

API Torino

Il controllo di gestione nelle PMI



Associazione
Piccole e Medie
Imprese di Torino e Provincia

Aderente alla CONFAPI



Note metodologiche

Art. 3 del CCII

*L'imprenditore individuale deve adottare **misure idonee** a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.*

*L'imprenditore collettivo deve istituire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile**, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.*

Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure idonee e gli assetti adeguati devono consentire di:

- a) rilevare eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;*
- b) verificare la **sostenibilità dei debiti** e le **prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi***

Art. 2086 del codice civile

Obbligo di «istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale»

Indice di sostenibilità del debito

Mettere a confronto **l'attitudine dell'impresa a produrre flussi di cassa** tramite la **gestione operativa** con **l'indebitamento finanziario**, significa, sostanzialmente, indagare la dinamica della seguente relazione

$$\frac{\text{FCFO}}{\text{PFN}}$$

dove:

- **FCFO** sono i flussi di cassa periodici generati dalla gestione operativa (corrente e non corrente) dell'impresa (*free cash flow from operation*) a servizio del debito
- **PFN** è la posizione finanziaria netta, ovvero l'indebitamento netto dell'impresa.

Quando il suddetto rapporto è inferiore all'unità, si evidenzia l'incapacità dell'impresa di far fronte alle proprie obbligazioni nel breve periodo.

Indice di sostenibilità del debito

$$\frac{\text{PFN}}{\text{FCFO}}$$

indica il numero di esercizi (anni) necessari per rimborsare il debito finanziario netto utilizzando la liquidità generata dall'attività operativa (flusso di cassa operativo netto).

Il piano e il budget come strumenti di pianificazione e di controllo

Spesso, nella prassi operativa, si mette a confronto la PFN con l'**EBITDA (MOL)**, considerando quest'ultima grandezza un proxy della liquidità; talvolta, al posto dell'EBITDA, è stato preferito il **NOPAT** (*Net Operating Profit After Taxes*) che, sebbene approssimi meglio il FCFO, trascura tuttavia due grandezze importanti:

- la dinamica della CAPEX (*capital expenditure*) approssimata dall'ammontare degli ammortamenti stanziati a bilancio
- le variazioni del working capital (capitale circolante) ciò al fine di evitare distorsioni provocate da variazioni fortemente connotate da occasionalità sotto il profilo temporale della loro manifestazione.



EBIT
(Tax)
NOPAT
Ammortamenti e altri costi non monetari
AUTOFINANZIAMENTO NETTO
Δ CCN
Δ CAPEX
FCFO

Come si evince chiaramente dal prospetto precedente, il FCFO rappresenta la **traduzione della dimensione economica della gestione operativa dell'impresa nella dimensione finanziaria**. Fermarsi al NOPAT, porterebbe a trascurare la «correzione» che la dimensione finanziaria (la cassa) determina sulla dimensione economica (la competenza), correzione necessaria per misurare l'attitudine dell'impresa a generare liquidità. Se, dunque, la verifica della sostenibilità del debito passa attraverso l'indagine della dinamica della relazione tra la PFN e i flussi di cassa generati dalla gestione operativa, occorre che ogni realtà aziendale si doti di procedure e strumenti che siano a servizio dell'attività di pianificazione finanziaria.

Il budget finanziario

Lo strumento di cui potrebbe dotarsi l'organo amministrativo della piccola SRL per verificare la sostenibilità del debito nei 12 mesi successivi potrebbe essere il budget finanziario.

Il budget finanziario (BF) è lo strumento che consente di disporre di una proiezione, con periodicità 12/18 mesi, rolling, del cash flow aziendale, per flussi mensilizzati, da cui è possibile ottenere utili informazioni sulla dinamica del fabbisogno finanziario e dell'indebitamento nel breve termine.

Le fonti informative necessarie per la costruzione del BF sono principalmente le seguenti:

- **i dati del periodo antecedente** a quello di prima formazione del BF che si distinguono in:
 - ✓ dati di fonte contabile che hanno manifestazione monetaria certa nel periodo di riferimento del BF (se, per esempio, si costruisce il BF riferito all'anno 2020, occorre conoscere lo stock di crediti e debiti da incassare e da pagare al 31/12/2019): essenzialmente lo scadenziario degli incassi e dei pagamenti;
 - ✓ dati di fonte extracontabile (possibili o probabili), quali, ad esempio, i dati del portafoglio ordini di acquisto e di vendita;
- i dati dei **saldi banche (attivi e passivi)** di inizio periodo del BF;

- i dati del **budget economico**, di natura monetaria e, quindi, prevalentemente costi e ricavi riferiti all'area operativa corrente e i dati relativi agli upgrade periodici;
- i dati riferiti a termini e modalità di pagamento del **personale dipendente**, del trattamento di fine rapporto e dei fondi di previdenza complementare;
- i dati riferiti ai **termini di incasso e di pagamento**: individuazione del numero medio di giorni effettivi di incasso da parte dei clienti (DSO) e al numero medio di giorni effettivi di dilazione dei pagamenti concessi dai fornitori (DPO);
- **le aliquote IVA** applicabili e il regime di detrazione a cui è assoggettata la società;
- la stima del carico fiscale per le **imposte dirette**;
- i dati relativi ad **operazioni di finanziamento** con scadenza pluriennale e, quindi, i piani di ammortamento, con valutazione dei rischi connessi per oscillazione di tassi e valute, e gli oneri finanziari
- i dati relativi ad operazioni di investimento, siano essi strategici siano essi di mantenimento, nonché eventuali dismissioni per innovazioni tecnologiche, ridimensionamento per sovra-capacità produttiva, etc...

L'orizzonte temporale mediamente preso in esame è di **12 mesi, rolling**, con **aggiornamento mensile/trimestrale e dettaglio mensile**.

BUDGET FINANZIARIO

SOCIETA'	KAPPA S.p.A.
DIVISA	euro
UPGRADE	mensile
updated	02/05/2020

INPUT

MES	Mese 1	Mese 2	Mese 3	Mese 4	Mese 5	Mese 6	Mese 7	Mese 8	Mese 9	Mese 10	Mese 11	Mese 12
SALDO DISPONIBILITA' LIQUIDE INIZIALI												
AREA OPERATIVA CORRENTE												
<i>Flussi di entrata</i>												
Clienti Italia												
Clienti UE												
Clienti extraUE												
.....												
Portafoglio ordini di vendita												
<i>Totale flussi di entrata</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Flussi di uscita</i>												
Fornitori Italia												
Fornitori UE												
Fornitori extraUE												
Salari e stipendi												
Imposte e tasse												
.....												
Portafoglio ordini di acquisto												
<i>Totale flussi di uscita</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE FLUSSI AREA OPERATIVA CORRENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AREA OPERATIVA NON CORRENTE												
Investimenti												
Disinvestimenti												
TOTALE FLUSSI AREA OPERATIVA NON CORRENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

AREA FINANZIARIA													
Accensione finanziamenti													
Accensione mutui													
Anticipazioni presentazione ri.ba / fatture													
Incasso interessi attivi													
.....													
Totale flussi di entrata	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso rate di finanziamento													
Estinzione mutui													
Rimborso anticipazioni presentazione ri.ba / fatture													
Pagamento interessi passivi													
Totale flussi di uscita	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE FLUSSI AREA FINANZIARIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO AL NETTO DEI FLUSSI DI PERIODO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AFFIDAMENTI - FORMA TECNICA													
FIDO CASSA													
Accordato													
Utilizzato													
Disponibile	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
PORTAFOGLIO - AUTOLIQUIDANTE													
Accordato													
Utilizzato													
Disponibile	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Portafoglio presentabile													
FABBISOGNO FINANZIARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MANOVRA FINANZIARIA													
Denaro "caldo"													
Accensione finanziamenti													
Erogazione mutui													
Nuove aperture/ampliamento fidi cassa													
Nuove aperture/ampliamento affidamenti autoliquidante													
Emissione prestito obbligazionario													
Finanziamento soci													
Apporti dei soci in c/capitale													
.....													
TOTALE MANOVRA FINANZIARIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOSTENIBILITA' DEL DEBITO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

DSCR													
Disponibilità liquide iniziali	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale entrate	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale uscite	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione degli investimenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione finanziaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uscite per rimborso finanziamenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DSCR	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

	MES	gen-26	feb-26	mar-26	apr-26	mag-26	giu-26	lug-26	ago-26	set-26	ott-26	nov-26	dic-26
SALDO DISPONIBILITA' LIQUIDE INIZIALI		429.738	339.027	227.905	102.388	52.988	10.934	(77.135)	144.451	184.994	454.431	170.618	48.320
AREA OPERATIVA CORRENTE													
<i>Flussi di entrata</i>													
<i>Totale flussi di entrata</i>		286.210	155.814	130.814	350.797	255.732	139.216	532.742	367.517	874.155	115.211	300.095	43.500
<i>Flussi di uscita</i>													
<i>Totale flussi di uscita</i>		362.357	252.350	241.722	385.566	283.133	212.610	296.458	312.999	590.743	385.049	408.417	307.511
TOTALE FLUSSI AREA OPERATIVA CORRENTE		(76.147)	(96.535)	(110.908)	(34.769)	(27.401)	(73.394)	236.284	54.518	283.412	(269.837)	(108.323)	(264.011)
AREA OPERATIVA NON CORRENTE													
Investimenti													
Disinvestimenti													
TOTALE FLUSSI AREA OPERATIVA NON CORRENTE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AREA FINANZIARIA													
<i>Totale flussi di entrata</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso rate di finanziamento		14.565	14.587	14.609	14.631	14.653	14.675	14.697	13.975	13.975	13.975	13.975	13.975
<i>Totale flussi di uscita</i>		14.565	14.587	14.609	14.631	14.653	14.675	14.697	13.975	13.975	13.975	13.975	13.975
TOTALE FLUSSI AREA FINANZIARIA		(14.565)	(14.587)	(14.609)	(14.631)	(14.653)	(14.675)	(14.697)	(13.975)	(13.975)	(13.975)	(13.975)	(13.975)
SALDO AL NETTO DEI FLUSSI DI PERIODO		339.027	227.905	102.388	52.988	10.934	(77.135)	144.451	184.994	454.431	170.618	48.320	(229.666)
AFFIDAMENTI - FORMA TECNICA													
FIDO CASSA													
Disponibile		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PORTAFOGLIO - AUTOLIQUIDANTE													
Disponibile		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Portafoglio presentabile													
FABBISOGNO FINANZIARIO		0	0	0	0	0	(77.135)	0	0	0	0	0	(229.666)
MANOVRA FINANZIARIA													
Denaro "caldo"													
Finanziamento soci													
TOTALE MANOVRA FINANZIARIA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SOSTENIBILITA' DEL DEBITO		SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	NO
DSCR (METODO 1)													
Disponibilità liquide iniziali		429.738	339.027	227.905	102.388	52.988	10.934	(77.135)	144.451	184.994	454.431	170.618	48.320
Totale entrate		286.210	155.814	130.814	350.797	255.732	139.216	532.742	367.517	874.155	115.211	300.095	43.500
Totale uscite		(362.357)	(252.350)	(241.722)	(385.566)	(283.133)	(212.610)	(296.458)	(312.999)	(590.743)	(385.049)	(408.417)	(307.511)
Gestione degli investimenti		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione finanziaria		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Uscite per rimborso finanziamenti		14.565	14.587	14.609	14.631	14.653	14.675	14.697	13.975	13.975	13.975	13.975	13.975
DSCR		24,28	16,62	8,01	4,62	1,75	-4,26	10,83	14,24	33,52	13,21	4,46	-15,43

MES	gen-26	feb-26	mar-26	apr-26	mag-26	giu-26	lug-26	ago-26	set-26	ott-26	nov-26	dic-26
SALDO DISPONIBILITA' LIQUIDE INIZIALI	429.738	339.027	227.905	102.388	52.988	10.934	(77.135)	144.451	184.994	454.431	170.618	48.320
AREA OPERATIVA CORRENTE												
<i>Flussi di entrata</i>												
Totale flussi di entrata	286.210	155.814	130.814	350.797	255.732	139.216	532.742	367.517	874.155	115.211	300.095	43.500
<i>Flussi di uscita</i>												
Totale flussi di uscita	362.357	252.350	241.722	385.566	283.133	212.610	296.458	312.999	590.743	385.049	408.417	307.511
TOTALE FLUSSI AREA OPERATIVA CORRENTE	(76.147)	(96.535)	(110.908)	(34.769)	(27.401)	(73.394)	236.284	54.518	283.412	(269.837)	(108.323)	(264.011)
AREA OPERATIVA NON CORRENTE												
Investimenti												
Disinvestimenti												
TOTALE FLUSSI AREA OPERATIVA NON CORRENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AREA FINANZIARIA												
<i>Totale flussi di entrata</i>												
Rimborso rate di finanziamento	14.565	14.587	14.609	14.631	14.653	14.675	14.697	13.975	13.975	13.975	13.975	13.975
<i>Totale flussi di uscita</i>												
TOTALE FLUSSI AREA FINANZIARIA	(14.565)	(14.587)	(14.609)	(14.631)	(14.653)	(14.675)	(14.697)	(13.975)	(13.975)	(13.975)	(13.975)	(13.975)
SALDO AL NETTO DEI FLUSSI DI PERIODO	339.027	227.905	102.388	52.988	10.934	(77.135)	144.451	184.994	454.431	170.618	48.320	(229.666)
AFFIDAMENTI - FORMA TECNICA												
FIDO CASSA												
Disponibile	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PORTAFOGLIO - AUTOLIQUIDANTE												
Disponibile	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Portafoglio presentabile												
FABBISOGNO FINANZIARIO	0	0	0	0	0	(77.135)	0	0	0	0	0	(229.666)
MANOVRA FINANZIARIA												
Denaro "caldo"												250.000
Finanziamento soci						100.000						
TOTALE MANOVRA FINANZIARIA	0	0	0	0	0	100.000	0	0	0	0	0	250.000
SOSTENIBILITA' DEL DEBITO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
DSCR (METODO 1)												
Disponibilità liquide iniziali	429.738	339.027	227.905	102.388	52.988	10.934	(77.135)	144.451	184.994	454.431	170.618	48.320
Totale entrate	286.210	155.814	130.814	350.797	255.732	139.216	532.742	367.517	874.155	115.211	300.095	43.500
Totale uscite	(362.357)	(252.350)	(241.722)	(385.566)	(283.133)	(212.610)	(296.458)	(312.999)	(590.743)	(385.049)	(408.417)	(307.511)
Gestione degli investimenti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestione finanziaria	0	0	0	0	0	100.000	0	0	0	0	0	250.000
Uscite per rimborso finanziamenti	14.565	14.587	14.609	14.631	14.653	14.675	14.697	13.975	13.975	13.975	13.975	13.975
DSCR	24,28	16,62	8,01	4,62	1,75	2,56	10,83	14,24	33,52	13,21	4,46	2,45

L'economicità della gestione

	T1	T2	T3	T4
RICAVI DI VENDITA	20.198.588	24.283.606	22.589.851	25.899.957
<i>Delta scorte</i>	158.928	-10.571	138.373	-258.939
(-) Costi variabili industriali	-17.274.519	-20.081.899	-18.903.544	-21.538.956
(-) Costi variabili commerciali e distributivi	-1.282.859	-1.407.005	-1.384.427	-1.572.073
(-) Costi variabili generali amministrativi	0	0	0	0
(=) MARGINE DI CONTRIBUZIONE	1.800.138	2.784.131	2.440.253	2.529.990
(-) Costi fissi industriali	-1.131.753	-1.972.789	-1.891.850	-2.619.153
(-) Costi fissi commerciali e distributivi	-13.276	-16.092	-19.834	-21.160
(-) Costi fissi amministrativi	-234.098	-260.565	-300.423	-323.837
(-) Costi fissi generali	-303.368	-338.960	-480.330	-639.156
(=) RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	117.642	195.725	-252.183	-1.073.316
(+) Altri ricavi e proventi	13.660	10.774	7.895	12.520
(+) Proventi finanziari	21	7.020	47.036	46.999
(-) Oneri finanziari	-70.982	-155.827	-445.718	-489.787
(+) Componenti straordinari di reddito	34.346	16.020	-628.825	16.925
(=) RISULTATO ANTE IMPOSTE (EBT)	94.687	73.712	-1.271.796	-1.486.659
(-) Imposte di esercizio	-36.393	-34.762	327.976	0
(=) RISULTATO NETTO	58.294	38.950	-943.820	-1.486.659

L'economicità della gestione

	T1	T2	T3	T4
RICAVI DI VENDITA	20.198.588	24.283.606	22.589.851	25.899.957
(-) COSTO DEL VENDUTO	18.326.141	22.179.734	20.838.075	24.582.467
<i>Delta scorte</i>	-158.928	10.571	-138.373	258.939
<i>(+) Acquisti di materie prime e semilavorati</i>	16.254.519	20.052.362	18.880.071	21.555.105
<i>(+) Energia</i>	78.797	114.474	181.055	165.420
<i>(+) Costo del lavoro industriale</i>	983.824	1.779.757	1.707.336	2.112.927
<i>(+) Ammortamento beni produzione (al netto dei contributi in c/impianti)</i>	60.504	62.675	91.698	324.493
<i>(+) Canoni di leasing, affitti e noleggi, affitti e noleggi</i>	87.424	130.357	92.816	136.133
<i>(+) Altri costi industriali</i>	1.020.000	29.538	24.002	49.280
<i>(+) Contributi in c/esercizio</i>	0	0	-529	-19.829
(=) RISULTATO LORDO IND.LE	1.872.448	2.103.872	1.751.775	1.317.490
<i>(-) Costi commerciali e distributivi</i>	-1.296.136	-1.423.097	-1.404.260	-1.593.232
<i>(-) Costi amministrativi (pers. amm.vo, cda e altri costi amm.vi)</i>	-233.371	-260.393	-300.156	-323.783
<i>(-) Costi generali</i>	-225.298	-224.658	-299.542	-473.791
(=) RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	117.642	195.725	-252.183	-1.073.316
<i>(+) Altri ricavi e proventi</i>	13.660	10.774	7.895	12.520
<i>(+) Proventi finanziari</i>	21	7.020	47.036	46.999
<i>(-) Oneri finanziari</i>	-70.982	-155.827	-445.718	-489.787
<i>(+) Componenti straordinari di reddito</i>	34.346	16.020	-628.825	16.925
(=) RISULTATO ANTE IMPOSTE (EBT)	94.687	73.712	-1.271.796	-1.486.659
<i>(-) Imposte di esercizio</i>	-36.393	-34.762	327.976	0
(=) RISULTATO NETTO	58.294	38.950	-943.820	-1.486.659

L'economicità della gestione

	T1	T2	T3	T4
RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	20.198.588	24.283.606	22.589.851	25.899.957
+ Variazione rimanenze prodotti in lavorazione, semilavorati e finiti	0	0	0	0
+ Variazione lavori in corso su ordinazione		0	0	0
+ Incrementi immobilizzazioni per lavori interni		0	0	0
VALORE DELLA PRODUZIONE	20.198.588	24.283.606	22.589.851	25.899.957
- Acquisti materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	-16.254.519	-20.052.362	-18.880.071	-21.555.105
+ Contributi in c/esercizio		0	529	19.829
+ Variazione rimanenze materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	158.928	-10.571	138.373	-258.939
- Costi per servizi e per godimento beni di terzi	-2.836.382	-2.126.791	-2.181.430	-2.442.644
VALORE AGGIUNTO	1.266.615	2.093.882	1.667.252	1.663.099
- Costo per il personale	-983.824	-1.779.757	-1.707.336	-2.112.927
- Oneri diversi di gestione	-121.367	-75.002	-146.737	-324.741
MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)	161.424	239.123	-186.822	-774.568
- Ammortamenti e svalutazioni	-60.504	-62.675	-310.246	-324.493
- Accantonamenti per rischi e altri accantonamenti	-17.596	-21.181	-22.161	-22.061
+ Contributi in c/impianti		0	218.548	0
REDDITO OPERATIVO	83.323	155.267	-300.681	-1.121.122
(+) Altri ricavi e proventi	13.660	10.774	7.895	12.520
+ Proventi finanziari	21	7.020	47.036	46.999
+ Saldo tra oneri finanziari e utile/perdita su cambi	-36.663	-115.369	-397.220	-441.980
REDDITO CORRENTE	60.342	57.692	441.666	-5.910
+ Proventi straordinari	37.356	18.621	441.666	22.835
- Oneri straordinari	-3.010	-2.601	-1.070.491	-5.910
REDDITO ANTE IMPOSTE	94.687	73.712	-1.271.796	-1.486.659
- Imposte sul reddito	-36.393	-34.762	327.976	0
REDDITO NETTO	58.294	38.950	-943.820	-1.486.659

L'economicità della gestione

	T1	T2	T3	T4
MdC	8,91%	11,47%	10,80%	9,77%
CdV	90,73%	91,34%	92,25%	94,91%
VA	6,27%	8,62%	7,38%	6,42%

Contatti





Via Pianezza 123 – 10151, Torino | +39 011 45 13 111

www.apito.it fiscale@apito.it

