



Principi di governance per una PMI (anche nella prospettiva ESG)

Indice

1. Adeguati assetti OAC quale assumption essenziale per una buona governance, inclusa la gestione di tesoreria
2. Importanza dei ruoli ai fini della realizzazione degli assetti
3. Caratteristiche essenziali degli assetti OAC con particolare riferimento alle PMI
4. Il passaggio dall'esame di valori economico-patrimoniali all'analisi dei flussi finanziari
5. L'effort del Codice della Crisi sugli assetti OAC al fine della salvaguardia della continuità aziendale
6. Sintesi sulla tipologia degli assetti e loro classificazione
7. Sostenibilità e fattori ESG: impatto sugli assetti OAC
8. Il fattore "G" nelle PMI
9. Due spunti di riflessione in tema di finanza & ESG: l'impatto sugli intangibles e sulle operazioni di M&A tramite LBO
10. Un esempio concreto per un cruscotto di gestione di una PMI

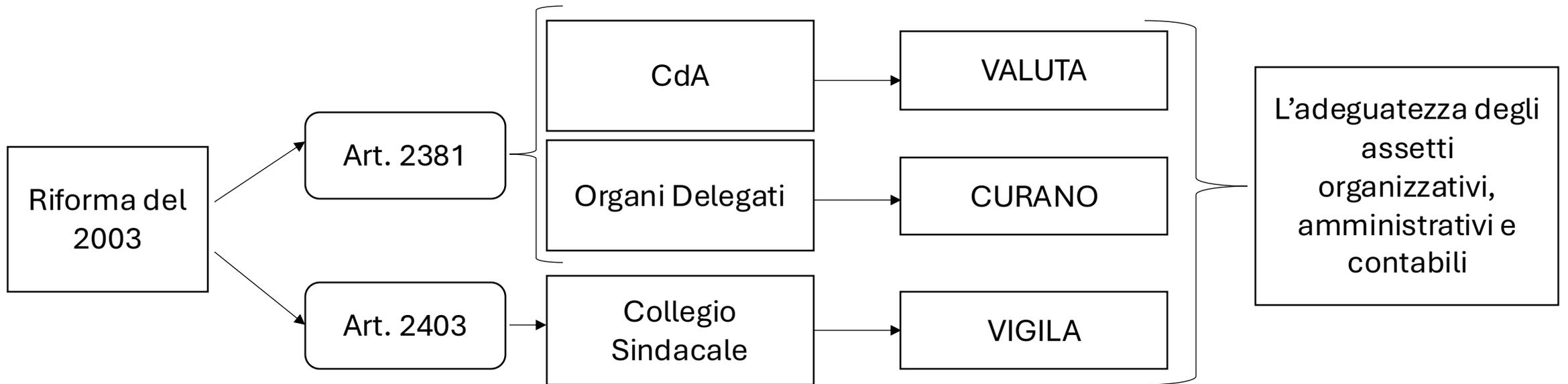
1. Adeguate assetti OAC quale assumption essenziale per una buona governance, inclusa la gestione di tesoreria

La **buona gestione del ciclo monetario** è sicuramente una importante **spia segnaletica di una sana governance** nonché dell'**adeguatezza degli assetti quale principale esplicitazione del principio di corretta amministrazione**.



Quindi l'**adeguatezza dei principi di governance e dei relativi assetti rappresentano elementi presupposto essenziali per una corretta gestione aziendale, ivi inclusa quella del ciclo del denaro**.

2. Importanza dei ruoli ai fini della realizzazione degli assetti



3. Caratteristiche essenziali degli assetti OAC con particolare riferimento alle PMI:

- a) saranno basati su un **consapevole approccio al rischio**, secondo le moderne **tecniche del risk management**. Si tratta del c.d. **risk approach**, ossia l'adozione di un approccio metodologico volto, da un lato ad individuare e valutare tutte le fonti di rischio legate all'attività di impresa, e dall'altro a gestirle nel rispetto degli obiettivi e delle strategie dell'impresa.



NB Inizialmente concepito solo con accezione negativa (*downside risk*) in quanto connesso al manifestarsi di danni o perdite, il concetto di rischio ha acquisito oggi una connotazione più progredita (*upside risk*) in quanto portatore anche di possibili opportunità di miglioramento, creazione di valore e crescita.

3. Caratteristiche essenziali degli assetti OAC con particolare riferimento alle PMI:

- b) dovranno sempre più divenire fattori idonei a generare **strumenti di valutazione prospettica** per l'assunzione di decisione consapevoli da parte del management e dei board: non è infatti sufficiente esaminare il dato storico e tanto meno conoscere la situazione patrimoniale in essere, ma è **necessaria un'adeguata stima del prevedibile andamento aziendale.**
- c) L'organo amministrativo è in grado di assicurare la c.d. prospettiva **forward looking** solo in presenza di un **Piano d'impresa** (in cui il budget rappresenta il primo esercizio del business plan) **e del conseguente monitoraggio degli scostamenti dell'andamento corrente rispetto a quanto previsto a Piano.**

4. Il passaggio dall'esame di valori economico-patrimoniali all'analisi dei flussi finanziari

Si tratta quindi di una valutazione dinamica che si fonda sempre più sulle c.d. grandezze. «flusso», che integra quella “più” statica della disamina delle grandezze c.d. «stock».

Inutile dire che le **best practice**, sia per l'esame **dell'andamento aziendale “going concern”** che, a maggior ragione, in caso di pre-crisi o di patologia, **inducono sempre più alla verifica dei flussi di cassa**



al continuo **monitoraggio**, cioè, **che la gestione economico-aziendale, soprattutto quella generata dalla gestione reddituale (*) si trasformi in flussi di denaro, cioè in free cash flow.**

(*) **gestione reddituale:**

- sommatoria di: utile più ammortamenti + costi non monetari
o, più semplicemente
- l'**EBITDA** (*utile + imposte + interessi + svalutazione + ammortamenti*)

5. L'effort del Codice della Crisi sugli assetti OAC al fine della salvaguardia della continuità aziendale

Ragionando di assetti OAC, dopo la riforma del diritto societario del 2006, non possiamo non soffermarci sulla spinta indotta dal CCII anche nei confronti delle PMI ed in particolare dall'introduzione del II comma dell'art 2086 cc affinché le aziende si dotino di strumenti ed assetti idonei tesi a **salvaguardare la continuità aziendale ed a prevenire la crisi d'impresa** (sempre richiamando il **principio di proporzionalità collegato a: dimensione e natura dell'impresa**).

5. L'effort del Codice della Crisi sugli assetti OAC al fine della salvaguardia della continuità aziendale

«L'imprenditore, che **operi in forma societaria o collettiva**, ha il **dovere 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».

esplicita imposizione di istituzione di assetti adeguati

Estensione dei soggetti interessati (non più solo la s.p.a – art 2381)

Richiamo alla «natura» e «dimensione» dell'impresa affinché l'assetto sia adeguato come nell'art 2381 c.c.

richiamo indiretto alla funzione fisiologica (prima ancora che patologica) delle *best practices* riferite al governo delle aziende (oggi elevate a rango di norma di legge)

5. L'effort del Codice della Crisi sugli assetti OAC al fine della salvaguardia della continuità aziendale

D'altra parte, essere *compliant* alle disposizioni del CCII comporta il rispetto del principio di sana ed efficiente conduzione dell'attività d'impresa e impone una valutazione *ex ante* dell'effetto delle decisioni strategiche assunte.

È in tale ottica che si pongono le previsioni del quarto comma dell'art. 3 del CCII relative al monitoraggio dei seguenti segnali, che riguardano essenzialmente il ciclo monetario e, quindi la gestione della tesoreria aziendale (intesa qui in senso lato); mi riferisco a:



5. L'effort del Codice della Crisi sugli assetti OAC al fine della salvaguardia della continuità aziendale

- i. esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- ii. esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- iii. esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- iv. esistenza di una o più esposizioni debitorie nei confronti i.e. di INPS (nel caso di ritardi di oltre novanta giorni nel versamento di contributi previdenziali), INAIL (nel caso di debito per premi assicurativi, superiore a 5.000 euro, scaduto da oltre novanta giorni e non versato), Agenzia delle Entrate (nel caso di debito IVA, superiore a 5.000 euro, scaduto e non versato) e Agenzia delle Entrate e Riscossioni (nel caso di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori a 100.000 ovvero 500.000).

5. L'effort del Codice della Crisi sugli assetti OAC al fine della salvaguardia della continuità aziendale

Ad integrazione di quanto sino a qui brevemente illustrato, l'art. 3 del CCII al comma terzo, precisa, fra l'altro, che l'adeguatezza degli assetti OAC sussiste allorquando essi permettono di:

- i. rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa;
- ii. verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi;**

L'adozione di adeguati assetti OAC diventa quindi fattore strategico della *governance* delle imprese sia in condizione di *going concern*, sia per cogliere in anticipo e gestire al meglio le situazioni di crisi ma anche per affrontare la sfida della sostenibilità e dell'innovazione tecnologica, in ultima analisi, per rafforzare la continuità aziendale.

6. Sintesi sulla tipologia degli assetti e loro classificazione

Gli assetti di cui il legislatore richiede l'adeguatezza sono sinteticamente di tre tipi: in linea sovraordinata quello organizzativo, in quanto elemento portante della struttura aziendale e, secondo una funzione "sottordinata" quello amministrativo e quello contabile.

Secondo una loro rappresentazione essenziale, gli stessi possono identificarsi nelle seguenti componenti:

- a) **organizzativo**: ovvero la presenza di un organigramma e del relativo funzionigramma, che identifichi funzioni, poteri e deleghe;
- b) **amministrativo**: ovvero l'insieme delle procedure dirette a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano incluso il monitoraggio dei rischi ad esse sottesi;
- c) **contabile**: che, nella odierna e più evoluta accezione, si riferisce al sistema di rilevazione dei fatti di gestione ed al processo di pianificazione strategica, tra i quali il piano d'impresa, il budget ed il *business plan*. La capacità di monitoraggio e di analisi degli scostamenti ne rappresentano l'aspetto più avanzato ed in questo ambito rileva particolarmente l'affidabilità dei dati trattati (c.d. *data quality*).

7. Sostenibilità e fattori ESG: impatto sugli assetti OAC

D'altra arte, l'incessante (ed inevitabile cammino) dei temi riferiti alla **sostenibilità**, ed ai relativi **fattori Environmental Social e Governance (ESG)**, richiedono una svolta culturale, complessa ed articolata che impatta anche sugli assetti O.A.C. e sulla loro adeguatezza.



La sostenibilità ed i fattori ESG non sono altro che fattori di rischio (upside e downside) che vanno analizzati, allocati nel piano d'impresa, monitorati e gestiti.

7. Sostenibilità e fattori ESG: impatto sugli assetti OAC

la maggiore sensibilità ai temi ambientali (“E”) ed il cambiamento negli aspetti relativi al fattore social (“S”), impongono alle imprese di modificare nella sostanza il proprio modello di business.



La governance (“G”) rappresenta (invece) il mezzo per una corretta gestione dei down side risk (come degli up-side risk) riferiti ai fattori “S” e “G”: la sua carenza o inadeguatezza determina a sua volta un fattore di rischio per la persistenza stessa dell’impresa nel tempo.

7. Sostenibilità e fattori ESG: impatto sugli assetti OAC

L'obiettivo dello sviluppo “ESG oriented” mira a mantenere in **equilibrio costante il rapporto tra ambiente, economia e società**, al fine di soddisfare bisogni (sempre più avvertiti come) collettivi e garantire migliori condizioni di vita alle persone.



In particolare, nella versione più evoluta delle tecniche aziendalistiche e della finanza sostenibile, si afferma un modello in cui **i fattori ESG non rappresentano più vincoli alla massimizzazione degli obiettivi, bensì sono essi stessi parte degli obiettivi dell'impresa e dei suoi piani strategici**

7. Sostenibilità e fattori ESG: impatto sugli assetti OAC

ragionare in **ottica di rischi ESG** richiede di **estendere il concetto di continuità d'impresa (*)** ad una prospettiva più di medio-lungo termine



in **sostanza l'orizzonte forward looking dovrà passare dal breve termine** (continuità aziendale) al lungo termine (sostenibilità aziendale).

7. Sostenibilità e fattori ESG: impatto sugli assetti OAC

(*) Cosa significa estendere il principio di continuità aziendale sul lungo termine?

Sul punto ricordo che Le norme ed i principi contabili richiedono che si valuti la “capacità dell’impresa di continuare a operare come un’entità in funzionamento” (requisito fondamentale previsto dal principio contabile **OIC 11** e dal principio di revisione **ISA n.570**) con riferimento ad un orizzonte temporale di **almeno 12 mesi** dalla fine del periodo di rendicontazione (normalmente la data di bilancio).



D'altronde, però, un'azienda non sostenibile al tempo **T** avrà maggiori probabilità di perdere la continuità aziendale al tempo **T+1**.

7. Sostenibilità e fattori ESG: impatto sugli assetti OAC

Il rispetto del principio di sostenibilità e la conformità ai fattori ESG in riferimento agli assetti OAC, si traduce, in via meramente esemplificativa in una rivisitazione dell'organigramma, del funzionigramma, del sistema di procedure e di gestione e contabilizzazione dei fatti aziendali, nonché dell'analisi dei rischi e dei presidi per il loro monitoraggio e mitigazione.

8. Il fattore “G” nelle PMI

In sostanza l’ampia platea dei soggetti che devono dotarsi di adeguati assetti OAC **unitamente ad altri fattori di cambiamento ed accelerazione dell’economia dell’impresa, quali la sostenibilità, la digitalizzazione e l’intelligenza artificiale**, inducono ad una ulteriore e **profonda modifica della *governance* delle imprese, in particolare delle PMI, (dopo il risk approach e il forward looking) attraverso un vero e proprio salto culturale e di crescita dei processi decisionali sottesi al governo delle imprese.**

Infatti, se l’elemento dimensionale delle nostre imprese (piccole-medie) è,

- da un lato, un *asset* perché attribuisce grande elasticità ad un sistema manifatturiero come il nostro che ha dimostrato capacità di resilienza anche a fronte di momenti di crisi come la pandemia dovuta alla diffusione del virus COVID-19 e i più recenti eventi bellici (*nb* i valori del PIL italiano del 2021 e 2022 rappresentano il riflesso diretto del citato fenomeno),
- dall’altro, è anche un segno di possibile debolezza, giacché molte delle PMI non dispongono di un sistema di governo societario “forte” e resiliente;

8. Il fattore “G” nelle PMI

Sovente infatti gli assetti sono spesso sviluppati per le funzioni che fanno capo all'imprenditore (quasi ad integrare le caratteristiche di una sorta di personalismo autoreferenziale), ma spesso risultano inadeguati o incompleti; ci si riferisce, in particolare, alle carenze di strategia e dei sistemi di pianificazione, oltreché ad una certa debolezza delle funzioni di controllo e dei flussi informativi: ciò, rappresenta un evidente rischio, a maggior ragione in relazione al contesto di forte cambiamento testé delineato.

Il salto culturale sopra richiamato riguarda proprio la correzione di questi veri e propri *gap* e l'implementazione delle funzioni essenziali che caratterizzano un corretto modello di indirizzo della gestione dell'impresa e che, in buona sostanza, configurano l'adozione di assetti adeguati, tenuto conto che gli stessi hanno un impatto diretto sulla c.d. *value creation* consentendo all'impresa di gestire efficacemente le attività aziendali.

8. Il fattore “G” nelle PMI

Nel contesto delineato è evidente che **la dotazione di adeguati assetti OAC., a cui vanno ascritti altresì i fattori ESG (e, a parere di chi scrive, anche della lettera “D”, di digitalizzazione), contribuisce a determinare una “spersonalizzazione” rispetto alla figura del suo “leader”, nonché una spinta verso la managerializzazione dell’impresa, con interventi sui processi decisionali.**

Spersonalizzazione dell’impresa che, a ben vedere, determina anche una “trasformazione” della tipologia di proprietà posseduta dai soci/azionisti: le azioni o quote della società (beni di secondo livello) a determinate condizioni, assumono a tutti gli effetti la funzione di titoli rappresentativi di un bene -l’azienda- contendibile sul mercato quale soggetto di primo livello, consentendo quindi di affrontare operazioni di M&A, *partnership*, passaggi generazionali, ecc. con maggior “agilità” e successo, nonché attraverso una più ampia gamma di *technicalities*.

9. Due spunti di riflessione in tema di finanza & ESG: l'impatto sugli intangibles e sulle operazioni di M&A tramite LBO

- ESG e impatto sugli intangibles

Sotto un altro punto di vista la sostenibilità è anche parte integrante della capacità di creare valore nel tempo il quale è sempre più rappresentato/influenzato dai c.d. *intangibles* (i.e. brevetti, marchi, diritti di copyright, reputazione, capitale relazionale, capitale intellettuale, dipendenti qualificati, relazioni con i clienti, cloud computing, diritti di emissione, le *crypto currencies*).

Le aziende che non sono in grado di gestirli e di misurarli rischiano di non essere del tutto consapevoli di questi assets e di avere prestazioni inferiori o di erodere il loro valore (i.e. peggioramento della reputazione del brand, perdita di persone chiave o di clienti).

D'altra parte, il valore di un'azienda (ma anche il prezzo che si manifesta, nel caso di acquisizioni) si allontana sempre più dal suo valore contabile ed il «delta» è proprio rappresentato dai c.d. *intangibles*

9. Due spunti di riflessione in tema di finanza & ESG: l'impatto sugli intangibles e sulle operazioni di M&A tramite LBO

- ESG e impatto sugli intangibles

➤ Fattori ESG e brand reputation

Nelle operazioni di M&A ormai il 90% del valore / prezzo è rappresentato dagli intangibles.

Ma gli stessi non sono quasi mai iscritti a bilancio: dunque, mi chiedo (un po' provocatoriamente) il bilancio costituisce ancora una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale aziendale come previsto dalla clausola generale di redazione del bilancio ex 2423 cc ??

9. Due spunti di riflessione in tema di finanza & ESG: l'impatto sugli intangibles e sulle operazioni di M&A tramite LBO

- ESG e impatto delle operazioni di M&A tramite LBO

Fra gli strumenti di acquisizione che vengono abitualmente utilizzati nelle operazioni di M&A spicca il cosiddetto *leveraged buy out* (LBO). È noto che questa operazione deprime notevolmente la disponibilità di free cash flow a disposizione per gli investimenti.

Attraverso questa tipologia di operazioni, infatti, soprattutto quando il *debt equity ratio* è eccessivamente sbilanciato, i flussi di cassa vengono in buona parte assorbiti per poter ripagare il servizio del debito contratto per l'acquisizione.

La conseguenza molto spesso è rappresentata dall'esiguità delle risorse finanziarie disponibili per effettuare investimenti che, a maggior ragione in un contesto normativo di sostenibilità in continua evoluzione e nell'era dell'intelligenza artificiale e della digitalizzazione, si rendono non solo opportuni, ma talvolta necessari, per tutelare la sostenibilità e, quindi, continuità aziendale.

10. un esempio concreto per un cruscotto di gestione di una PMI

Tornando agli assetti OAC ed ai principi di governance per le PMI, sarà quindi indispensabile (ove mancanti o inappropriati) creare **appositi flussi informativi e report periodici** (report packaging) sull'andamento economico finanziario dell'azienda.

Nelle slides che seguono mi permetto di illustrare un **semplicissimo “cruscotto” realizzato per una PMI** che, fra gli altri **prende in considerazione alcuni KPI (soprattutto finanziari), ritenuti particolarmente indicativi e utili** per quel tipo di Società.

FATTURATO PROIEZIONE VENDITE

- **ASSUMPTION:**

- ✓ BUDGET ANNUALE

- ✓ ORDINI CLIENTI:

- TOTALI

- PONDERATI (in base alla probabilità di realizzo):

- 100% - Fatture emesse, Consegne già effettuate, OV confermati
- 75% - OV non confermati

- ✓ FORECAST CLIENTI:

- TOTALI

- PONDERATI (in base alla probabilità di realizzo):

- 50% - Previsione di vendita (consumi ripetitivi - periodici)
- 25% - Ipotesi di vendita (consumi spot)
- 0% - Progetti di vendita (da sviluppare)

FATTURATO PROIEZIONE VENDITE

	BDGT rev_0	ORDINI TOTALI	ORDINI PONDERATI
GENNAIO	1.362.101	1.320.489	1.320.489
FEBBRAIO	2.063.790	1.792.089	1.792.089
MARZO	2.063.790	1.462.294	1.462.294
APRILE	2.063.790	1.364.059	1.297.963
MAGGIO	2.063.790	1.188.564	1.123.425
GIUGNO	2.063.790	498.953	456.728
LUGLIO	2.063.790	170.078	155.189
AGOSTO	701.689	57.000	55.350
SETTEMBRE	2.063.790	24.300	19.238
OTTOBRE	2.063.790	17.191	13.778
NOVEMBRE	2.063.790	17.700	14.288
DICEMBRE	1.362.101	-	-
	22.000.000	7.912.717	7.710.831

	ORDINI				FORECAST		
	Fatturati A 100%	Evasi A 100%	Aperti A 100%	Aperti B 75%	Aperti C 50%	Aperti D 25%	Aperti E- 0%
GENNAIO	1.320.489	-	-	-	-	-	-
FEBBRAIO	1.792.089	-	-	-	-	-	-
MARZO	1.462.294	-	-	-	-	-	-
APRILE	-	270.114	829.561	264.384	482.205	878.428	557.131
MAGGIO	-	-	928.008	260.555	401.174	1.365.437	559.635
GIUGNO	-	-	330.052	168.901	861.202	1.816.892	627.866
LUGLIO	-	-	110.524	59.554	749.843	862.143	525.325
AGOSTO	-	-	50.400	6.600	237.294	288.213	105.600
SETTEMBRE	-	-	4.050	20.250	1.038.999	1.432.198	842.837
OTTOBRE	-	-	3.541	13.650	732.789	1.073.795	330.310
NOVEMBRE	-	-	4.050	13.650	921.791	1.022.035	649.125
DICEMBRE	-	-	-	-	519.956	830.051	171.845
Totale ->	4.574.872	270.114	2.260.186	807.545	5.945.252	9.569.192	4.369.674
Ponderato ->	4.574.872	270.114	2.260.186	605.658	2.972.626	2.392.298	-

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA



LIQUIDITA':

- Disponibilità liquide
- Finanziamenti a breve termine
- Investimenti

+ DEBITI M/L TERMINE:

- Finanziamenti M/L termine
- Fondo TFR

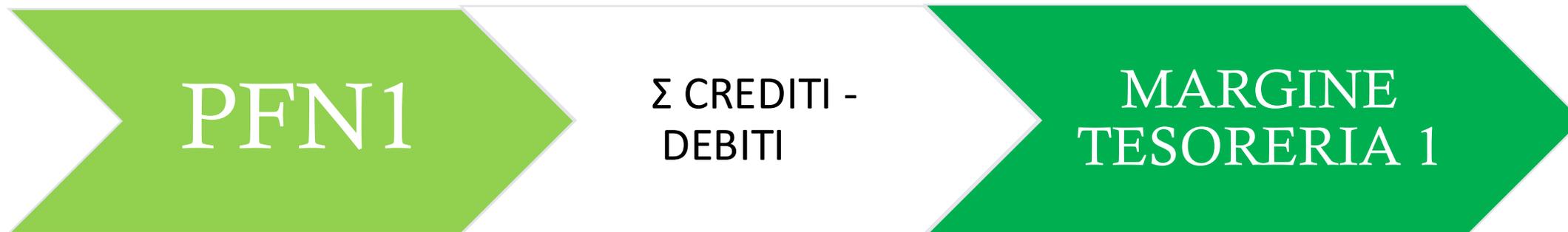
+ GESTIONE EXTRA CARATTERISTICA:

- Liquidità generata da gestione extra caratteristica

PFN

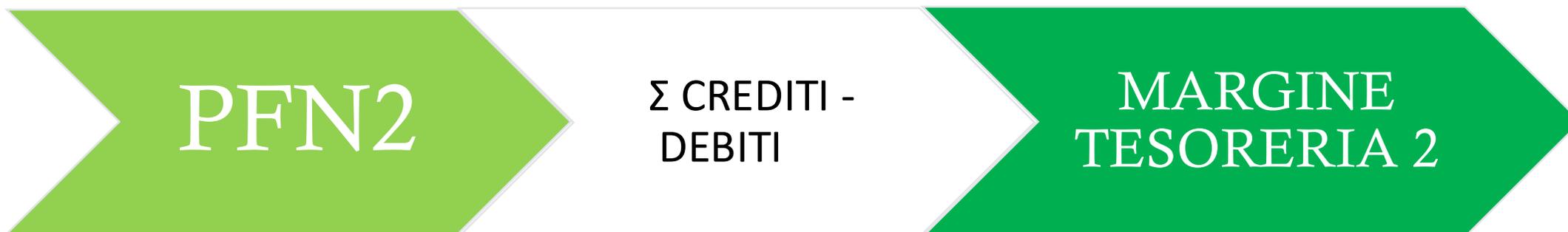
	17/07/2024	06/09/2024	12/09/2024	17/09/2024	03/10/2024
Banche c/c EUR + USD	1.895.584	1.224.552	2.002.205	1.650.143	1.425.578
Banche Finanziamenti entro l'esercizio	-156.342	-125.098	-93.843	-93.843	-93.843
Investimenti a Breve	0	100.000	100.000	100.000	100.000
PFN_1	1.739.242	1.199.454	2.008.363	1.656.301	1.431.735
Banche Finanziamenti oltre l'esercizio	-628.508	-628.508	-628.508	-628.508	-628.508
Fondo TFR	-306.538	-275.017	-275.017	-277.787	-263.686
(parziale)	-935.047	-903.525	-903.525	-906.296	-892.194
PFN_2	804.196	295.929	1.104.838	750.005	539.541
Realizzo fabbricato	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
PFN_3	1.204.196	695.929	1.504.838	1.150.005	939.541

MARGINE DI TESORERIA



CREDITI E DEBITI:

- Commerciali
- Tributari
- Altri



PFN

	17/07/2024	06/09/2024	12/09/2024	17/09/2024	03/10/2024
Banche c/c EUR + USD	1.895.584	1.224.552	2.002.205	1.650.143	1.425.578
Banche Finanziamenti entro l'esercizio	-156.342	-125.098	-93.843	-93.843	-93.843
Investimenti a Breve	0	100.000	100.000	100.000	100.000
PFN_1	1.739.242	1.199.454	2.008.363	1.656.301	1.431.735
Banche Finanziamenti oltre l'esercizio	-628.508	-628.508	-628.508	-628.508	-628.508
Fondo TFR	-306.538	-275.017	-275.017	-277.787	-263.686
(parziale)	-935.047	-903.525	-903.525	-906.296	-892.194
PFN_2	804.196	295.929	1.104.838	750.005	539.541
Realizzo fabbricato	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
PFN_3	1.204.196	695.929	1.504.838	1.150.005	939.541
Crediti Clienti RD (verdi)	60.067	58.300	104.092	151.517	95.899
Crediti Clienti RD (gialli)	686.826	392.689	292.511	294.991	157.574
Crediti Clienti RD (rossi/rossi legale (difficile esigibilità))	4.461	0	0	0	0
Crediti Clienti RB-presentati	1.326.001	1.866.302	935.895	1.037.279	289.415
Crediti Clienti RB-da presentare	1.309.960	486.660	752.500	914.700	1.511.509
Crediti Clienti RB-factoring da incassare	0	0	0	0	0
Crediti Clienti-Fatture da Emettere (+iva)	119.368	358.540	297.126	322.864	150.963
Crediti Diversi	0	0	0	0	0
Clienti c/to Anticipi	-157	-298	-298	-157	-157
Debiti vs Fornitori	-389.058	-17.293	-192.762	-365.471	-282.378
Debiti vs Fornitori-Fatture da Ricevere (prez acq)	-2.083.400	-2.874.923	-2.748.738	-2.208.381	-1.403.197
Debiti Diversi	168.668	236.464	393.922	369.764	457.553
Fornitori c/to Anticipi	1.004.554	1.450.318	1.516.594	1.070.331	1.160.168
(parziale)	2.207.291	1.956.758	1.350.842	1.587.436	2.137.349
MARGINE TESORERIA_1	3.946.533	3.156.212	3.359.205	3.243.737	3.569.085
INDICE TESORERIA ((Li + Ld)/Pb)	2,60	2,18	2,32	2,48	3,92
MARGINE TESORERIA_2	3.011.486	2.252.687	2.455.680	2.337.441	2.676.890
MAGAZZINO* (media mobile)	3.773.352	4.357.635	4.320.939	4.309.386	3.938.387
MARGINE DISPONIBILITA'_1	7.719.885	7.513.847	7.680.143	7.553.123	7.507.472
INDICE DISPONIBILITA' (CCL/Pb)	4,14	3,80	4,02	4,44	7,14
MARGINE DISPONIBILITA'_2	6.784.838	6.610.322	6.776.618	6.646.827	6.615.278

MARGINE DI DISPONIBILITA'



MAGAZZINO:

- Valorizzazione a Media Mobile Ponderata Progressiva



FLUSSO DI CASSA

- **ASSUMPTION:**

- ✓ OPERATIVO:

- ❑ LIQUIDITA'

- ❑ ENTRATE ECONOMICHE:

- CERTE (Fatture, Consegne e OV)

- NON CERTE (Budget)

- ❑ USCITE ECONOMICHE:

- CERTE (Fatture, Entrate, OA, Imposte e Personale)

- NON CERTE (Budget % su Budget Vendite)

- ✓ EXTRA OPERATIVO:

- ❑ USCITE FINANZIARIE (Interessi, Dividendi)

- ✓ ALTRE VARIABILI

FLUSSO DI CASSA

tipo	causale	note	GEN	FEB	MAR	APR	MAG	GIU	LUG	AGO	SET	OTT	NOV	DIC	TOTALE
riporto saldi			0	1.455.699	1.428.436	1.656.041	1.827.181	1.923.132	2.115.353	3.327.294	3.634.950	2.221.422	2.309.685		
OPERATIVO	LIQUIDITA	LIQUIDITA	0	1.555.826	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1.555.826
	ENTRATE	ECONOMICHE	0	1.525.747	1.523.951	2.428.346	2.140.267	2.354.282	2.362.009	2.222.250	2.348.824	759.397	2.257.799	2.257.283	22.180.155
		V_FATTURE_SBF presentato	0	1.144.109	327.430	29.630	0	0	0	0	0	0	0	0	1.501.169
		V_FATTURE_SBF generato	0	0	483.288	583.804	95.934	0	0	0	0	0	0	0	1.163.026
		V_FATTURE_RD-RB bianche	0	311.678	365.069	5.735	0	0	0	0	0	0	0	0	682.482
		V_EVASO	0	462	66.571	78.285	109.799	0	0	0	0	0	0	0	255.117
		V_ORDINI	0	69.498	281.593	1.049.287	1.160.076	876.094	640.041	155.692	156.715	14.494	4.941	0	4.408.431
		V_BDGT	0	0	0	681.604	774.458	1.478.187	1.721.968	2.066.558	2.192.109	744.904	2.252.858	2.257.283	14.169.930
	USCITE	ECONOMICHE	0	-1.625.875	-1.519.143	-2.168.658	-1.937.031	-2.226.223	-2.137.667	-978.175	-2.009.023	-2.140.767	-2.137.365	-1.707.222	-20.587.148
		A_RD 15	0	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-110.000
		A_RD 30	0	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000	-110.000
		A_RB 30	0	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-1.100.000
		A_FATTURE	0	-174.574	-20.886	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-195.461
		A_EVASO	0	-46.250	-41.718	-5.074	0	0	0	0	0	0	0	0	-93.042
		A_ORDINI	0	-674.090	-455.645	-621.721	-207.770	-190.070	0	0	0	0	0	0	-2.149.295
		A_BDGT	0	-523.961	-595.339	-1.136.307	-1.323.705	-1.588.598	-1.685.111	-572.620	-1.731.809	-1.735.211	-1.731.809	-1.145.239	-13.769.709
		F24_IVA BDGT	0	-40.000	-191.556	-191.556	-191.556	-191.556	-191.556	-191.556	-63.213	-191.556	-191.556	-317.983	-1.953.642
		STIPENDI	0	0	-47.000	-47.000	-47.000	-47.000	-47.000	-47.000	-47.000	-47.000	-47.000	-47.000	-470.000
		STIPENDI 13'	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-30.000	
		STIPENDI 14'	0	0	0	0	0	-30.000	0	0	0	0	0	0	
		F24_PERSONALE	0	-47.000	-47.000	-47.000	-47.000	-47.000	-94.000	-47.000	-47.000	-47.000	-47.000	-47.000	-564.000
		F24_IMU	0	0	0	0	0	-12.000	0	0	0	0	0	0	-12.000
		F24_IMPOSTE BILANCIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE GEST OPERATIVA			0	1.455.699	4.808	259.688	203.236	128.058	224.342	1.244.074	339.801	-1.381.370	120.434	550.061	3.148.833
EXTRAOPERATIVO	USCITE	FINANZIARIE	0	0	-32.071	-32.083	-32.096	-32.108	-32.121	-32.133	-32.146	-32.158	-32.171	-32.183	-321.270
		FINANZ UNICREDIT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		FINANZ SP	0	0	-32.071	-32.083	-32.096	-32.108	-32.121	-32.133	-32.146	-32.158	-32.171	-32.183	-321.270
		DIVIDENDI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALE FLUSSO			0	1.455.699	-27.263	227.605	171.140	95.950	192.222	1.211.941	307.656	-1.413.528	88.263	517.878	2.827.563
VARIABILI			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VARIABLE IVA			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
mensile			0	1.455.699	-27.263	227.605	171.140	95.950	192.222	1.211.941	307.656	-1.413.528	88.263	517.878	2.827.563
progressivo			0	1.455.699	1.428.436	1.656.041	1.827.181	1.923.132	2.115.353	3.327.294	3.634.950	2.221.422	2.309.685	2.827.563	

INVESTIMENTO DEL DENARO

INTRODUZIONE

La liquidità generata dal Flusso di Cassa può diventare remunerativa se viene investita in prodotti finanziari maggiormente confacenti alle necessità e/o strategie aziendali

Possibili soluzioni a Breve Termine:

- TITOLI DI STATO
- PRODOTTI A BREVE SCADENZA – TIME DEPOSIT

TITOLI DI STATO

CARATTERISTICHE:

Prodotto a Capitale garantito

RENDIMENTO:

Certo

VANTAGGI:

Investimenti a Breve Termine (massimo un anno)

Svincolabili in 48 ore

Unico onere la commissione bancarie

SVANTAGGI:

Svincolabili a prezzo di mercato

Prodotto mediamente meno remunerativo

TITOLI DI STATO - BOT

Descrizione	Mercato	Scadenza	Tasso	Tipo	Rating ¹	Den	Let	Divisa	Ren.net ²
BOT 14OT24 ANN	MOT	14.10.2024	0%	ZC	BBB	99,934	99,937	EUR	-
BOT 14NV24 ANN	MOT	14.11.2024	0%	ZC	BBB	99,656	99,658	EUR	-
BOT 29NV24 SEM	MOT	29.11.2024	0%	ZC	BBB	99,527	99,537	EUR	-
BOT 13DC24 ANN	MOT	13.12.2024	0%	ZC	BBB	99,434	99,446	EUR	-
BOT 14GE25 ANN	MOT	14.01.2025	0%	ZC	BBB	99,17	99,188	EUR	2,59
BOT 31GE25 SEM	MOT	31.01.2025	0%	ZC	BBB	98,993	99,02	EUR	2,67
BOT 14FB25 ANN	MOT	14.02.2025	0%	ZC	BBB	98,885	98,905	EUR	2,67
BOT 14MZ25 ANN	MOT	14.03.2025	0%	ZC	BBB	98,697	98,71	EUR	2,57
BOT 31MZ25 SEM	MOT	31.03.2025	0%	ZC	BBB	98,547	98,55	EUR	2,67
BOT 14AP25 ANN	MOT	14.04.2025	0%	ZC	BBB	98,52	98,526	EUR	2,42
BOT 14MG25 ANN	MOT	14.05.2025	0%	ZC	BBB	98,319	98,326	EUR	2,38
BOT 13GN25 ANN	MOT	13.06.2025	0%	ZC	BBB	98,08	98,102	EUR	2,38
BOT 14LG25 ANN	MOT	14.07.2025	0%	ZC	BBB	97,857	97,898	EUR	2,36
BOT 14AG25 ANN	MOT	14.08.2025	0%	ZC	BBB	97,685	97,712	EUR	2,35
BOT 12ST25 ANN	MOT	12.09.2025	0%	ZC	BBB	97,522	97,527	EUR	-

TIME DEPOSIT

CARATTERISTICHE:

Prodotto a Capitale garantito

RENDIMENTO:

Concordato:

- Svincolabili con 100% penale
- Non svincolabile
- Svincolabile senza penale

VANTAGGI:

Investimenti a Breve Termine

Svincolabili in 48 ore

Prodotto mediamente più remunerativo

SVANTAGGI:

Svincolabili a prezzo di mercato

Svincolo anticipato non genera interessi (in presenza di penali)

TIME DEPOSIT

scadenza	Tasso Lordo annuo				
	svincolabile 100% penale		non svincolabile	svincolabile NO penali	
1 mese	2,22%	2,32%	2,80%	3,10%	2,50%
2 mesi	2,20%	2,26%	2,77%	3,07%	2,50%
3 mesi	2,20%	2,18%	2,74%	3,04%	2,50%
6 mesi	2,08%	2,03%			