dell'intero SCIGR, ed è l'insieme di norme, valori, processi e strutture alla base del Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi delle organizzazioni.

Il Consiglio di Amministrazione ed il management stabiliscono la struttura del SCIGR.

L'ambiente di controllo richiede che siano individuati i seguenti aspetti:

- I principi di integrità ed etici a cui l'organizzazione deve adeguarsi;
- Gli elementi che consentono al Cda di svolgere azioni di indirizzo per il Management e di svolgere i propri compiti di supervisione;
- La definizione della struttura organizzativa;
- L'assegnazione di ruoli e responsabilità;
- Il processo per attrarre, sviluppare e trattenere il personale;
- La metodologia per la misurazione delle performance e la definizione di incentivi e premi.



La valutazione del rischio

Il COSO Framework

6. Gli obiettivi dell'organizzazione sono chiari e permettono l'identificazione e la valutazione dei rischi a essi correlati;
7. I rischi connessi al raggiungimento degli obiettivi sono identificati a tutti i livelli dell'organizzazione e analizzati al fine di determinare le possibili modalità di gestione
8. I rischi di frode sono adeguatamente identificati e valutati
9. I cambiamenti che potrebbero impattare in modo significativo sul Sistema di Controllo Interno sono adeguatamente identificati e valutati



Il COSO Framework

Attività di controllo

10. Vengono identificate e sviluppate attività di controllo che contribuiscono a contenere i rischi entro livelli accettabili
11. Vengono identificate e sviluppate attività di controllo sulle tecnologie
12. Le attività di controllo vengono inquadrate attraverso policy aziendali e procedure operative



Informazioni e comunicazione

13. Il funzionamento del Sistema di Controllo Interno è supportato dall'ottenimento (o dalla generazione) e dall'utilizzo di informazioni affidabili e di qualità
14. Le informazioni necessarie al funzionamento del Sistema di Controllo Interno (inclusi gli obiettivi e le responsabilità di controllo) sono diffuse all'interno dell'organizzazione
15. L'organizzazione comunica con soggetti esterni in merito a argomenti relativi al funzionamento del Sistema di Controllo Interno



Attività di monitoraggio

16. L'organizzazione individua, sviluppa e esegue valutazioni finalizzate a accertare la presenza e il funzionamento delle componenti del Sistema di Controllo Interno

17. Le carenze del Sistema di Controllo Interno sono valutate e comunicate tempestivamente ai soggetti responsabili di porre in essere le opportune azioni correttive, inclusi il senior management e il Consiglio di Amministrazione

Il COSO ERM Framework



Il COSO Enterprise Risk Management framework («*COSO ERM framework*») è un modello di riferimento per la gestione integrata dei rischi e delle opportunità connessi con le strategie, aggiornato nel 2017.



IL COSO ERM Framework

Il COSO ha chiarito che l'**ERM non è una funzione**, un dipartimento, un processo, bensì è

“La cultura, le capacità e gli strumenti, integrati con la strategia e l’operatività, su cui le organizzazioni fanno affidamento per gestire i rischi nel processo di creazione, mantenimento e realizzazione del valore”.

Il focus è quindi sul **valore dell’organizzazione**, focalizzando la priorità sul conseguimento delle performance rimanendo coerenti con le strategie aziendali, quest’ultime allineate con la mission e la vision dell’organizzazione.

Considerata la complessità dei **rischi**, l’emergere di nuove **minacce** ma nel contempo anche di **opportunità**, talvolta nascoste, bisogna aumentare la consapevolezza e la supervisione della gestione dei rischi aziendali; per far ciò bisogna sviluppare e/o rafforzare una **cultura consapevole del rischio**.



IL COSO ERM Framework

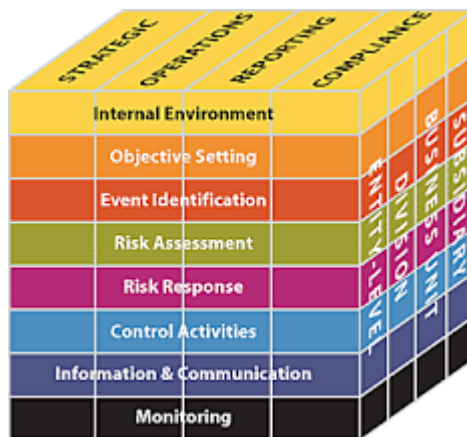
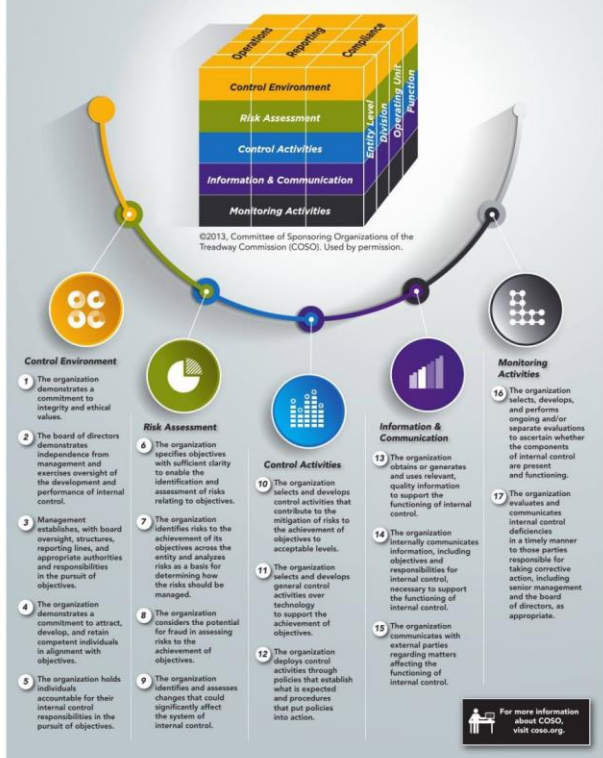
Il passaggio da un **cubo tridimensionale** che illustrava il collegamento tra:

- le quattro categorie di obiettivi (strategici, operativi, di reporting e di compliance) e
- gli otto componenti del processo di risk management (ambiente interno, definizione degli obiettivi, identificazione degli eventi, valutazione del rischio, risposta al rischio, attività di controllo, informazioni e comunicazione, monitoraggio)

a un diagramma completamente diverso, a **nastri elicoidali** che intrecciano i **cinque elementi nel corso del ciclo di vita di un'organizzazione** (Governance & Culture, Strategy & Objective Setting, Performance, Review & Revision, Information Communication and Reporting) è il vero e sostanziale mutamento dell'ERM.



COSO Internal Control — Integrated Framework Principles



Fonte: Enterprise Risk Management: Applying ERM to environmental, social and governance-related risks.

IL COSO ERM Framework

Il nastro a tre bande rappresenta i **processi comuni** che fluiscono dentro l'entità (strategia / impostazione degli obiettivi, prestazioni- risultati e review / revisione), mentre l'altro nastro a due bande colorate rappresenta i **meccanismi di supporto** dell'ERM (*Governance* / cultura, informazione e comunicazione e *reporting*).



I **5 componenti** del *framework* (che contengono **20 principi** di base) sono indissolubilmente legati fra loro; per funzionare devono esserci tutti, altrimenti l'intera struttura si sfalda.



IL COSO ERM Framework

1. Governance e cultura – costituiscono gli elementi portanti di un efficace *Enterprise Risk Management*. In particolare, la *Governance* definisce l'impostazione dell'organizzazione ovvero il cd "tono" e garantisce, attraverso la definizione di strutture, responsabilità e sistemi di supervisione, l'**equilibrio di tutti gli interessi** coinvolti nel sistema azienda e nei confronti dei portatori d'interesse. La **cultura del rischio**, inteso in senso lato, è la base per sorreggere valori etici, di integrità, trasparenza e accountability condivisi all'interno dell'organizzazione. Il *board*, oltre ad esercitare il ruolo di *oversight* sulla complessiva esposizione al rischio, deve definire le competenze, abilità ed esperienze necessarie per eseguire le strategie. Infatti, l'ultimo principio è incentrato sull'**attrarre, sviluppare e trattenerne le persone adeguate** (organizzando ad esempio piani di successione).

2. Strategia e impostazione degli obiettivi: questo componente si concentra sulla pianificazione strategica e su come l'organizzazione può comprendere l'**effetto dei fattori interni ed esterni sul rischio**. I quattro principi sottesi forniscono indicazioni sull'analisi del contesto aziendale, sulla definizione della propensione al rischio, sulla valutazione di strategie alternative e sulla formulazione degli obiettivi di *business*.



IL COSO ERM Framework

3. Performance: dopo che un'organizzazione ha sviluppato la sua strategia in linea con il profilo di rischio desiderato, questo componente si concentra sui principi dell'identificazione e valutazione dei rischi che potrebbero influire sulla capacità di raggiungere gli obiettivi e le correlate performance; e focalizzandosi proprio sui risultati gli altri principi sono improntati a stabilire le priorità in termini di rischio e le risposte più opportune. L'ultimo principio incoraggia la visione olistica delle probabilità di accadimento dei rischi, unitamente alle dimensioni di quest'ultimi e alle loro interdipendenze e correlazioni, e in che modo possono influire sulle prestazioni e risultati;

4. Riesame e revisione: attribuita la priorità ai rischi e scelte le direttive strategiche da seguire e le relative iniziative e ad azioni per il conseguimento dei performance target bisogna passare alla fase di riesame e revisione. Valutare e riesaminare i cambiamenti in atto e gli eventuali rischi correlati, rimodulare le iniziative avviate a fronte degli scostamenti di performance, nonché revisionare eventualmente le strategie intraprese sono principi insiti a questo componente. Inoltre, questa è anche l'occasione per capire come migliorare il processo nel suo complesso.

5. Informazione, comunicazione e reporting: la condivisione e la tempestiva circolarizzazione delle informazioni all'interno dell'organizzazione risulta fondamentale. I sistemi e le tecnologie vanno sfruttate al meglio sia per comunicare i rischi, in termini di incertezze e opportunità, sia per acquisire, elaborare, gestire e produrre report sui rischi, la cultura e le prestazioni- risultati.

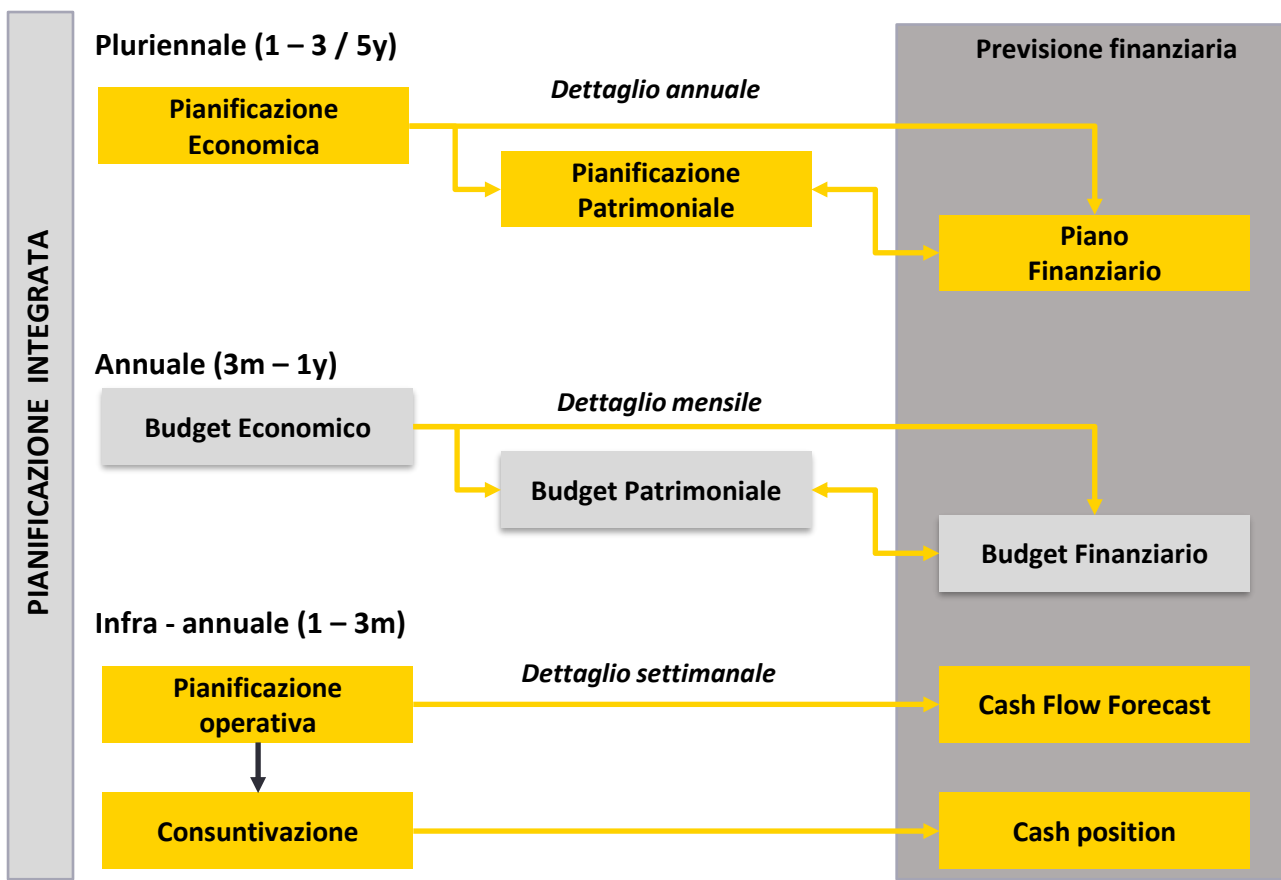


BUDGET e BUSINESS PLAN

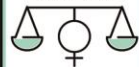
Il Piano Industriale, o **Business Plan**, è un documento che illustra in modo quantitativo e qualitativo gli **obiettivi futuri dell'impresa e le azioni da intraprendere** per perseguirli.

Il Piano Industriale copre un periodo da 3 a 5 anni e, per tale ragione, necessita di sistematici aggiornamenti per poter recepire i cambiamenti registrati nella performance dell'impresa e i possibili o necessari cambiamenti nelle strategie aziendali.

Il **budget**, invece, viene predisposto per un periodo non superiore a 12 mesi e permette di verificare periodicamente il raggiungimento dei risultati preventivati ed intervenire, se necessario, al verificarsi di fattori negativi che potrebbero compromettere il risultato.



- Verifica sostenibilità finanziaria dei piani strategici;
 - Analisi preventiva del rispetto di obiettivi e vincoli strutturali (indebitamento complessivo, dividendi distribuibili, utilizzo affidamenti / affidamenti totali, ecc.).
-
- Verifica compatibilità / sostenibilità finanziaria dei programmi operativi di esercizio;
 - Elaborazione fabbisogno / surplus finanziario di Budget;
 - Analisi preventiva gestione CCN e definizione di KPI target.
-
- Programmazione dell'attività di tesoreria in Entrate / Uscite per la verifica dell'equilibrio finanziario di breve;
 - Elaborazione di dettaglio delle modalità di copertura / impiego dei fabbisogni e dell'eventuale surplus.



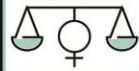
BUSINESS PLAN

La redazione del Business Plan permette di soddisfare esigenze sia interne che esterne alla realtà aziendale, quali ad esempio:

- Esigenze informative interne:
 - Comunicare l'indirizzo strategico alle diverse funzioni aziendali
 - Strumento di controllo per management/azionisti/stakeholders/organi di controllo
 - Strumento di incentivazione del management

Esigenze informative esterne:

- Fornire informazioni necessarie a terzi per prendere decisioni di investimento
- Fornire informazioni utili a Istituti di Credito per concedere/rinnovare finanziamenti



BUSINESS PLAN

Per la redazione di un Business Plan sono necessarie sia **informazioni interne che informazioni esterne all'impresa**:

- FONTI INTERNE: dati storici di bilancio, dati gestionali, situazioni contabili aggiornate, portafoglio ordini, informazioni desumibili da colloqui con la direzione, etc.
- FONTI ESTERNE: *dati di settore* quali dati di bilancio di competitors, stime di analisti su competitors quotati, etc. e *dati macroeconomici* (MEF, Banca d'Italia, etc.).



BUSINESS PLAN

Per la redazione di un Business Plan è necessario predisporre un modello finanziario, contenente:

- Dati storici
- Ipotesi
- Prospetti di conto economico, stato patrimoniale, rendiconto finanziario
- Analisi di sensitività

Competenze necessarie:

- Conoscenza dell'azienda
- Conoscenza del settore
- Analisi di bilancio, contabilità, fiscalità
- Utilizzo di tool (es. excel o strumenti di pianificazione strategica)



IL CONTO ECONOMICO PREVISIONALE

La costruzione del conto economico previsionale prevede due fasi:

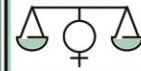
1. **La stima dei Ricavi attesi:** stimare un tasso di crescita delle vendite sulla base di: analisi dei dati storici della società, analisi dei bilanci dei competitor, dati macroeconomici (inflazione, PIL), ricerche di mercato elaborate da soggetti autorevoli, analisi sulla base della propria quota di mercato per prodotto/servizio, di prezzi, volumi, sconti sulla base di dati storici, contratti, stagionalità, portafoglio ordini, clienti esistenti e potenziali; ecc.
2. **La stima della struttura dei Costi attesi,** correlati a tali ricavi: ovvero stimare puntualmente ciascuna voce di costo rilevante, tenendo conto di qual è la strategia del management (e.g., nuove assunzioni, risparmi), dei contratti in essere ecc., costi variabili/diretti in % dei ricavi come da dato storico, costi fissi/di struttura crescono/si riducono normalmente ad un tasso inferiore a quello dei ricavi, etc.



LO STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE

La costruzione dello stato patrimoniale previsionale prevede la quantificazione e movimentazione di:

- Investimenti
- Rimanenze
- Crediti e debiti commerciali
- Altre attività e passività operative
- Fondi
- Altre attività e passività non operative
- Fonti di finanziamento



IL RENDICONTO FINANZIARIO

Il rendiconto finanziario è il documento che analizza la dinamica finanziaria di un'impresa rappresentando i diversi flussi degli impieghi e delle fonti verificatisi nel periodo di riferimento oggetto di analisi che hanno comportato la variazione della liquidità dell'impresa e quindi la sua propensione a generare cash flow necessario allo svolgimento dell'attività imprenditoriale.

E' suddiviso in tre aree:

- Flusso di cassa generato (assorbito) dalla attività operativa
- Flusso di cassa generato (assorbito) dalla attività di investimento
- Flusso di cassa generato (assorbito) dalla attività di finanziamento



IL RENDICONTO FINANZIARIO

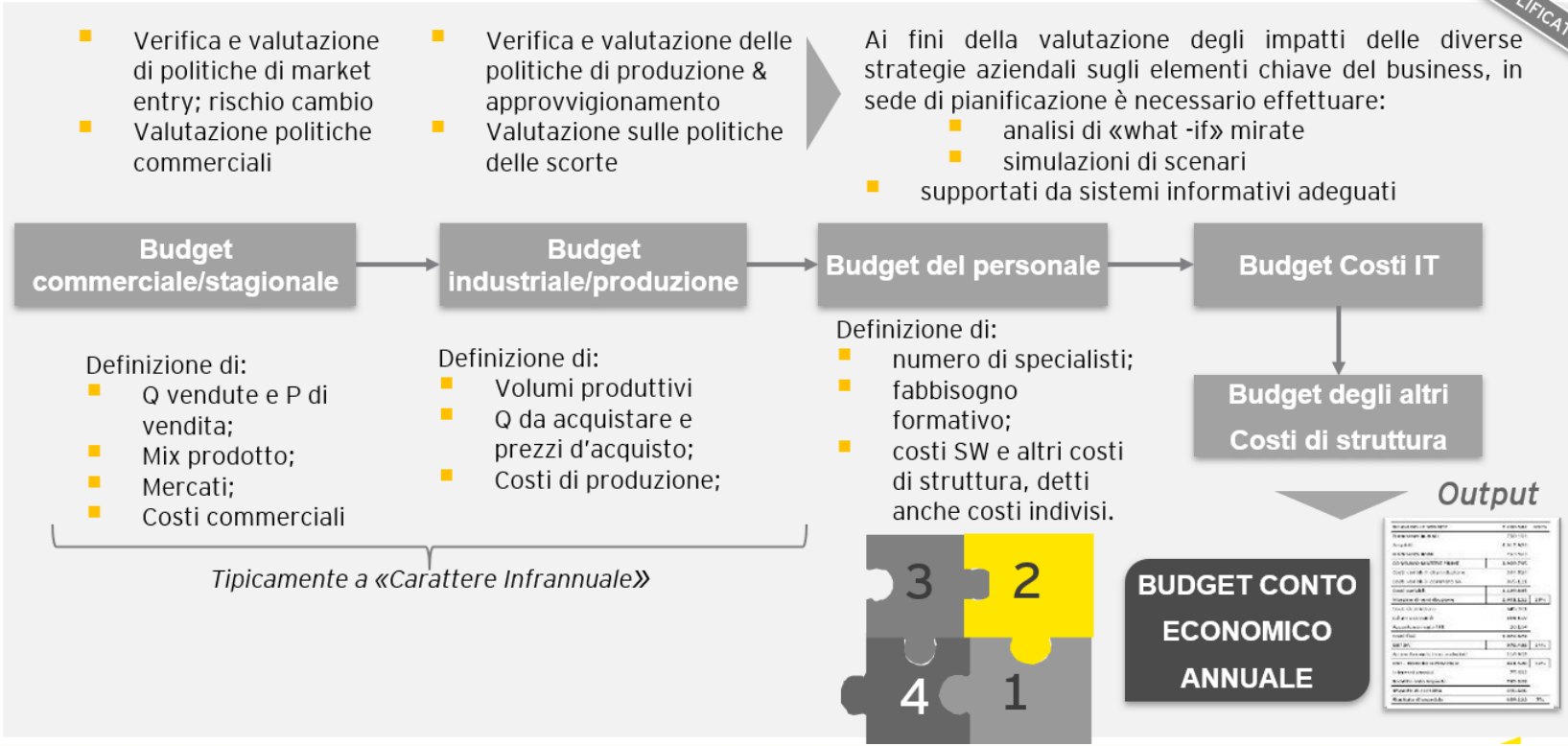
	Anno n	Anno n+1
PROSPETTO SCALARE – METODO INDIRETTO		
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale		
Utile/perdita dell'esercizio		
Imposte sul reddito		
Interessi passivi/interessi attivi		
(Dividendi)		
Plusvalenze/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività		
1. Utile/perdita dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus-/minusvalenze da cessione		
<i>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</i>		
Accantonamenti ai fondi		
Ammortamenti delle immobilizzazioni		
Svalutazioni per perdite durevoli di valore		
Rivalutazioni di attività		
Altre rettifiche per elementi non monetari		
2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn		
Variazioni del capitale circolante netto		
Decremento/incremento delle rimanenze		
Decremento/incremento dei crediti verso i clienti		
Decremento/incremento dei debiti verso i fornitori		
Decremento/incremento ratei e risconti attivi		
Decremento/incremento ratei e risconti passivi		
Altre variazioni del capitale circolante netto		
3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn		
Altre rettifiche		
Interessi incassati/pagati		
(Imposte sul reddito pagate)		
Dividendi incassati		
Utilizzo dei fondi		
4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche		
Flusso finanziario della gestione reddituale (A)		
B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento		
<i>Immobilizzazioni materiali</i>		
(Investimenti)		
Prezzo di realizzo disinvestimenti		
<i>Immobilizzazioni immateriali</i>		
(Investimenti)		
Prezzo di realizzo disinvestimenti		
<i>Immobilizzazioni finanziarie</i>		
(Investimenti)		
Prezzo di realizzo disinvestimenti		
<i>Attività finanziarie non immobilizzate</i>		
(Investimenti)		
Prezzo di realizzo disinvestimenti		
<i>Acquisizione o cessione di società controllate o di rami d'azienda al netto delle disponibilità liquide</i>		
Flussi finanziari dell'attività d'investimento (B)		
C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento		
<i>Mezzi di terzi</i>		
Incremento debiti a breve verso banche		
Accensione finanziamenti		
Rimborso finanziamenti		
<i>Mezzi propri</i>		
Aumento di capitale a pagamento		
Cessione/acquisto di azioni proprie		
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati		
Flusso finanziario derivante dall'attività di finanziamento (C)		
Incremento/decremento delle disponibilità liquide (A ± B ± C)		
Disponibilità liquide al 1° gennaio 200X		
Disponibilità liquide al 31 dicembre 200X+1		



Focus Elaborazione parte Economica (esemplificativo)

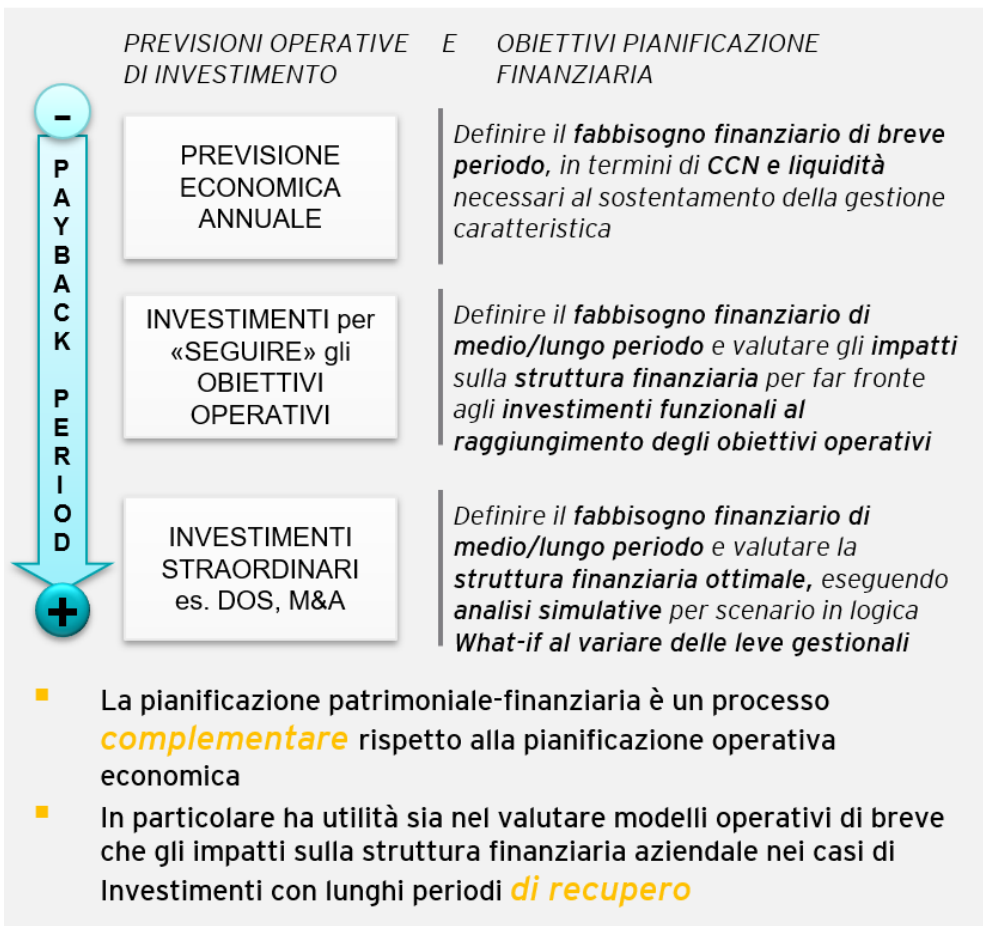


Le dimensioni chiave del modello di business sono il punto di partenza del ciclo di pianificazione economica. Il ciclo si articola in diversi steps/sezioni che come un puzzle vanno poi a comporre il conto economico complessivo.





Focus Elaborazione parte finanziaria (esemplificativo)





Esempio di conto economico previsionale

Conto Economico riclassificato	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ricavi di vendita	€ 2.112.100	€ 2.217.705	€ 2.328.590	€ 2.445.020	€ 2.567.271	€ 2.695.635	€ 2.830.416	€ 2.971.937	€ 3.120.534	€ 3.276.561
VALORE DELLA PRODUZIONE OPE	€ 2.112.100	€ 2.217.705	€ 2.328.590	€ 2.445.020	€ 2.567.271	€ 2.695.635	€ 2.830.416	€ 2.971.937	€ 3.120.534	€ 3.276.561
Costi esterni operativi	€ 1.672.936	€ 1.733.758	€ 1.758.971	€ 1.847.736	€ 1.940.981	€ 2.057.848	€ 2.162.632	€ 2.272.750	€ 2.388.473	€ 2.510.087
VALORE AGGIUNTO	€ 439.164	€ 483.948	€ 569.620	€ 597.284	€ 626.290	€ 637.786	€ 667.784	€ 699.187	€ 732.061	€ 766.474
Costo del personale	€ 184.872	€ 197.813	€ 211.660	€ 226.477	€ 242.330	€ 259.293	€ 277.444	€ 296.865	€ 317.645	€ 339.880
MARGINE OPERATIVO LORDO	€ 254.292	€ 286.134	€ 357.959	€ 370.807	€ 383.960	€ 378.493	€ 390.340	€ 402.322	€ 414.415	€ 426.593
Ammortamenti e accantonamenti	€ 22.241	€ 28.241	€ 41.741	€ 41.741	€ 41.741	€ 41.741	€ 27.187	€ 25.266	€ 25.266	€ 25.266
RISULTATO OPERATIVO	€ 232.051	€ 257.893	€ 316.218	€ 329.066	€ 342.219	€ 336.752	€ 363.153	€ 377.056	€ 389.150	€ 401.328
Risultato dell'area accessoria	€ 63.363	€ 66.531	€ 69.858	€ 73.351	€ 77.018	€ 80.869	€ 84.912	€ 89.158	€ 93.616	€ 98.297
EBIT NORMALIZZATO	€ 168.688	€ 191.362	€ 246.361	€ 255.716	€ 265.201	€ 255.883	€ 278.241	€ 287.898	€ 295.534	€ 303.031
Risultato dell'area straordinaria	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
EBIT INTEGRALE	€ 168.688	€ 191.362	€ 246.361	€ 255.716	€ 265.201	€ 255.883	€ 278.241	€ 287.898	€ 295.534	€ 303.031
Oneri finanziari	-€ 45.864	-€ 42.008	-€ 38.132	-€ 33.926	-€ 29.398	-€ 24.589	-€ 18.838	-€ 12.050	-€ 4.780	€ 2.976
RISULTATO LORDO	€ 122.823	€ 149.355	€ 208.228	€ 221.789	€ 235.803	€ 231.294	€ 259.402	€ 275.848	€ 290.753	€ 306.007
Imposte	€ 50.688	€ 59.856	€ 79.752	€ 84.569	€ 89.563	€ 88.667	€ 97.565	€ 103.310	€ 108.687	€ 114.220
RISULTATO NETTO	€ 72.136	€ 89.498	€ 128.476	€ 137.220	€ 146.240	€ 142.627	€ 161.838	€ 172.539	€ 182.066	€ 191.787

Esempio di rendiconto finanziario

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>Utile/Perdita del periodo</i>	72.136 €	89.498 €	128.476 €	137.220 €	146.240 €	142.627 €	161.838 €	172.539 €	182.066 €	191.787 €
<i>Ammortamenti</i>	22.241 €	28.241 €	41.741 €	41.741 €	41.741 €	41.741 €	27.187 €	25.266 €	25.266 €	25.266 €
<i>Altri accantonamenti</i>	13.694 €	14.653 €	15.679 €	16.776 €	17.950 €	19.207 €	20.551 €	21.990 €	23.529 €	25.176 €
<i>Debiti per imposte</i>	58.211 €	9.720 €	19.600 €	9.799 €	5.632 €	-226 €	9.601 €	6.483 €	6.153 €	6.347 €
<i>MP</i>	57.116 €	48.172 €	-10.894 €	-10.622 €	-10.295 €	9.008 €	11.350 €	13.904 €	16.685 €	19.709 €
<i>Debiti verso fornitori</i>	-491.628 €	76.594 €	127.503 €	-108.617 €	-54.069 €	-111.272 €	10.330 €	10.846 €	11.388 €	11.958 €
<i>Crediti Verso Clienti</i>	120.363 €	-10.649 €	-11.181 €	-11.740 €	-72.729 €	-25.024 €	-36.241 €	-29.016 €	-30.966 €	-33.039 €
<i>Variazioni riscanti</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Disponibilità Liquide</i>	0 €	132.989 €	135.476 €	138.772 €	151.537 €	159.747 €	164.759 €	293.189 €	433.508 €	580.030 €
<i>Variazione del CC e disponibilità liquide</i>	-255.938 €	256.826 €	260.503 €	17.593 €	20.076 €	32.234 €	159.798 €	295.406 €	436.768 €	585.006 €
A Cash flow from Operations	-147.867 €	389.218 €	446.399 €	213.330 €	226.007 €	235.809 €	369.374 €	515.201 €	667.629 €	827.235 €
<i>(Investimenti)/Disinvestimenti in immobilizzazioni</i>	-200.000 €	-200.000 €	-250.000 €	0 €	-0 €	0 €	0 €	-0 €	0 €	0 €
B Cash flow from Investments	-200.000 €	-200.000 €	-250.000 €	0 €	-0 €	0 €	0 €	-0 €	0 €	0 €
A + B Unlevered Free Cash Flow	-347.867 €	189.218 €	196.399 €	213.330 €	226.007 €	235.809 €	369.374 €	515.201 €	667.629 €	827.235 €
<i>Variazioni di Capitale Sociale</i>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
C Apporti dei Soci	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Nuova finanza</i>	700.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
<i>Rimborso di Nuova finanza</i>	-50.119 €	-53.742 €	-57.627 €	-61.793 €	-66.260 €	-71.050 €	-76.186 €	-81.693 €	-87.599 €	-93.932 €
<i>Scoperti di Conto Corrente</i>	-169.025 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
D Nuova Finanza	480.856 €	-53.742 €	-57.627 €	-61.793 €	-66.260 €	-71.050 €	-76.186 €	-81.693 €	-87.599 €	-93.932 €
A + B + C + D Net Cash Flow	132.989 €	135.476 €	138.772 €	151.537 €	159.747 €	164.759 €	293.189 €	433.508 €	580.030 €	733.303 €



**GRAZIE
PER L'ATTENZIONE**