



# Strumenti di pianificazione e gestione dei flussi di cassa

Progesa S.p.a.

**Mantova**

Viale Italia, 21  
46100 Mantova  
Tel +39 0376/384898

**Milano**

Via Giotto, 3  
20145 Milano  
Tel +39 02/87250718

**Torino**

Corso Re Umberto, 84  
10128 Torino  
Tel +39 011/590490

**Verona**

Via Francia, 21/C  
37135 Verona  
Tel +39 045/4752081

*Mantova, 28 aprile 2020*

Dott. Riccardo Crotti

**Introduzione**



## LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA IN CONTESTI DI CRISI

- ❖ Pianificare per validare il presupposto fondamentale di **prosecuzione dell'attività di impresa**
- ❖ Procedura che permette lo sviluppo di una **progettualità economica/finanziaria**;
- ❖ Occasione di **risanamento** commerciale ed industriale (possibilità di effettuare scelte strategiche non ripetibili);
- ❖ Il Piano Industriale deve avere alla base la formulazione di assunzioni che riflettano la **visione del business economico/finanziario** oltre che dei flussi di cassa
- ❖ Potrebbe essere una « **occasione** » di risanamento di mercato con la possibile immissione di **auspicata «dote di liquidità»** (Decreto Legge Liquidità)
- ❖ Potenziali possibili **Operazioni Straordinarie (concentrazioni di mercato)**
- ❖ Il management nella formulazione del piano economico, patrimoniale e finanziario deve mantenere **assunzioni «robuste e credibili»**



## LA FINANZA NEL NUOVO CONTESTO DI CRISI COVID-19

- ❖ CRISI ANOMALA NON DETTATA DAL MERCATO MA DA FATTORI ESTERNI
- ❖ NON ABBIAMO UNA «CULTURA ECONOMICA» SU QUESTA TIPOLOGIA DI CRISI
- ❖ E' UNA CRISI LA CUI PROFONDITA' E POTENZIALE RIPRESA NON E' DI FACILE PREVISIONE
- ❖ PUR ESSENDO A CARATTERE MONDIALE PUO ESSERE ANCHE MOLTO SETTORIALE E TERRITORIALE
- ❖ RICHIEDE GRANDE CAPACITA' DI ADATTAMENTO E MASSIMA FLESSIBILITA'

**ANCHE IN QUESTO CONTESTO L'ADOZIONE DI CORRETTI STRUMENTI DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO RISULTERANNO FONDAMENTALI PER ANTICIPARE LE CRITICITA' ADOTTANDO UNA GRANDE FLESSIBILITA'**

**SOPRAVVIVERA' CHE AVRA CAPACITA DI ADATTAMENTO :  
PREVEDERE MONITORARE E RAGGIUNGERE GLI OBIETTIVI**



## LA DOMANDA CHE CI ACCOMPAGNERA' E': **DI QUANTA FINANZA ABBIAMO BISOGNO?**

- ❖ POTREBBE ESSERE UNA «BUONA OCCASIONE» DI RAFFORZAMENTO FINANZIARIO
- ❖ IL COSTO DEL DENARO POTREBBERO ESSERE FAVOREVOLE
- ❖ E' BENE **RICHIEDERE LA QUANTITA' DI FINANZA MASSIMA** CHE IL SISTEMA CI POTREBBE RICONOSCERE NELL'AMBITO DI UNA **SOSTENIBILITA' DEI FLUSSI DI CASSA FUTURI**

### **ATTENZIONE!!!!**

**Le aziende che potenzialmente si ritrovano in situazione di default potenziale o prospettico potrebbero presentare anche futuri profili di rischi verso gli Organismi di Governance**



### **ATTENZIONE PERO' CHE NON DOBBIAMO SPOSTARE IL FOCUS DELLA CRISI SOLO SU UNA DINAMICA FINANZIARIA E DI BREVE PERIODO**

- ❖ SIAMO DISPOSTI-RASSEGNAI A CHIUDERE UN 2020 IN PERDITA (MA QUANTO?)
- ❖ SIAMO CONVINTI CHE IL 2021 SIA IN CRESCITA (MA QUANTO?)
- ❖ DOBBIAMO FOCALIZZARCI MOLTO ANCHE SUL CE, LA MARGINALITA' OPERATIVA L'EBITDA

### **ATTENZIONE!!!!**

**ALL'ANDAMENTO DELLA GESTIONE CARATTERISTICA PRESUNTA DEI PROSSIMI  
18-24 MESI**

**L'INDEBITAMENTO RIENTRERA' PER CCN-EBITDA-CAPEX**



### **BISOGNA MANTENERE UNA GRANDE ADERENZA AI REALI DATI ECONOMICI E PATRIMONIALI SIA CONSUNTIVI CHE PREVENTIVI**

- ❖ ESIGIBILITA' DEI CREDITI
- ❖ EFFETTIVO SMOBILIZZO DEL MAGAZZINO
- ❖ PASSIVITA' POTENZIALI CERTE O PRESUNTE NON QUANTIFICATE
- ❖ PRESENZA DI DEBITI GIA' SCADUTI
- ❖ DEBITI RATEIZZATI
- ❖ POSIZIONE CONTRIBUTIVA E FISCALE



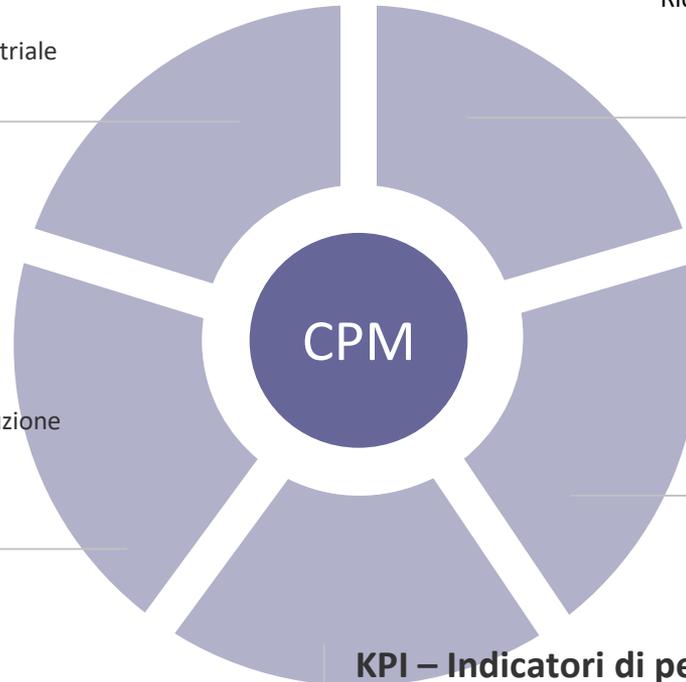
# CORPORATE PERFORMANCE MANAGEMENT

## Finanza strategica

Business plan aziende in start-up  
Analisi di investimenti  
Financial planning e piani industriale  
Ottimizzazione del capitale

## Reporting finanziario

Riclassificati economici/patrimoniali  
Analisi per indici  
Rendiconto finanziario



## Contabilità industriale

Contabilità per centri di costo  
Marginalità per prodotto/servizio  
Supporto determinazione prezzi  
Analisi make or buy

## Business Intelligence

Statistiche vendita/acquisti/produzione  
Analisi multidimensionali  
Strumenti di distribuzione report

## KPI – Indicatori di performance

Pannelli di controllo  
Sistema qualità  
Sistemi incentivanti  
Indici di efficienza



## Requisiti

Informazioni

Metodologie e

### Affidabilità e correttezza

Essere sicuri che le informazioni contenute siano esatte.



### Significatività

Le informazioni presenti devono essere utili per prendere decisioni strategiche



### Frequenza e tempestività

Quante volte generiamo le informazioni e quanto ci mettiamo a generarle



### Diffusione

Le informazioni devono essere condivise all'interno dell'organizzazione





**Advisor**

**Controller**



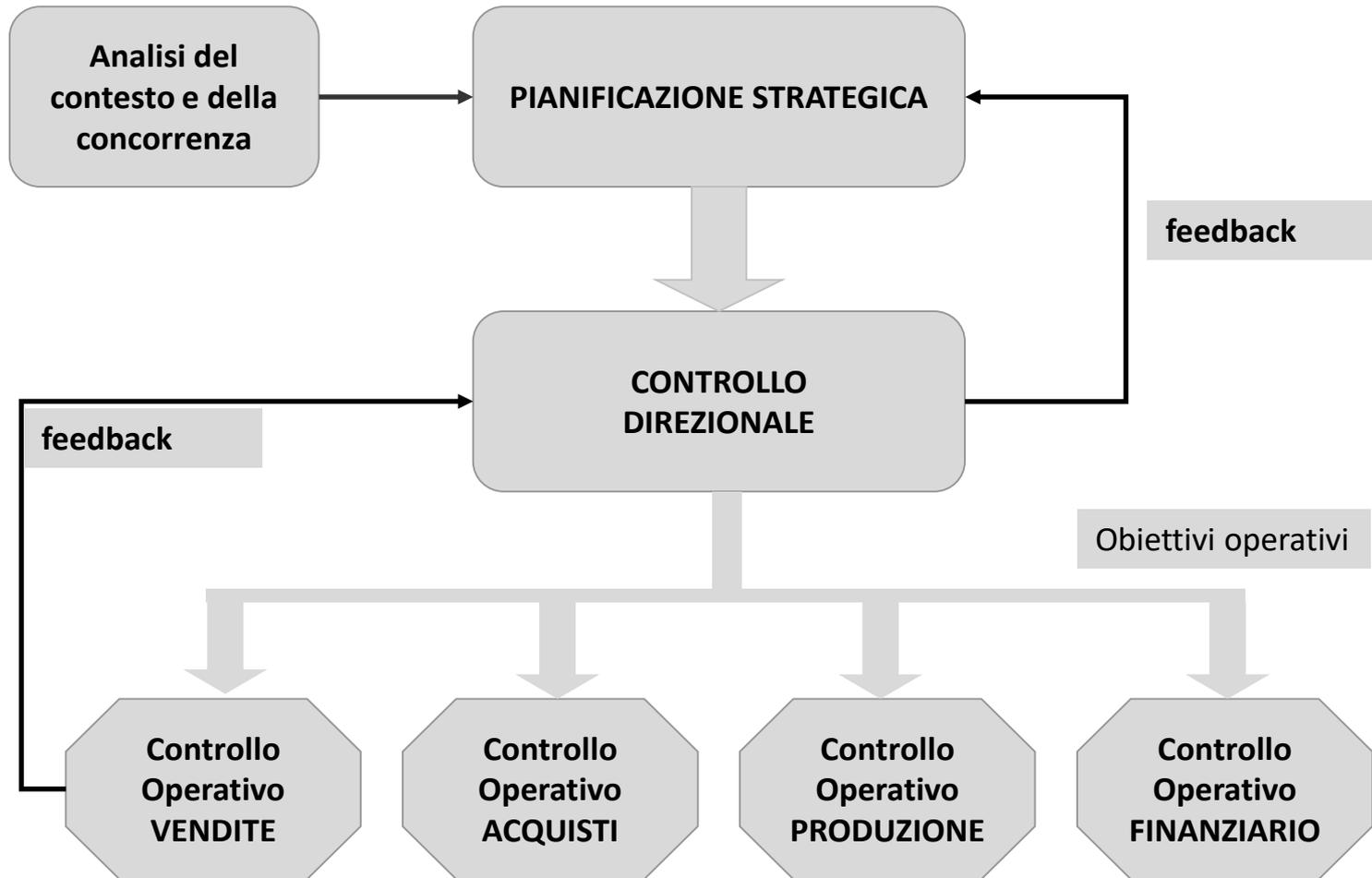
**Professionista**

**Direzioni**

- Generale
- Amministrativa & Finanza
- Acquisti
- Vendite
- produzione



# FLUSSO DEI DATI





# STRUMENTI PER LA REPORTISTICA

**Affidabilità**

**Flessibilità**

**Certificazione  
dei dati**

**Excel**

---



**Sistema gestionale ERP**

---



**Applicativo esterno integrato**

---





**Progesa S.p.A.**

**Mantova**

Viale Italia, 21  
tel +39 0376 384898

[www.progesa.com](http://www.progesa.com)

**Milano**

Via Giotto, 3  
tel +39 02 87250718

[info@progesa.com](mailto:info@progesa.com)

**Torino**

Corso Re Umberto, 84  
10128 Torino  
Tel +39 011/590490

**Verona**

Via Francia, 21/C  
37135 Verona  
Tel +39 045/4752081

## Strumenti di pianificazione e gestione dei flussi di cassa

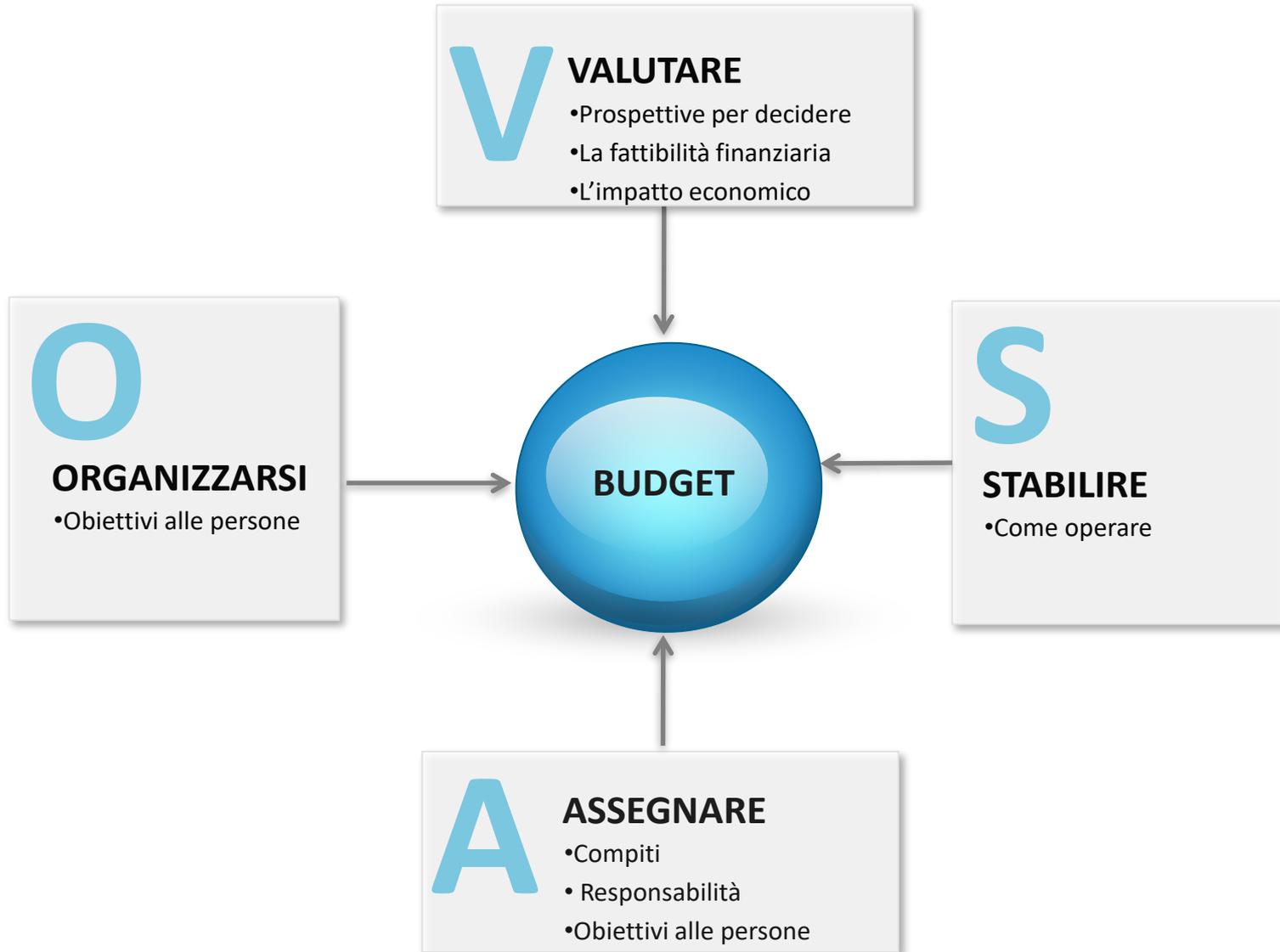
*Mantova, 28 aprile 2020*

dott. Riccardo Crotti

**Dal Budget al Business Plan**

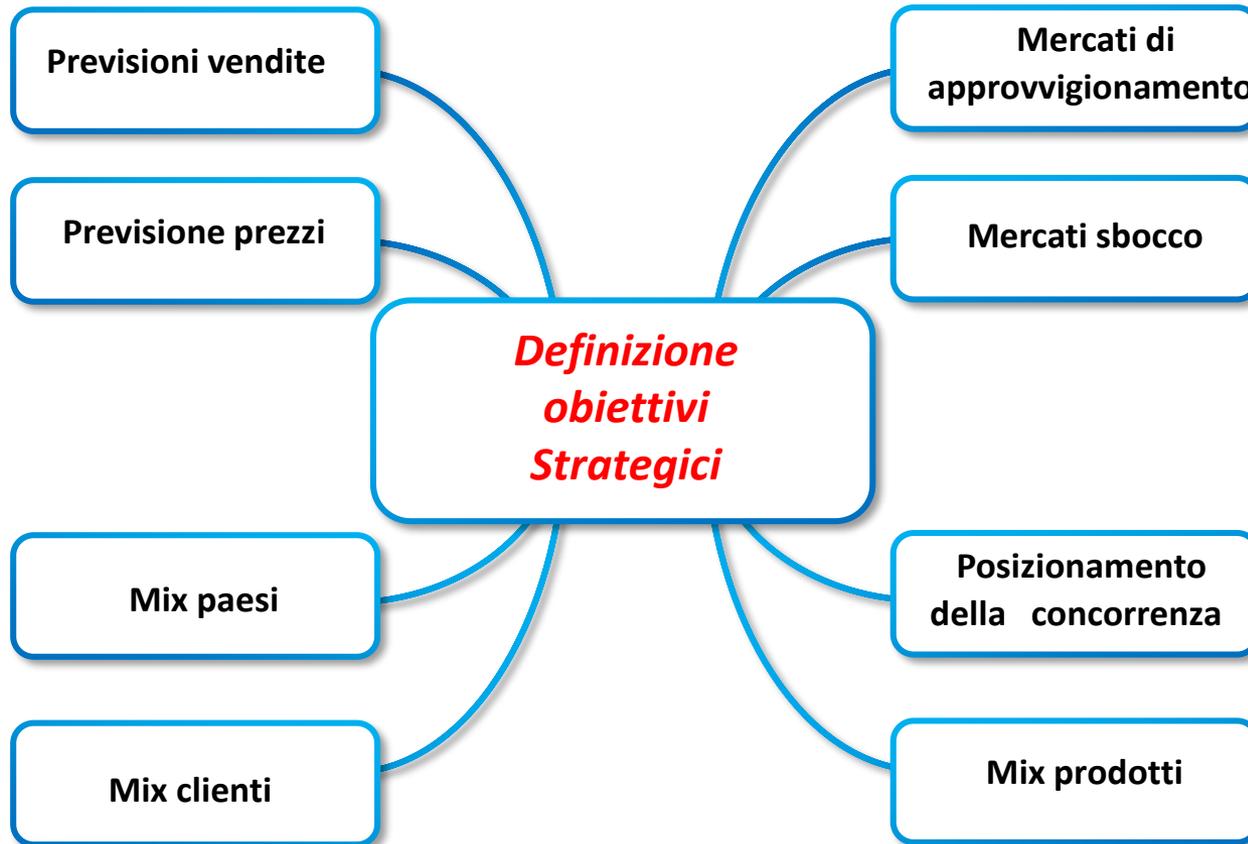


# IL BUDGET: DEFINIZIONE





## IL BUDGET: DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI STRATEGICI





## IL BUDGET: DEFINIZIONE DI OBIETTIVI OPERATIVI



## IL BUDGET: VANTAGGI

- 1 Costringe a fare delle **considerazioni immediate sulle politiche di base** 
- 2 Obbliga la Direzione ad **esprimere in pure cifre** tutto ciò che è **necessario per ottenere risultati soddisfacenti** 
- 3 Richiede **dati storici adeguati** 
- 4 **Necessità di programmi** per la più economica utilizzazione del lavoro, dei materiali, delle attrezzature e dei capitali 
- 5 Occorre ragionare in chiave di **tempestività, opportunità, cautela e adeguate considerazioni di tutti i fattori prima di prendere importanti decisioni** 
- 6 Mette in **evidenza l'efficienza e l'inefficienza** 
- 7 Obbliga ad effettuare **un'analisi ricorrente dell'azienda in generale** 
- 8 **Contribuisce all'ottenimento del credito di banca** 
- 9 Verifica il **progredire o meno del raggiungimento degli obiettivi** 



## IL BUDGET: LIMITI

Il budget non deve prendere il posto della Direzione, ma piuttosto essere uno strumento di essa

Il controllo budgetario è basato su stime

**LIMITI**

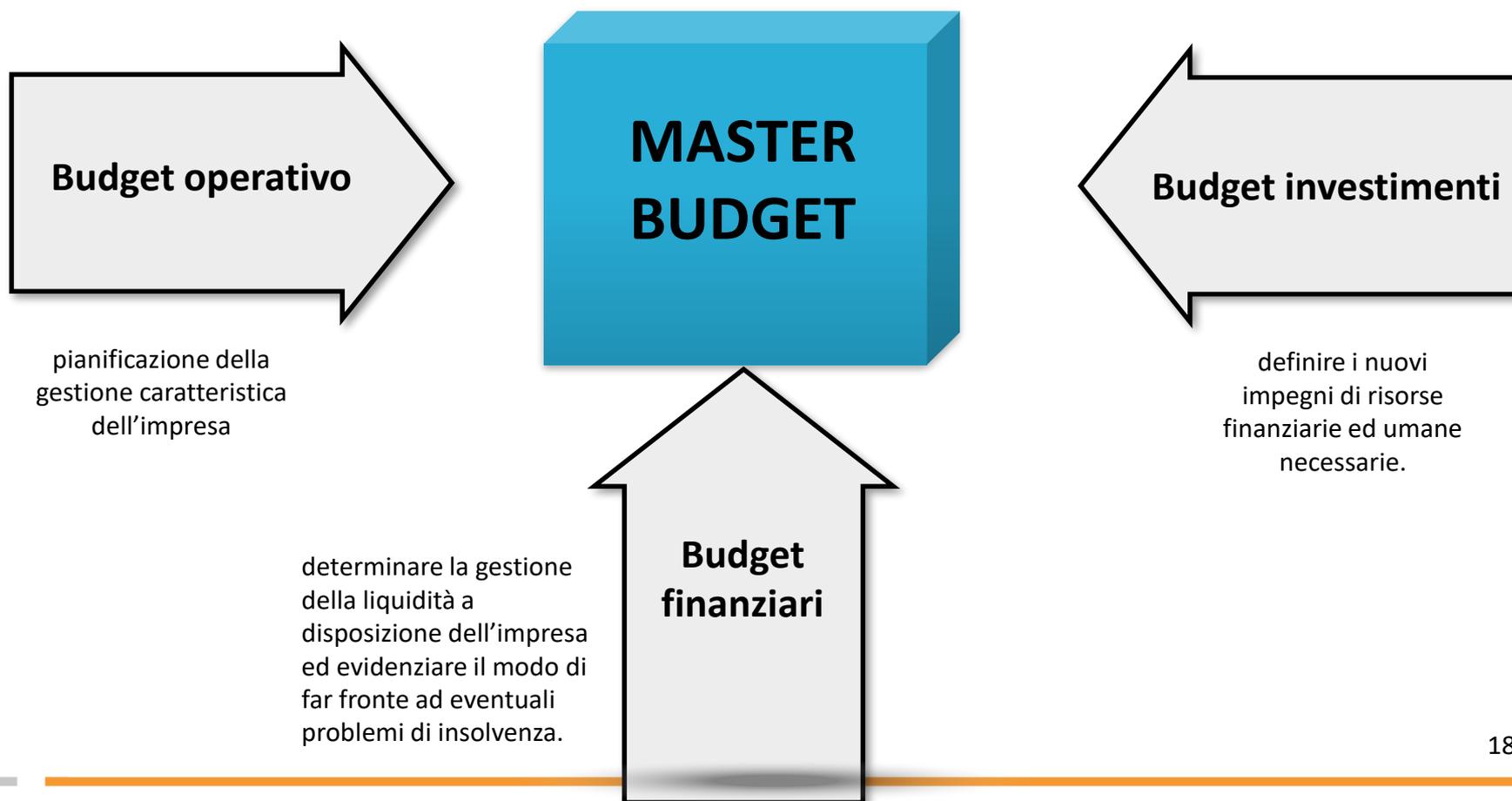
il budget deve essere continuamente adattato alle mutevoli circostanze

Una volta completato, il budget diventerà efficace soltanto se i Dirigenti responsabili lo seguono e compiono gli sforzi per la sua attuazione pratica

## IL BUDGET: MASTER BUDGET

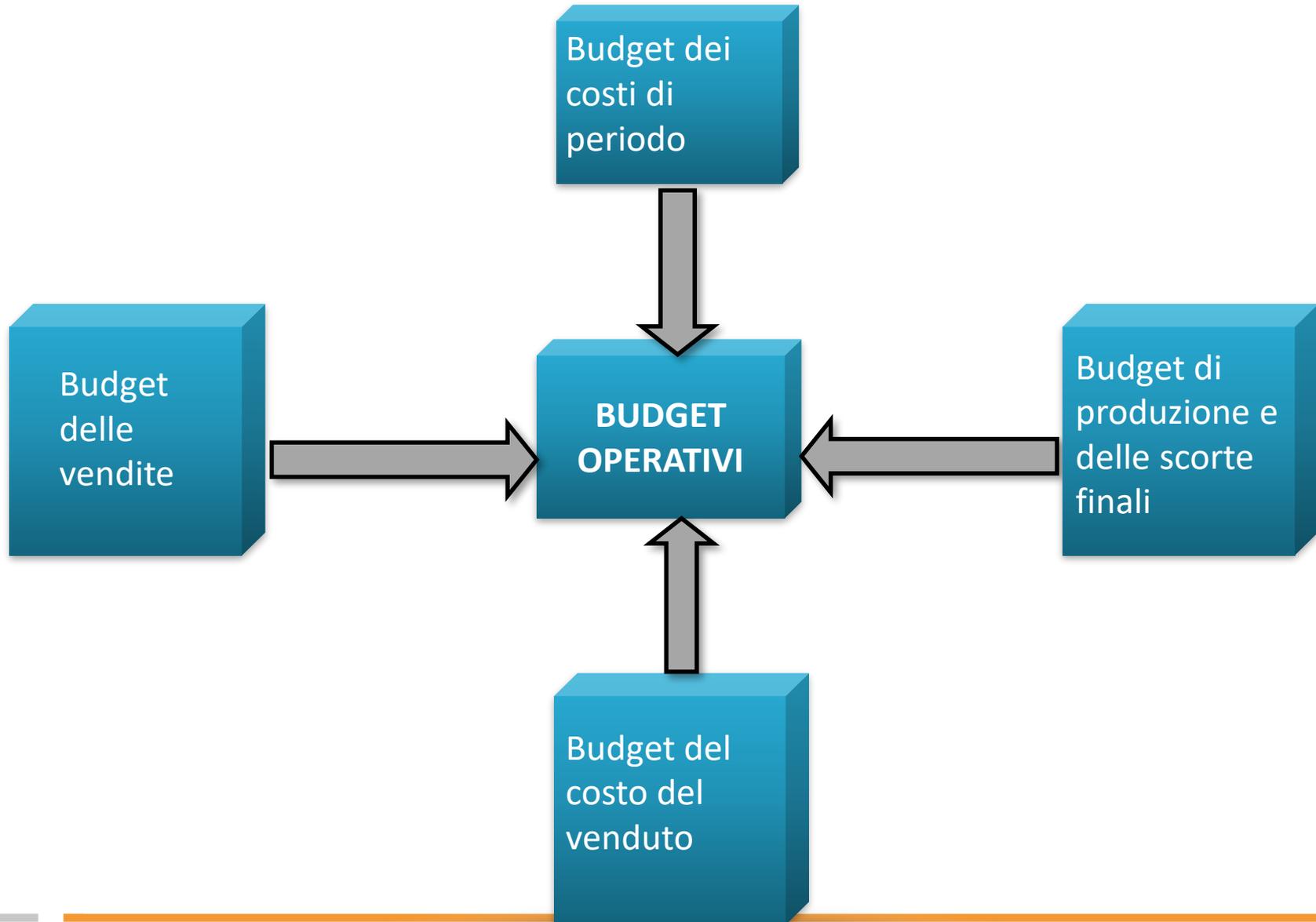
La fase di budgeting ha come obiettivo finale la predisposizione del “master” budget che consente di predisporre lo Stato Patrimoniale ed il Conto economico previsionale.

Il master budget è il risultato di tre tipologie di budget:





## IL BUDGET OPERATIVO: LA COMPOSIZIONE





# IL BUDGET: CONFRONTO PREVENTIVO - CONSUNTIVO

Come buttare il proprio tempo e quello degli altri quando si predispongono i budget?

**Regola 1** redigere un **budget senza confrontarlo con un consuntivo**

**Regola 2** redigere un budget **senza aggiornarlo** in base alle varianti di lavorazioni

**Regola 3** redigere un **budget senza individuare le componenti principali** sulle quali bisogna puntare l'attenzione

**Regola 4** redigere un budget **senza interfacciarsi con la funzione** acquisti, la funzione di programmazione della produzione o la funzione commerciale

**Regola 5** redigere un **budget non realistico**

**Regola 6** redigere un budget **senza individuare chi è chiamato a risponderne**

**Regola 7** .....



## IL BUDGET: ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI DEI COSTI VARIABILI

Ci sono almeno 3 *cause* che spiegano la differenza dei costi:

Collegata ai volumi di produzione

Collegata alla quantità di risorse impiegata per ogni unità di produzione, cioè all'efficienza

Collegata al prezzo unitario di acquisizione della risorsa

Lo *scostamento globale* può essere scomposto in *scostamenti elementari* di:

Volume

Efficienza

Prezzo



## **DAL BUDGET AL BUSINESS PLAN**



# PIANIFICAZIONI

BUSINESS PLAN	PIANO INDUSTRIALE/STRATEGICO	PIANO DI RISTRUTTURAZIONE del DEBITO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Avviare una nuova attività</li><li>• Rilevare o investire in un'azienda</li></ul>	Analizzare le dinamiche di sviluppo di un'azienda	Accedere al credito bancario
Documento «una tantum»	Documento ricorrente	Documento «una tantum»
Orizzonte temporale: 5 anni	Orizzonte temporale: 5 anni	Orizzonte temporale: 5 anni
Focalizzazione sugli aspetti descrittivi e di strategia	Strategia e Pianificazione Economico Finanziaria	Focalizzazione su Pianificazione Economico Finanziaria
Interno - Esterno	Interno	Esterno



## IL BUSINESS PLAN PER ...

Avviare una  
nuova attività

Rilevare  
un'azienda

Investire in  
un'azienda  
esistente

Analizzare le  
dinamiche di  
sviluppo di  
un'azienda

Accedere al  
credito  
bancario



## IL BUSINESS PLAN PER ...

Accedere al  
credito  
bancario

**ACCEDERE AL CREDITO**

Il B.P. è lo strumento con cui attraverso simulazioni successive si individuano le forme tecniche di finanziamento più adeguate alle esigenze aziendali

Il BP consente di presentare l'azienda e il progetto imprenditoriale in maniera tale da fornire al soggetto finanziatore tutte le informazioni necessarie



# BUSINESS PLAN: FASI





# IL BUSINESS PLAN: STRUTTURA

Non esiste un modello prestabilito: il contenuto può variare a seconda dei destinatari, della dimensione dell'investimento, degli scopi che si vogliono realizzare.

**Parte descrittiva:**

Considera e illustra gli aspetti fondamentali che contraddistinguono il progetto (prodotti/servizi, vantaggi, mercati di sbocco, strategie commerciali, organizzazione, ecc.)

**Parte numerica:**

Mira ad individuare, attraverso proiezioni economiche finanziarie, i risultati attesi del programma di investimenti (piano degli investimenti, piano economico, piano finanziario)

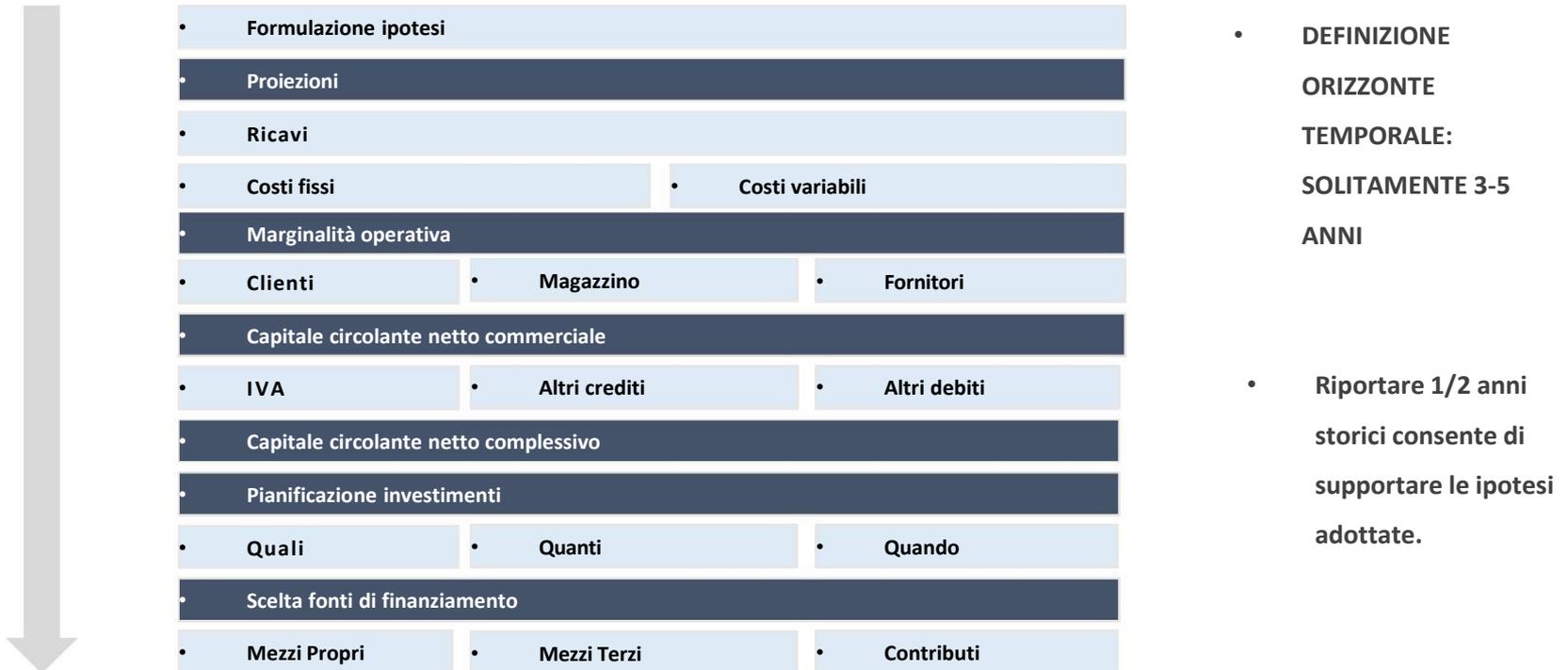


# BUSINESS PLAN: INDICE CONTENUTI





# PIANO STRATEGICO: FLUSSO DI PIANIFICAZIONE





### **PIANIFICAZIONE RICAVI PIANIFICAZIONE COSTI FISSI:**

1. Analisi del trend storico Costo del lavoro (attenzione al Fondo TFR)
2. Ipotesi di variazione annuale Altri costi fissi (stime)

### **PIANIFICAZIONE COSTI VARIABILI:**

1. Identificazione costi variabili in proporzione ai ricavi o alla
2. Produzione
3. Analisi storiche incidenze
4. Ipotesi annuale di incidenze



## PIANO STRATEGICO: CAPITALE CIRCOLANTE

- ✓ Identificazione storica degli indici di rotazione clienti-fornitori-magazzino
- ✓ Identificazione delle voci di conto economico con contropartita in crediti verso clienti e debiti verso fornitori
- ✓ Stima dell'andamento futuro degli indici di rotazione (per il magazzino è fondamentale il tempo di attraversamento)
- ✓ Determinazione dei crediti e debiti commerciali (attenzione ai fornitori di cespiti)

**Rotazione clienti (gg medi di incasso) = (Crediti commerciali/Ricavi netti) x 365**

**Rotazione fornitori (gg medi di pagamento) = (Debiti commerciali/Acquisti) x 365**

**Rotazione magazzino (gg medi di giacenze) = (Rimanenze nette/Ricavi netti) x 365**

(considerare, se possibile, la media dei saldi di due anni consecutivi e aggiungere l'IVA ai costi e ricavi)



# PIANO STRATEGICO: PIANIFICAZIONE INVESTIMENTI

## PARCO CESPITI ESISTENTE

Individuazione aliquote

Stima ammortamenti futuri

## INVESTIMENTI

Stima del valore dei cespiti

### Senza ricorso a mezzi di terzi

- Iscrizione nuove immobilizzazioni materiali o immateriali (SP)
- Calcolo ammortamenti (e relativi fondi)
- Iscrizione debiti verso fornitori (in funzione delle modalità di pagamento)

### Mutuo

- Iscrizione nuove immobilizzazioni materiali o immateriali
- Calcolo ammortamenti (e relativi fondi)
- Iscrizione debiti verso fornitori (in funzione delle modalità di pagamento)
- Piano di ammortamento del mutuo
- Calcolo quote interessi (CE) e debito residuo (SP)

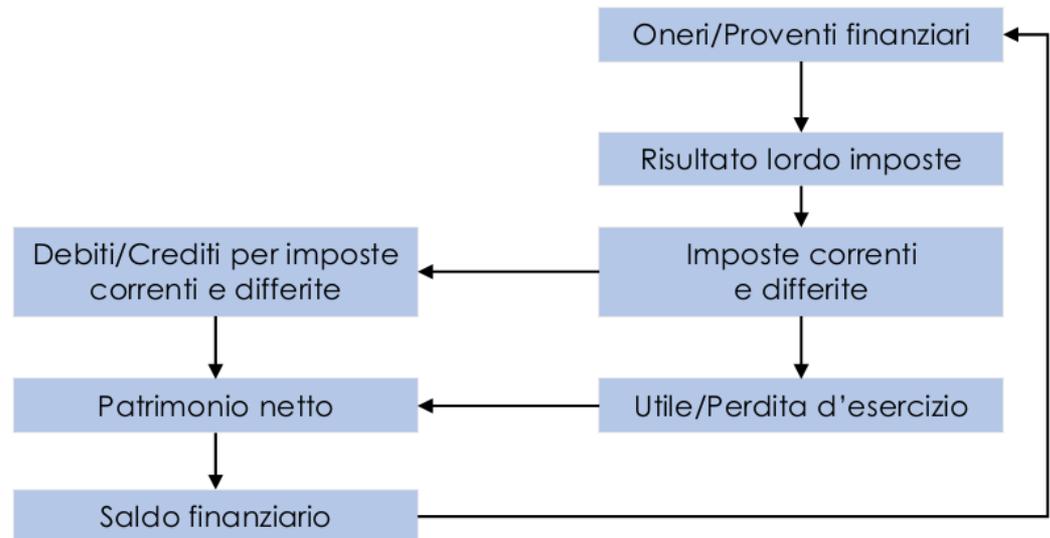
### Leasing

- Analisi delle caratteristiche del contratto (maxicanone, numero rate, interesse, ...)
- Imputazione a CE dei canoni di competenza



## PIANO STRATEGICO: QUADRATURA

- ❑ La determinazione del risultato d'esercizio costituisce l'input per la determinazione delle imposte correnti e differite
- ❑ La determinazione del risultato d'esercizio deriva dal calcolo degli oneri/proventi finanziari funzione a loro volta del saldo medio banche attivo (interessi attivi) e del saldo medio passivo (interessi passivi);
- ❑ I finanziamenti ed i mutui generano interessi autonomi e non devono essere inclusi in questo conteggio
- ❑ Di conseguenza, operativamente, il saldo finanziario deriva dal raggiungimento della quadratura tra attivo e passivo di Stato Patrimoniale



## PIANO STRATEGICO: ANALISI DI SENSITIVITA'

Per capire il quale situazione ci troviamo non è sufficiente un'analisi storica dei dati ma è fondamentale verificare la reazione delle marginalità e della dinamica finanziaria al variare di alcuni parametri di base.

• Approccio per scenari					
	Consuntivo	Fatturato -10%	BREAK EVEN	Fatturato -20%	Fatturato -30%
<b>FATTURATO</b>	10.000	9.000	8.875	8.000	7.000
<b>COSTI VARIABILI</b>	-2.000	-1.800	-1.775	-1.600	-1.400
<b>COSTI FISSI</b>	-5.500	-5.500	-5.500	-5.500	-5.500
<b>ONERI FINANZIARI</b>	-1.500	-1.589	-1.600	-1.678	-1.767
<b>RISULTATO</b>	<b>1.000</b>	<b>111</b>	<b>0</b>	<b>-778</b>	<b>-1.667</b>
<b>ATTIVO IMMOBILIZZATO</b>	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
<b>CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
<b>DEBITI BANCARI BREVE</b>	<b>-15.000</b>	<b>-15.889</b>	<b>-16.000</b>	<b>-16.778</b>	<b>-17.667</b>
<b>MUTUI</b>	-5.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	-5.000	-5.111	-5.000	-4.222	-3.333

In funzione del livello di Break even, della conseguente dinamica finanziaria e dell'evoluzione prevedibile del contesto di mercato, saremo in grado di conoscere l'effetto degli scenari possibili.



## PIANO STRATEGICO: AFFIDAMENTI IN ESSERE

Banca	Castelletto SBF	SBF presentato	% Utilizzo SBF	Fido c/c	Saldo c/c	Fido Disponibile	% Utilizzo Fido disp.	Liquidità disponibile
CASSA						12.000,00		
Unicredit S.p.A.	1.000.000,00	315.000,00	32%	100.000,00	- 215.000,00	415.000,00	52%	200.000,00
Intesa Sanpaolo S.p.A.	300.000,00	125.000,00	42%	100.000,00	- 200.000,00	225.000,00	89%	25.000,00
Monte dei Paschi di Siena S.p.A.				50.000,00	100.000,00	50.000,00	0%	150.000,00
Banco Popolare	500.000,00	210.000,00	42%	150.000,00	- 50.000,00	360.000,00	14%	310.000,00
Banca Popolare di Milano	250.000,00	122.000,00	49%	50.000,00	- 75.000,00	172.000,00	44%	97.000,00
CREDEM				200.000,00	- 50.000,00	200.000,00	25%	150.000,00
Banca Popolare dell'Emilia Romagna				10.000,00	50.000,00	10.000,00	0%	60.000,00
Unipol Banca	150.000,00	97.000,00	65%		- 80.000,00	97.000,00	82%	17.000,00
Spakasse				50.000,00	10.000,00	50.000,00	0%	60.000,00
Banca Popolare di Sondrio				100.000,00	- 35.000,00	100.000,00	35%	65.000,00
<b>TOTALE</b>	<b>2.200.000,00</b>	<b>869.000,00</b>		<b>810.000,00</b>	<b>- 545.000,00</b>	<b>1.691.000,00</b>		<b>1.134.000,00</b>



# PIANO STRATEGICO: FINANZIAMENTI A M/L

## FINANZIAMENTI A M/L TERMINE - BANCHE

Soggetto erogante	Tipo finanziamento	Importo originario	Debito residuo	Rimborsi Entro 12 mesi	Rimborsi entro 60 mesi	Rimborsi oltre 5 anni	Tasso base	Spread	Tasso Effettivo	Spread reale	Garanzie
Banca Popolare Milano	Muto Chirografario	1.500.000	1.405.609	124.645	559.409	721.555	Euribor 3M	1,25%	1,25%	1,25%	
Intesa Sanpaolo	Muto Chirografario	400.000	285.043	142.478	142.565		Euribor 3M	2,00%	2,20%	2,20%	
BPER	Mutuo ipotecario	350.000	233.334	116.667	116.667		Euribor 3M	1,14%	1,14%	1,14%	
<b>TOTALE</b>		<b>2.250.000</b>	<b>1.923.986</b>	<b>383.790</b>	<b>818.641</b>	<b>721.555</b>					

## FINANZIAMENTI A M/L TERMINE - ALTRI FINANZIATORI

Soggetto erogante	Tipo finanziamento	Importo originario	Debito residuo	Rimborsi Entro 12 mesi	Rimborsi entro 60 mesi	Rimborsi oltre 5 anni	Tasso base	Spread	Tasso Effettivo	Spread reale	Garanzie
Società xyz	Fin. Fruttifero	300.000	300.000				TUS	2,00%	2,00%	2,00%	
<b>TOTALE</b>		<b>300.000</b>	<b>300.000</b>								

## LEASING FINANZIARI

Soggetto erogante	Oggetto	Prezzo acquisto	Maxicanone	Riscatto	Debito residuo	Importo canone	Tasso base	Spread	Tasso Effettivo	Spread reale	Garanzie
SelmaBipiemme Leasing	Immobile	404.000	40.400	80.800	243.678	4.911	Euribor 3M	2,00%	2,36%	2,36%	
Unicredit Leasing	Macchinario	125.000	12.500	25.000	73.450	3.190	Euribor 3M	1,75%	2,75%	2,75%	
MPS Leasing	Macchinario	90.000	9.000	18.000	76.325	2.330	Euribor 3M	2,00%	2,50%	2,50%	
<b>TOTALE</b>		<b>619.000</b>	<b>61.900</b>	<b>123.800</b>	<b>393.453</b>	<b>10.431</b>					



**Progesa S.p.A.**

**Mantova**

Viale Italia, 21  
tel +39 0376 384898

[www.progesa.com](http://www.progesa.com)

**Milano**

Via Giotto, 3  
tel +39 02 87250718

[info@progesa.com](mailto:info@progesa.com)

**Torino**

Corso Re Umberto, 84  
10128 Torino  
Tel +39 011/590490

**Verona**

Via Francia, 21/C  
37135 Verona  
Tel +39 045/4752081

# Strumenti di pianificazione e gestione dei flussi di cassa

*Mantova, 28 Aprile 2020*

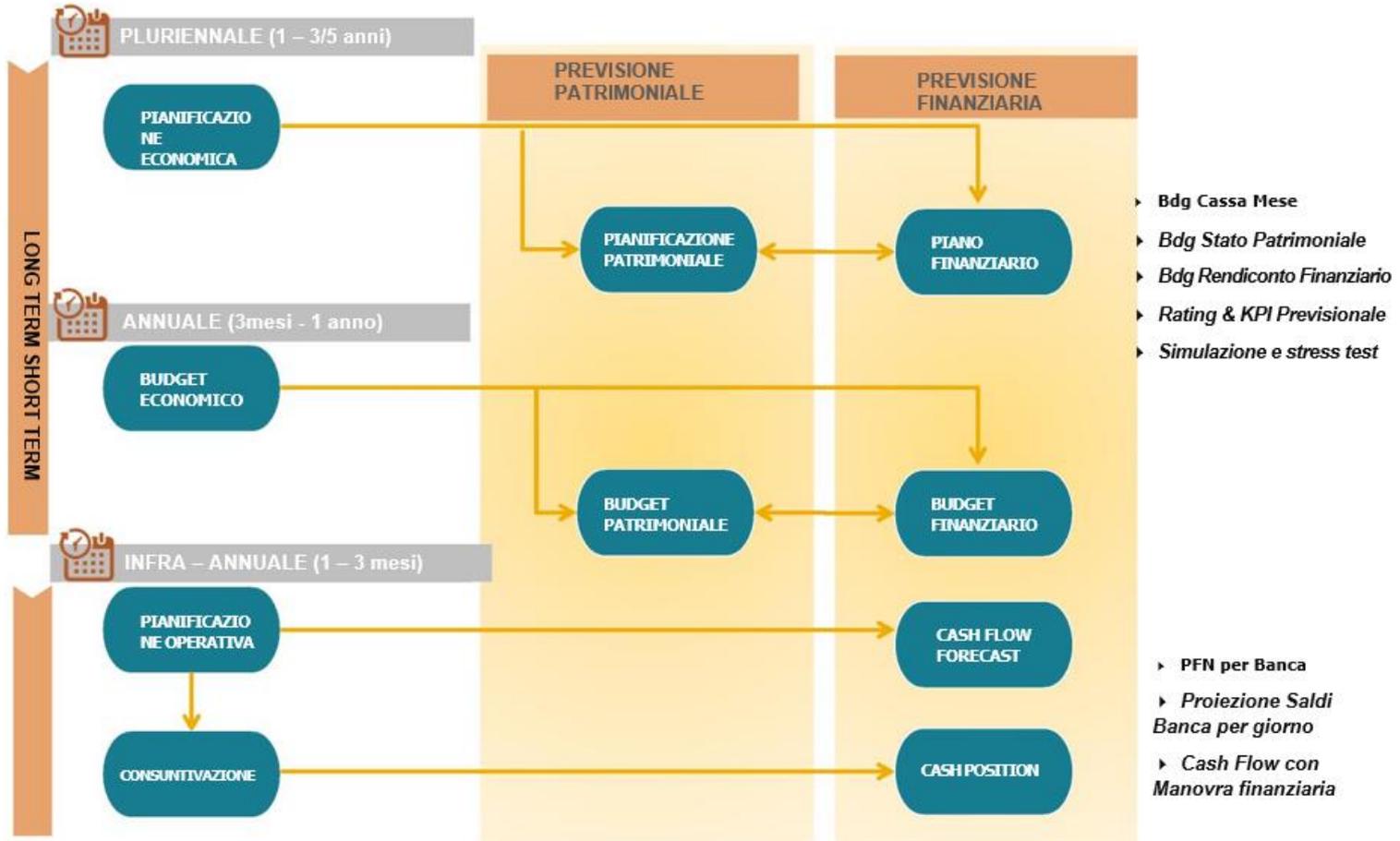
Dott. Riccardo Crotti

**Elementi di Tesoreria e gestione dei flussi di  
cassa**



# NUOVE SFIDE DELLA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

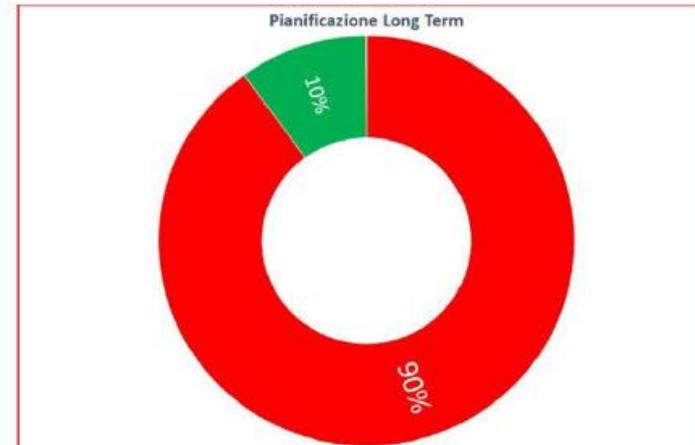
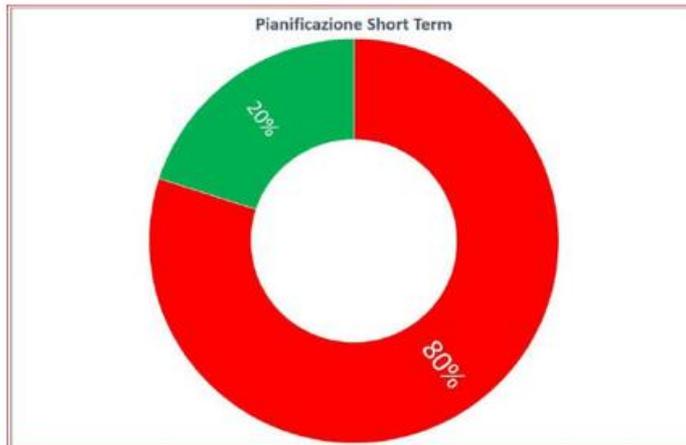
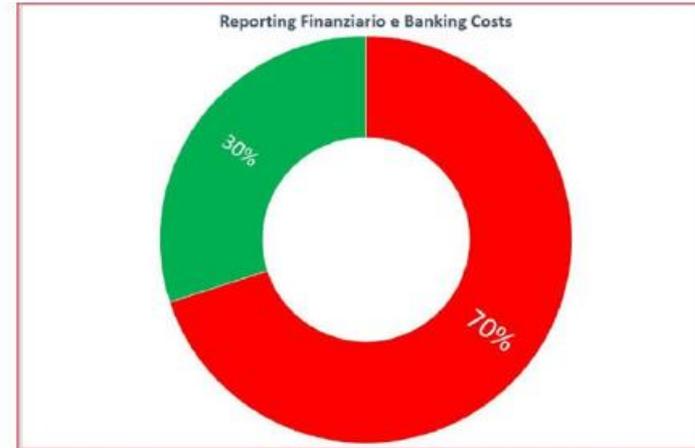
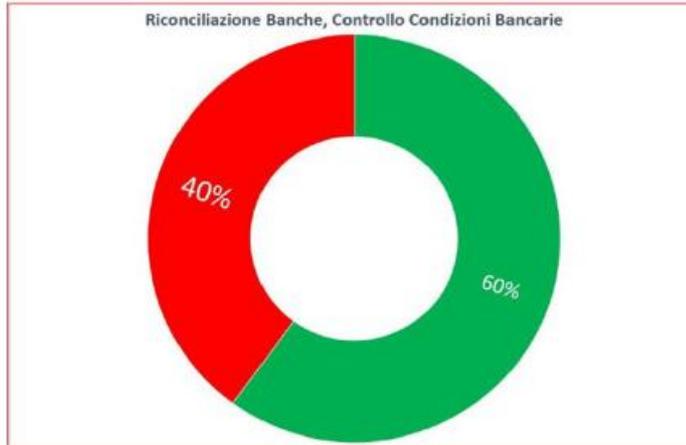
## L'orizzonte temporale e il reporting relativo





# ATTIVITA' FINANZIARIE AZIENDALI

## Il percorso virtuoso del Tesoriere: lo stato delle aziende





**I sistemi economici attuali sono caratterizzati da aleatorietà, volatilità ed incertezza=pianificazione più complessa ma necessaria**

- ❖ **Prima** bisognava proiettare in avanti nel tempo eventi molto probabili
- ❖ **Adesso** bisogna anticipare eventi non sempre prevedibili
- ❖ **Adesso** dobbiamo integrare le informazioni contabili prendendo in considerazione elementi «probabili» che produrranno a loro volta eventi correlati

**L'approccio tradizionale (proiezione di dati certi) alla tesoreria non è più sufficiente**

**Bisogna considerare un fattore di «rischio» più elevato e, quindi,**

**Maggiore flessibilità nei flussi finanziari**



## ELEMENTI FUTURI INCERTI

- a. **Fatture emesse:** affidabilità-ritardo medio-ritardo specifico
- b. **Merci consegnate:** presunta data di emissione della fattura
- c. **Lavorazioni in corso:** modifiche termini di consegna-annullamenti-esigenze organizzative in produzione
- d. **Ordini ricevuti:** termini di consegna-annullamenti-esigenze organizzative in produzione
- e. **Trattative con clienti:** previsione ordinato-pricing-presunta consegna-esigenze organizzative
- f. **Budget delle vendite:** possibilmente mensilizzato

La periodicità della gestione della tesoreria è correlata alla periodicità di incasso del circolante attivo



# NUOVE SFIDE DELLA PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

## Il Framework di allerta per l'Organo Amministrativo

### ShortLong

#### Giorno-Settimana

- Cash Flow
- Cash Liquidity
- Situazione Debiti vs Fornitori
- Situazione Crediti vs Clienti
- Treasury Brief



#### Mese -Rolling

##### Reporting Backward Looking

Cash Flow Act

Indici di allerta Act

Stato Patrimoniale Act

Fonti Impieghi Act

Rendiconto Finanziario Act

##### Reporting Forward Looking

Cash Flow FCT

Indici di allerta FCT

Stato Patrimoniale FCT

Fonti Impieghi FCT

Rendiconto Finanziario FCT

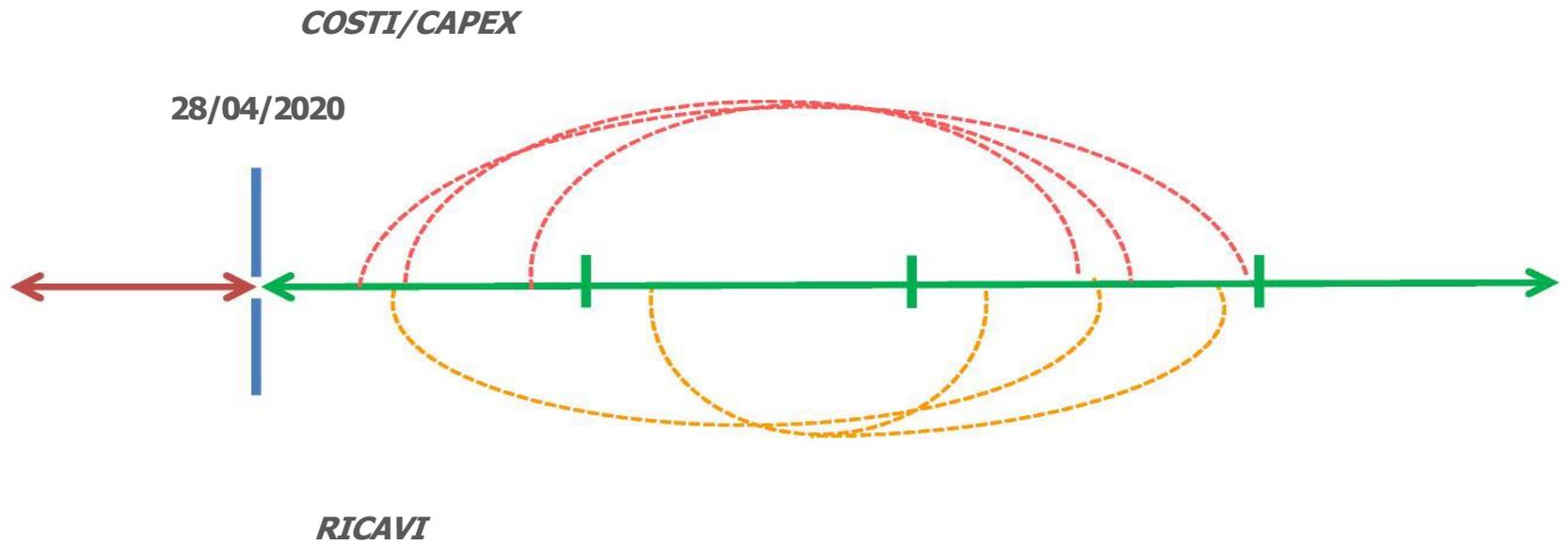




# INTRODUZIONE ALLO SHORT TERM

## •Long vs Short

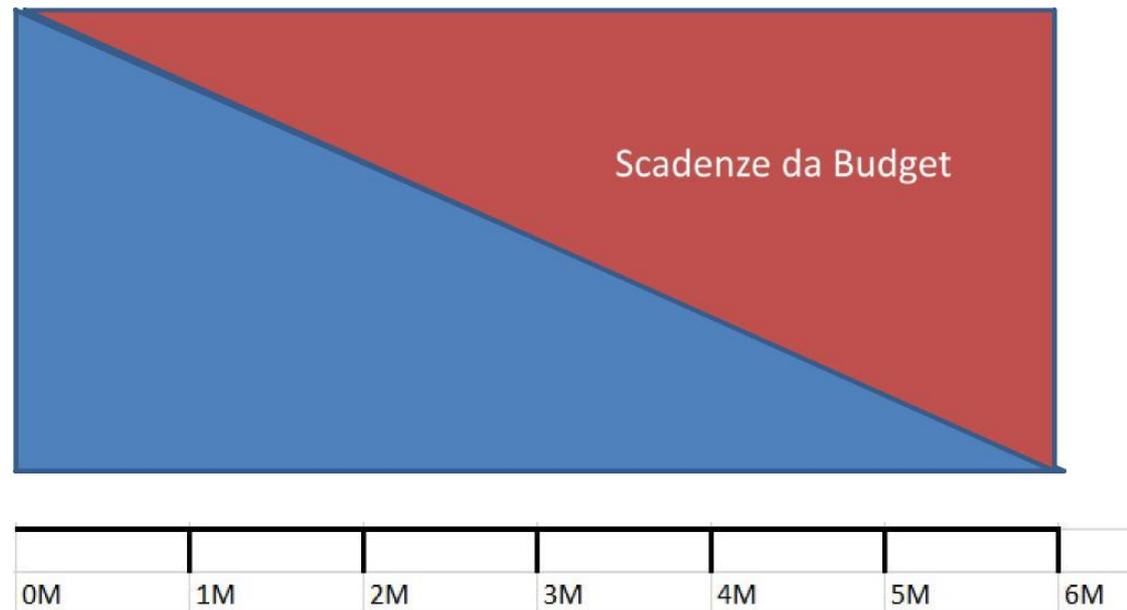
L'orizzonte di Short Term contiene flussi di cassa con manifestazione economica successiva alla data di proiezione presenti nel long term. Per la completezza dello short occorre prevedere in coerenza con il long term tali flussi di cassa.





# LA NUOVA DIMENSIONE DELLA FUNZIONE FINANZA

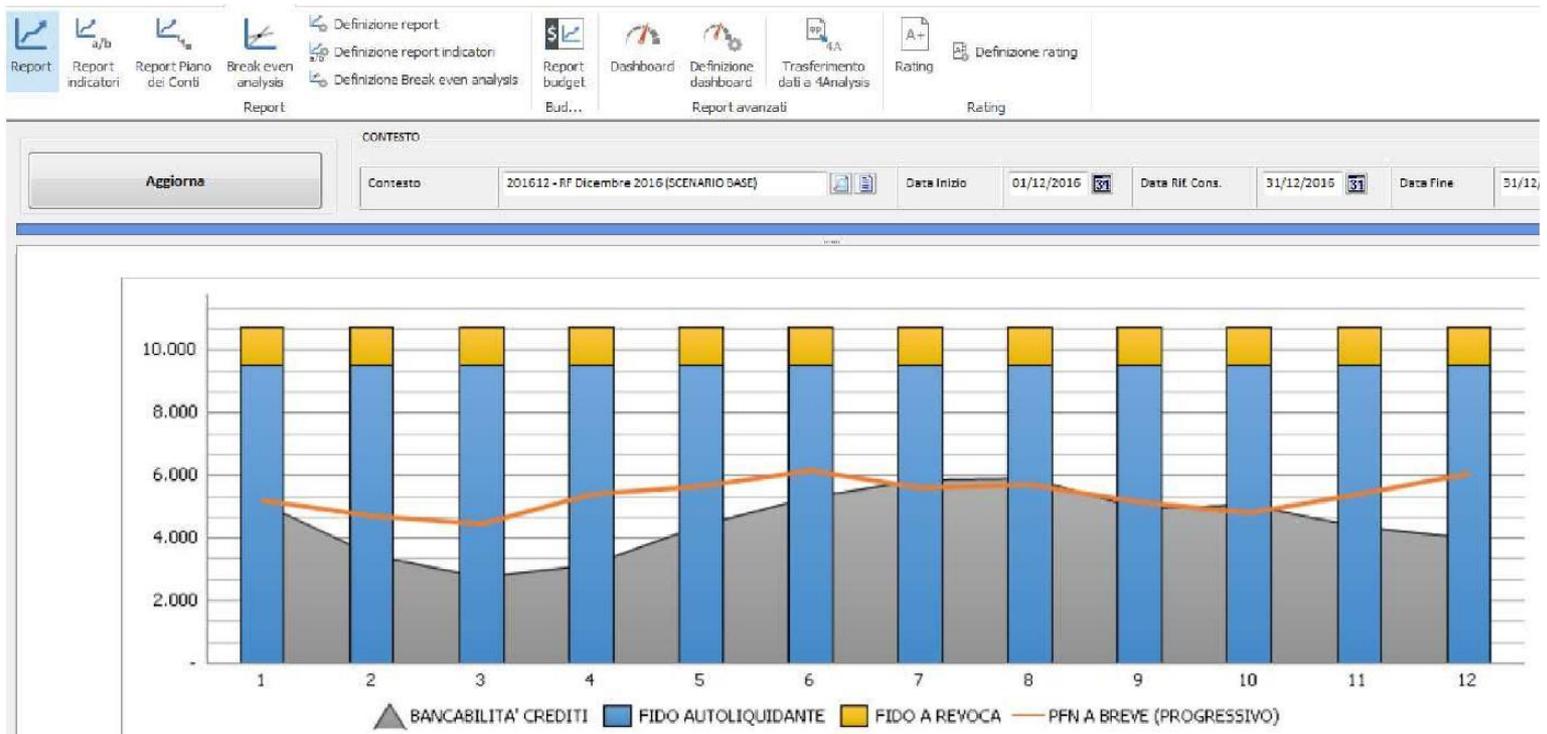
- La Prassi di Tesoreria e le Tesorerie: la provenienza dei flussi di cassa





# DASHBOARD REPORTING INDICI E RATING

## •Cash Flow Forecast: bancabilità e copertura pfn a breve





# DASHBOARD REPORTING INDICI E RATING

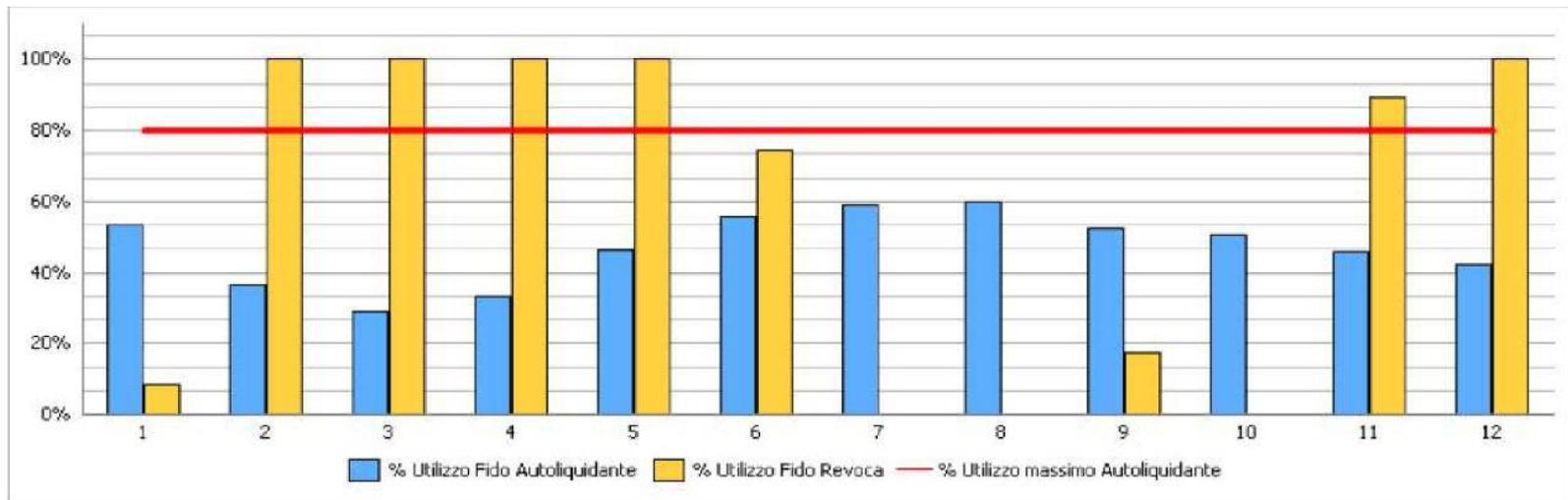
## •Cash Flow Forecast: utilizzo linee di credito

Report   Report indicatori   Report Piano dei Conti   Break even analysis   Report   Definizione report   Definizione report indicatori   Definizione Break even analysis   Report budget   Dashboard   Definizione dashboard   Trasferimento dati a 4Analysis   Rating   Definizione rating

CONTESTO

Aggiorna

Contesto: 201612 - RF Dicembre 2016 (SCENARIO BASE)   Data Inizio: 01/12/2016   Data Rif. Cons.: 31/12/2016





## TESORERIA-FINANZA : NOTE CONCLUSIVE

- ❖ E' CORRETTO EQUILIBRARE GLI INVESTIMENTI A M/L CON OPERAZIONI FINANZIARIE CORRELATE
- ❖ BISOGNA, PERO', RAGIONARE SUI FLUSSI DI CASSA FUTURI SULLA BASE DI IN «PIANO CREDIBILE E PRUDENTE»
- ❖ **EVITIAMO AFFIDAMENTI A BREVE CON ELEVATO RISCHI DI REVOCA**
- ❖ **NON TEMIAMO ESUBERI (TEMPORANEI )DI CASSA**
- ❖ **OGGI IL COSTO DEL DENARO HA, IN MOLTI CASI, UNA ONEROSITA' MOLTO BASSA**

**CHIEDIAMO LA MAGGIORE QUANTITA' DI DENARO CHE IL SISTEMA BANCARIO CI PUO' CONCEDERE COMPATIBILMENTE CON LA NS CAPACITA' DI CREARE FLUSSI FINANZIARI POSITIVI IN FUTURO A RIENTRO DELLA ESPOSIZIONE**



**Progesa S.p.A.**

**Mantova**

Viale Italia, 21  
tel +39 0376 384898

[www.progesa.com](http://www.progesa.com)

**Milano**

Via Giotto, 3  
tel +39 02 87250718

[info@progesa.com](mailto:info@progesa.com)

**Torino**

Corso Re Umberto, 84  
10128 Torino  
Tel +39 011/590490

**Verona**

Via Francia, 21/C  
37135 Verona  
Tel +39 045/4752081

# Strumenti di pianificazione e gestione dei flussi di cassa

*Mantova, 28 Aprile 2020*

Dott. Riccardo Crotti  
**Easy Budget & Financial Plan**



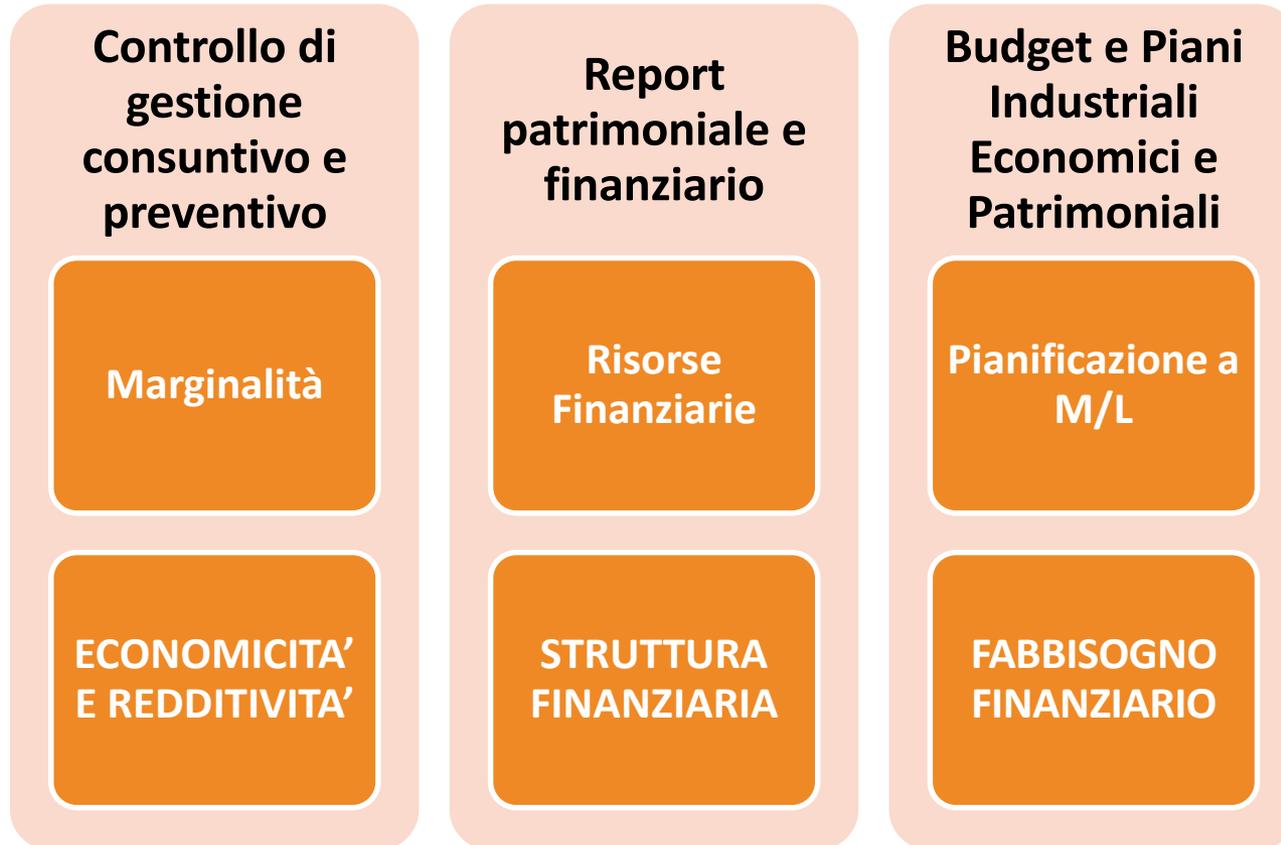
## IL MODELLO DI CONTROLLO: Easy Budget&Financial Plan

- ❖ Tool in excell standardizzato
- ❖ Finalizzato allo sviluppo del budget economico finanziario di breve/medio periodo (24 mesi)
- ❖ Possibilità di mensilizzazione dei primi 12 mesi.
- ❖ Possibilità di ottenere gli indici introdotti dal nuovo codice della crisi. Il modello calcola, quindi, anche il Debt Service Coverage Ratio (DSCR) sui dati annuali e semestrali oltre al calcolo del DSCR su base mensile e degli indicatori della crisi elaborati dal CNDCEC

**Il modello è stato costruito in modo semplice ed operativo per rispondere alle esigenze delle PMI sulla base del know-how acquisito in anni di esperienza nelle aziende clienti**



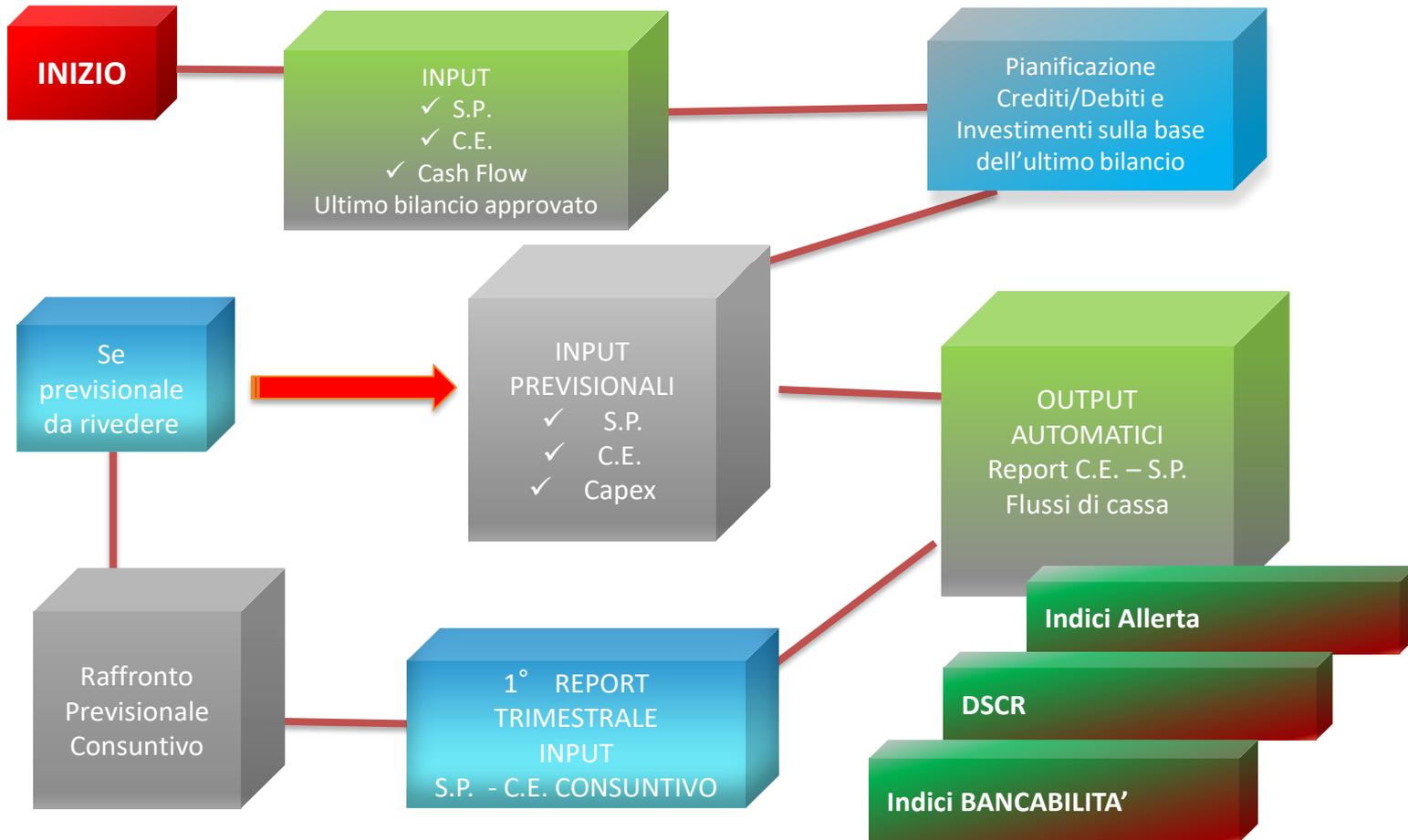
## IL MODELLO DI CONTROLLO



**Gli indicatori di crisi possono essere sviluppati solo in presenza di adeguati sistemi di controllo, indispensabili per il monitoraggio delle dinamiche aziendali**



# FLUSSO GENERAZIONE PROGESA REPORTING





## Cash Flow Previsionale

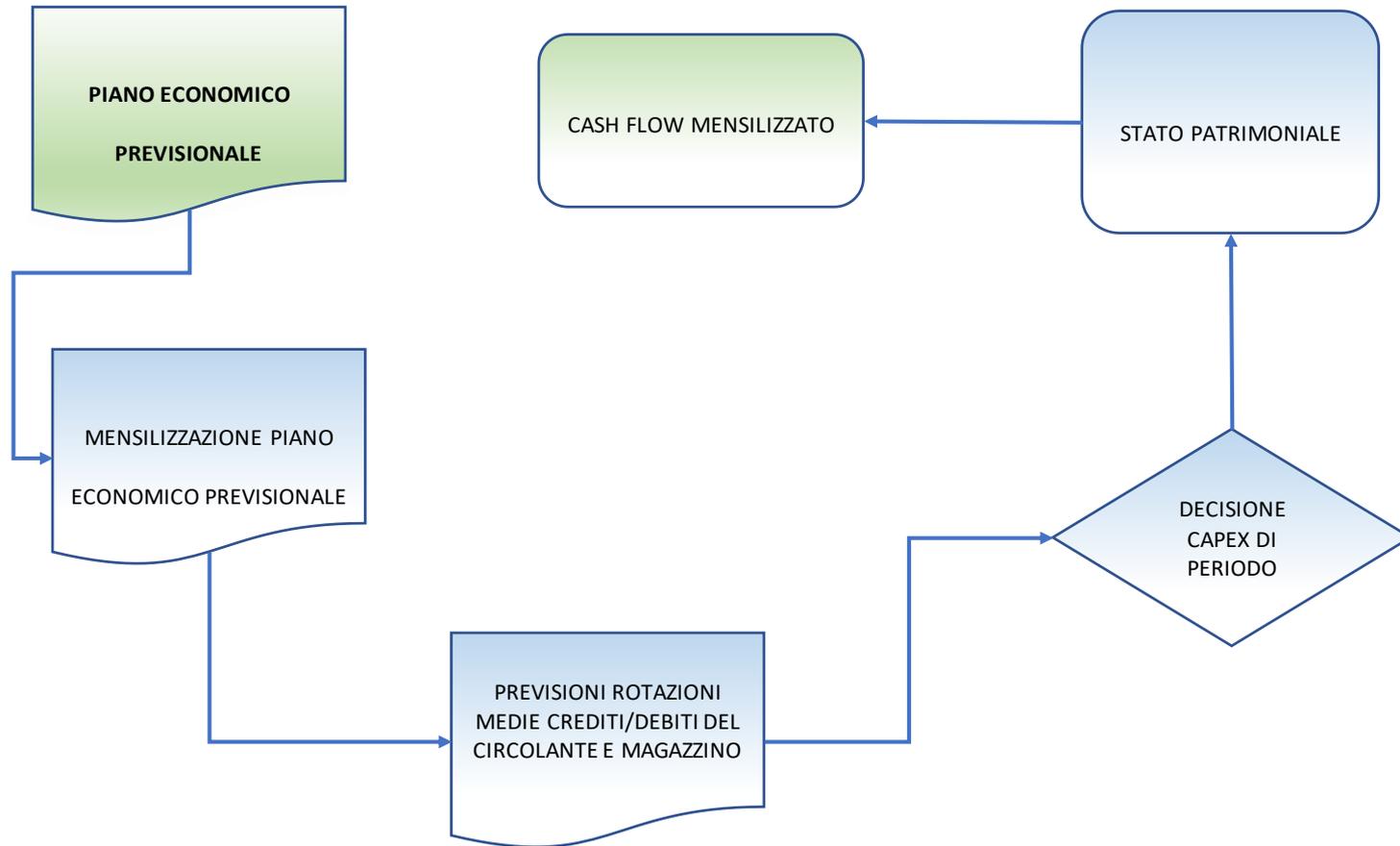
- ❖ Consente di analizzare la capacità dell'azienda di produrre/assorbire cassa
- ❖ Può essere sviluppato su periodi (mensile, trimestrale, semestrale)
- ❖ Determina l'evoluzione della PFN nel breve/medio periodo.

## Tesoreria Previsionale

- ❖ Consente di avere un dettaglio di breve periodo della liquidità
- ❖ Considera le entrate e uscite ricorrenti (personale, affitti, rimborso finanziamenti ecc...)
- ❖ Considera e approfondisce ulteriormente l'analisi di breve periodo partendo dai dati degli scadenzari
- ❖ Analizza le entrate e le uscite commerciali secondo le condizioni contrattuali di ogni singolo cliente/fornitore considerando anche le caratteristiche della struttura finanziaria della società (affidamenti per anticipi Ri.Ba., fatture, cambiali, aperture di credito in c/c ecc...)



# COSTRUZIONE CASH FLOW PREVISIONALE





# INPUT CONSUNTIVI

## Inserimento dati consuntivi bilancio di verifica

CONTO	DESCRIZIONE	IMPORTO	RICLASSIFICAZIONE CEE	CODICE CEE
10001	Fabbricati industriali	1.000.000	1) terreni e fabbricati	10
			1) terreni e fabbricati	10
			2) impianti e macchinario	10
			3) attrezzature industriali e commerciali	10
			4) altri beni	10
			5) immobilizzazioni in corso e acconti.	10
			Totale immobilizzazioni materiali	10
			III - Immobilizzazioni finanziarie	10
			1) partecipazioni in	10
			1) terreni e fabbricati	P010

## Inserimento dati consuntivi Rendiconto Finanziario

Flusso della gestione reddituale determinato con il metodo indiretto	Consuntivo	Consuntivo
<b>A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>		<b>13.864.298</b>
Imposte sul reddito		1.857.481
Interessi passivi/(interessi attivi)	-	17.148
(Dividendi)	-	56.902
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività	-	14.132
<b>1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione</b>	<b>-</b>	<b>15.633.597</b>
<b>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante netto</b>		
Ammortamenti delle immobilizzazioni		1.134.539
Svalutazioni per perdite durevoli di valore		100
Altre rettifiche per elementi non monetari (acc. Fondi)		319.625
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn</b>	<b>-</b>	<b>1.454.264</b>
<b>Variazioni del capitale circolante netto</b>		
Decremento/(incremento) delle rimanenze	-	3.555.723
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	-	2.778.412
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori		1.370.215

# INPUT PREVISIONALE

Sezione Ricavi		inserimento giorni rotazione	apr-20	mag-20	giu-20	.....	dic-20	Esercizio n+1
Fatturato			4.300.000	4.100.000	3.500.000	.....	4.150.000	45.000.000
gg dilazione media clienti		90				.....		
gg rotazione magazzino		100				.....		
Variazione Rimanenze finali prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti			- 219.357	- 219.357	- 219.357	.....	- 219.357	-
Rimanenze finali prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti			14.254.855	14.035.498	13.816.141	.....	12.500.000	12.500.000
Altri ricavi			€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	.....	€ 50.000	€ 600.000

Sezione Costi			apr-20	mag-20	giu-20	.....	dic-20	Esercizio n+1
Margine Contribuzione Lordo		%	60%	60%	60%	.....	60%	60%
Valore degli acquisti			1.652.257	1.572.257	1.332.257	.....	1.592.257	18.240.000
gg media dilazione fornitori materie prime		60				.....		
Rimanenze finali materie prime, sussidiarie di consumo e merci			104.952	104.952	104.952	.....	104.952	104.952
oneri diversi di gestione			200.000	200.000	200.000	.....	200.000	2.400.000
costi personale			500.000	500.000	500.000	.....	500.000	6.000.000
Aliquota TFR			13,5	13,5	13,5	.....	13,5	13,5

Sezioni Finanziamenti			apr-20	mag-20	giu-20	.....	dic-20	Esercizio n+1
Accensione nuovi finanziamenti medio lungo termine mensili						.....		
Quota capitale mensilmente rimborsata			200.000	200.000	200.000	.....		
Quota interessi mensilmente rimborsata			2.000	2.000	2.000	.....		

Sezioni Capitale Proprio / Contributi Fondo Perduto			apr-20	mag-20	giu-20	.....	dic-20	Esercizio n+1
Aumento Capitale						.....		
Contributi Fondo Perduto Impianti						.....		
Contributi Fondo Perduto Gestione						.....		

Distribuzione Utile			apr-20	mag-20	giu-20	.....	dic-20	Esercizio n+1
Utile Esercizio			1.171.003	1.084.393	824.742	.....	1.110.712	12.390.786
% Distribuzione						.....		
Utile Distribuito			-	-	-	.....	-	-



# INPUT PREVISIONALE

## Investimenti Progressi

<i>Immobilizzazioni Materiali</i>	<i>Investimento Residuo</i>	<i>Ammortamento annuo 2020</i>	<i>Ammortamento annuo 2021</i>
Fabbricati	2.993.945	300.000	300.000
Impianti e Macchinari	2.258.835	700.000	700.000
Attrezzature industriali e commerciali	454.105	150.000	150.000
Altri beni	969.463	100.000	100.000

<i>Immobilizzazioni Immateriali</i>	<i>Investimento Residuo</i>	<i>Ammortamento annuo 2020</i>	<i>Ammortamento annuo 2021</i>
Costi d'impianto e ampliamento	-		
Costi di sviluppo	-		
Altre immobilizzazioni immateriali	94.547	12.000	12.000

<i>Immobilizzazioni Finanziarie</i>	<i>Investimento Residuo</i>	<i>apr-20</i>	<i>mag-20</i>	<i>giu-20</i>	<i>....</i>	<i>dic-20</i>	<i>Esercizio n+1</i>
Immobilizzazioni Finanziarie	9.624.226				....		

## Nuovi Investimenti

<i>Immobilizzazioni Materiali</i>	<i>Aliquota Amm.to</i>	<i>apr-20</i>	<i>mag-20</i>	<i>giu-20</i>		<i>dic-20</i>	<i>Esercizio n+1</i>
Fabbricati	10%						
Impianti e Macchinari	20%						
Attrezzature industriali e commerciali	10%	10.000	10.000	10.000		10.000	
Altri beni	10%	5.000	5.000	5.000		5.000	

# SP PREVISIONALE

Attivo	Previsionale <i>apr-20</i>	Previsionale <i>mag-20</i>	Previsionale <i>giu-20</i>	.....	Previsionale <i>dic-20</i>	Previsionale <i>Esercizio n+1</i>
<b>Posizione Finanziaria netta a breve</b>	<b>16.651.158</b>	<b>21.128.566</b>	<b>21.999.462</b>	.....	<b>31.123.118</b>	<b>46.623.929</b>
<b>Crediti</b>	<b>18.328.705</b>	<b>15.501.040</b>	<b>15.379.040</b>	.....	<b>15.501.040</b>	<b>14.395.519</b>
- Crediti v/clienti	17.650.665	14.823.000	14.701.000	.....	14.823.000	13.717.479
- Erario c/acc. Imposte e Ritenute e Iva	-	-	-	.....	-	-
- Ratei e Risconti Attivi	678.040	678.040	678.040	.....	678.040	678.040
- Altri Crediti, fatture da emettere, ecc	-	-	-	.....	-	-
<b>Rim. Merci, Mat. Prime, Suss., Semilav.</b>	<b>14.359.807</b>	<b>14.140.450</b>	<b>13.921.093</b>	.....	<b>12.604.952</b>	<b>12.604.952</b>
- Rimanenze prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e finiti	14.254.855	14.035.498	13.816.141	.....	12.500.000	12.500.000
- Rimanenze materie prime, sussidiarie di consumo e merci	104.952	104.952	104.952	.....	104.952	104.952
<b>Immobilizzazioni Materiali</b>	<b>6.551.765</b>	<b>6.457.806</b>	<b>6.363.723</b>	.....	<b>5.796.598</b>	<b>4.478.598</b>
1) Terreni e Fabbricati	2.893.945	2.868.945	2.843.945	.....	2.693.945	2.393.945
2) Impianti e macchinari	2.258.835	2.196.335	2.133.835	.....	1.758.835	1.008.835
3) Attrezzature industriali e commerciali	443.272	440.355	437.355	.....	417.605	255.605
4) Altri beni	955.713	952.171	948.588	.....	926.213	820.213
<b>Immobilizzazioni immateriali</b>	<b>90.547</b>	<b>89.547</b>	<b>88.547</b>	.....	<b>82.547</b>	<b>70.547</b>
- Altri Costi Pluriennali	<b>90.547</b>	<b>89.547</b>	<b>88.547</b>	.....	<b>82.547</b>	<b>70.547</b>
1) Costi d'impianto e ampliamento	-	-	-	.....	-	-
2) Costi di sviluppo	-	-	-	.....	-	-
3) Altre immobilizzazioni immateriali	90.547	89.547	88.547	.....	82.547	70.547
<b>Immobilizzazioni Finanziarie</b>	<b>9.624.226</b>	<b>9.624.226</b>	<b>9.624.226</b>	.....	<b>9.624.226</b>	<b>9.624.226</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>65.606.208</b>	<b>66.941.635</b>	<b>67.376.091</b>	.....	<b>74.732.481</b>	<b>87.797.771</b>



# SP PREVISIONALE

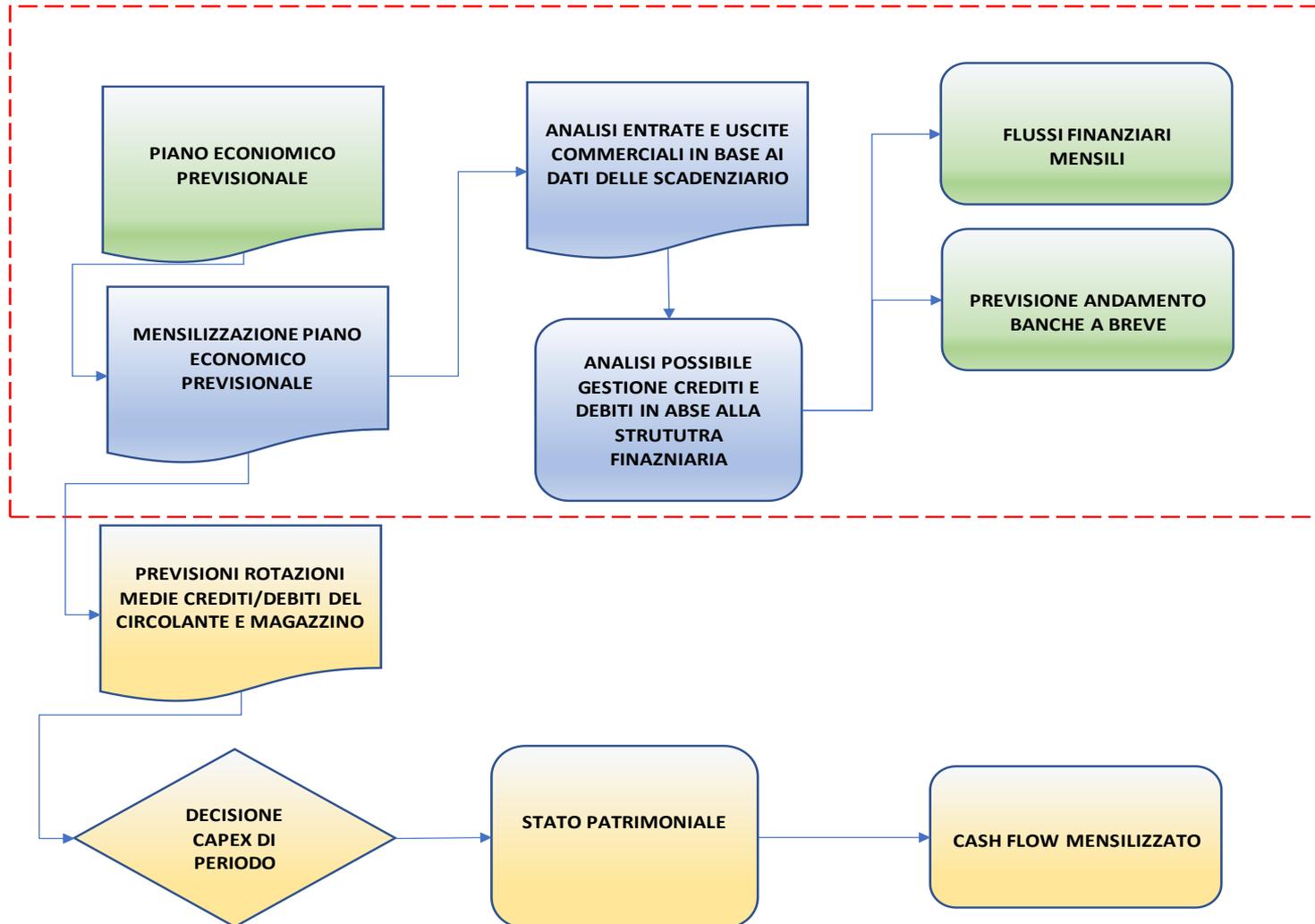
Passivo	apr-20	mag-20	giu-20	.....	dic-20	Esercizio n+1
<b>Banche a breve termine</b>	-	-	-	.....	-	-
- Banche	-	-	-	.....	-	-
<b>Debiti Correnti</b>	<b>5.260.814</b>	<b>5.924.812</b>	<b>5.853.935</b>	<b>.....</b>	<b>8.296.581</b>	<b>8.526.642</b>
- Fornitori	3.689.908	3.933.908	3.543.508	.....	3.860.708	3.657.995
- Enti Previd., Assistenziali, Ritenute personale	-	-	-	.....	-	-
- Debiti tributari	1.497.030	1.917.028	2.236.551	.....	3.510.724	4.794.770
- Altri debiti	-	-	-	.....	851.273	-
- Ratei e Risconti Passivi	73.877	73.877	73.877	.....	73.877	73.877
<b>Finanziamenti Soci</b>	-	-	-	.....	-	-
<b>Debito a m/lungo termine</b>	<b>3.487.293</b>	<b>3.074.330</b>	<b>2.754.920</b>	<b>.....</b>	<b>2.177.142</b>	<b>2.621.587</b>
- Mutui e Finanziamenti	1.606.447	1.156.447	800.000	.....	-	-
- Fondo TFR	1.797.402	1.834.439	1.871.476	.....	2.093.698	2.538.143
- Altri Fondi	83.444	83.444	83.444	.....	83.444	83.444
- Altri Debiti a m/l termine	-	-	-	.....	-	-
- Debiti verso Società del gruppo	-	-	-	.....	-	-
<b>Capitale Netto</b>	<b>56.858.100</b>	<b>57.942.493</b>	<b>58.767.235</b>	<b>.....</b>	<b>64.258.757</b>	<b>76.649.543</b>
- Capitale Sociale	1.500.000	1.500.000	1.500.000	.....	1.500.000	1.500.000
- Riserva Legale	300.000	300.000	300.000	.....	300.000	300.000
- Altre Riserve	37.416.108	37.416.108	37.416.108	.....	37.416.108	37.416.108
- Utile (perdita) a nuovo	16.470.990	17.641.992	18.726.385	.....	23.931.938	25.042.649
- Risultato di Esercizio	1.171.003	1.084.393	824.742	.....	1.110.712	12.390.786
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>65.606.208</b>	<b>66.941.635</b>	<b>67.376.091</b>		<b>74.732.481</b>	<b>87.797.771</b>

# CF PREVISIONALE

Flusso della gestione reddituale determinato con il metodo indiretto	Previsionale	Previsionale	Previsionale	.....	Previsionale	Previsionale	Previsionale
A. Flussi finanziari derivanti dalla gestione reddituale (metodo indiretto)	apr-20	mag-20	giu-20	.....	dic-20	2020	Esercizio n+1
<b>Utile (perdita) dell'esercizio</b>	<b>1.171.003</b>	<b>1.084.393</b>	<b>824.742</b>	.....	<b>1.110.712</b>	<b>11.265.411</b>	<b>12.390.786</b>
Imposte sul reddito	453.513	419.998	319.523	.....	429.804	4.361.997	4.794.770
Interessi passivi/(interessi attivi) (Dividendi)	7.000 -	7.000 -	7.000 -	..... .....	- -	50.000 87.060	- -
(Plusvalenze)/minusvalenze derivanti dalla cessione di attività				.....			
<b>1. Utile (perdita) dell'esercizio prima d'imposte sul reddito, interessi, dividendi e plus/minusvalenze da cessione</b>	<b>1.631.516</b>	<b>1.511.391</b>	<b>1.151.266</b>	.....	<b>1.540.516</b>	<b>15.590.348</b>	<b>17.185.556</b>
<b>Rettifiche per elementi non monetari che non hanno avuto contropartita nel capitale circolante</b>							
Ammortamenti delle immobilizzazioni	109.833	109.958	110.083	.....	110.833	1.321.750	1.330.000
Altre rettifiche per elementi non monetari	37.037	37.037	37.037	.....	37.037	444.444	444.444
<b>2. Flusso finanziario prima delle variazioni del ccn</b>	<b>146.870</b>	<b>146.995</b>	<b>147.120</b>	.....	<b>147.870</b>	<b>1.766.194</b>	<b>1.774.444</b>
<b>Variazioni del capitale circolante netto</b>							
Decremento/(incremento) delle rimanenze	219.357	219.357	219.357	.....	219.357	2.527.330	-
Decremento/(incremento) dei crediti vs clienti	1.524.000	2.827.665	122.000	.....	- 1.098.000	1.170.665	1.105.521
Incremento/(decremento) dei debiti verso fornitori	- 3.310.286	244.000	- 390.400	.....	195.200	- 10.193.578	- 202.713
Altre variazioni del capitale circolante netto	-	-	-	.....	429.804	6.195.420	-
<b>3. Flusso finanziario dopo le variazioni del ccn</b>	<b>- 1.566.929</b>	<b>3.291.022</b>	<b>- 49.043</b>	.....	<b>- 253.639</b>	<b>- 300.164</b>	<b>902.807</b>
Interessi incassati/(pagati)	- 7.000	- 7.000	- 7.000	.....	-	50.000	-
(Imposte sul reddito pagate)	-	-	-	.....	- 429.804	- 1.536.272	- 4.361.997
Dividendi incassati				.....			
<b>4. Flusso finanziario dopo le altre rettifiche</b>	<b>- 7.000</b>	<b>- 7.000</b>	<b>- 7.000</b>	.....	<b>- 429.804</b>	<b>- 1.586.272</b>	<b>- 4.361.997</b>
<b>Flusso finanziario della gestione reddituale (A)</b>	<b>204.457</b>	<b>4.942.408</b>	<b>1.242.343</b>	.....	<b>1.004.943</b>	<b>15.470.107</b>	<b>15.500.811</b>
<b>B. Flussi finanziari derivanti dall'attività d'investimento</b>							
<b>Immobilizzazioni materiali</b> (Investimenti)	- 15.000 - 15.000	- 15.000 - 15.000	- 15.000 - 15.000	..... .....	- 15.000 - 15.000	- 430.000 - 430.000	- -
<b>Immobilizzazioni immateriali</b> (Investimenti)	- -	- -	- -	..... .....	- -	- -	- -
<b>Immobilizzazioni finanziarie</b> (Investimenti)	- -	- -	- -	..... .....	- -	- -	- -
<b>Flusso finanziario dell'attività di investimento (B)</b>	<b>- 15.000</b>	<b>- 15.000</b>	<b>- 15.000</b>	.....	<b>- 15.000</b>	<b>- 430.000</b>	<b>-</b>
<b>C. Flussi finanziari derivanti dall'attività di finanziamento</b>							
<b>Mezzi di terzi</b>							
Accensione finanziamenti	-	-	-	.....	-	2.000.000	-
Rimborso finanziamenti	- 450.000	- 450.000	- 356.447	.....	-	- 3.606.447	-
<b>Mezzi propri</b>							
Aumento di capitale a pagamento	-	-	-	.....	-	-	-
Dividendi (e acconti su dividendi) pagati				.....			
<b>Flusso finanziario dell'attività di finanziamento (C)</b>	<b>- 450.000</b>	<b>- 450.000</b>	<b>- 356.447</b>	.....	<b>-</b>	<b>- 1.606.447</b>	<b>-</b>



# COSTRUZIONE CASH FLOW PREVISIONALE





# INPUT TESORERIA PREVISIONALE

- ❖ Inserimento delle condizioni di incasso/pagamento (scadenziari)
- ❖ Gestione delle percentuali di possibilità di anticipazione degli incassi
- ❖ Inserimento delle condizioni bancarie di smobilizzo.

CLIENTE	CODICE CLIENTE	CONDIZIONI INCASSO	POSSIBILITA' DI SMOBILIZZO	ALIQUOTA IVA
CLIENTE 1	C000001	30	80%	5%
CLIENTE 2	C000002	60	50%	5%
CLIENTE 3	C000003	30	25%	5%
CLIENTE 4	C000004	30	30%	5%
CLIENTE 5	C000005	60	0%	5%
CLIENTE 6	C000006	30	0%	5%
CLIENTE 7	C000007	60	0%	5%
CLIENTE 8	C000008	120	100%	5%
CLIENTE 9	C000009	90	75%	5%
CLIENTE 10	C000010	60	80%	5%
FORNITORE 1	F000001	60		10%
FORNITORE 2	F000002	90		10%
FORNITORE 3	F000003	60		10%
FORNITORE 4	F000004	120		10%
FORNITORE 5	F000005	30		10%
FORNITORE 6	F000006	90		10%
FORNITORE 7	F000007	60		10%
FORNITORE 8	F000008	60		10%
FORNITORE 9	F000009	90		10%
FORNITORE 10	F000010	30		10%



## Affidamenti bancari a breve termine

- ❖ Lo smobilizzo dei crediti commerciali può avvenire utilizzando diversi prodotti finanziari (anticipi fatture, anticipi sbf cambiali o Ri.Ba. ecc...).
- ❖ il modello previsionale di tesoreria dà la possibilità di effettuare una previsione mensile dell'utilizzo degli affidamenti
- ❖ Sulla base dei fatturati mensili previsti, è possibile prevedere i crediti che saranno anticipati dagli istituti di credito e i rimborsi di quei crediti anticipati precedentemente che saranno incassati.

Nel modello è prevista una sintesi con la situazione delle banche passive a breve e l'andamento mensile dei saldi per verificare, in anticipo, eventuali periodi di tensione finanziaria.



# AFFIDAMENTI BANCARI PREVISIONALI

CLIENTI	ANTICIPI				
	APR_2020	MAG_2020	GIU_2020	....	DIC_2020
CLIENTE 1	1.008.000	798.000	714.000	....	672.000
CLIENTE 2	341.250	367.500	393.750	....	262.500
CLIENTE 3	577.500	616.875	590.625	....	547.903
CLIENTE 4	109.396	114.865	120.609	....	68.229
CLIENTE 5	-	-	-	....	-
CLIENTE 6	-	-	-	....	-
CLIENTE 7	-	-	-	....	-
CLIENTE 8	262.500	84.000	415.623	....	-
CLIENTE 9	157.500	294.818	315.000	....	200.813
CLIENTE 10	32.957	672.000	336.000	....	200.523
<b>TOTALE</b>	<b>2.489.102</b>	<b>2.948.058</b>	<b>2.885.606</b>	<b>....</b>	<b>1.951.968</b>

CLIENTI	RIMBORSO LINEE AUTOLIQUIDANTI				
	APR_2020	MAG_2020	GIU_2020	....	DIC_2020
CLIENTE 1	- 798.000	- 1.008.000	- 798.000	....	- 924.000
CLIENTE 2	- 210.000	- 315.000	- 341.250	....	- 420.000
CLIENTE 3	- 669.375	- 577.500	- 616.875	....	- 730.538
CLIENTE 4	- 104.186	- 109.396	- 114.865	....	- 113.715
CLIENTE 5	-	-	-	....	-
CLIENTE 6	-	-	-	....	-
CLIENTE 7	-	-	-	....	-
CLIENTE 8	-	- 315.000	- 157.500	....	- 52.500
CLIENTE 9	- 787.500	- 266.979	- 380.586	....	- 476.438
CLIENTE 10	- 336.000	- 32.957	- 672.000	....	- 561.192
<b>TOTALE</b>	<b>- 2.905.061</b>	<b>- 2.624.831</b>	<b>- 3.081.076</b>	<b>....</b>	<b>- 3.278.382</b>



# AFFIDAMENTI BANCARI PREVISIONALI

TIPO SALDO	ACCORDATO	DIC_2019	APR_2020	MAG_2020	GIU_2020	.....	DIC_2020
	% utilizzo autoliquidanti		25%	25%	33%		40%
	% utilizzo APC		40%	40%	40%		15%
APC	50.000		-	-	-		-
SBF	3.000.000	560.728	622.276	737.015	952.250	.....	780.787
<b>Totale debiti a breve Banca 1</b>			<b>622.276</b>	<b>737.015</b>	<b>952.250</b>	<b>.....</b>	<b>780.787</b>
	% utilizzo autoliquidanti		40%	40%	35%		25%
	% utilizzo APC		60%	60%	60%		85%
APC	300.000		-	-	-		-
SBF	2.000.000		995.641	1.179.223	1.009.962	.....	487.992
<b>Totale debiti a breve Banca 2</b>			<b>995.641</b>	<b>1.179.223</b>	<b>1.009.962</b>	<b>.....</b>	<b>487.992</b>
	% utilizzo autoliquidanti		35%	35%	32%		35%
	% utilizzo APC		0%	0%	0%		0%
APC	-		-	-	-		-
SBF	3.000.000		871.186	1.031.820	923.394	.....	683.189
<b>Totale debiti a breve Banca 3</b>			<b>871.186</b>	<b>1.031.820</b>	<b>923.394</b>	<b>.....</b>	<b>683.189</b>
TOTALE APC DISPONIBILI	350.000		350.000	350.000	350.000	.....	350.000
TOTALE UTILIZZO APC		0	-	-	-	.....	-
TOTALE SBF DISP.	8.000.000	8.000.000	5.510.898	5.051.942	5.114.394	.....	6.048.032
TOTALE UTILIZZO SBF		-	2.489.102	2.948.058	2.885.606	.....	1.951.968
<b>TOT. DEBITI BT V/BANCHE</b>			<b>1.617.916</b>	<b>1.916.238</b>	<b>1.962.212</b>	<b>.....</b>	<b>1.268.779</b>



## TESORERIA MENSILE

Il dettaglio delle informazioni sugli incassi/pagamenti previsionali sono integrate alle entrate e uscite di altra natura (es. personale, imposte, rimborsi finanziamenti a M/L, accensione nuovi finanziamento, operazioni sul capitale ecc...) per arrivare al flusso di tesoreria mensile.

	2020	2020	2020	.....	2020
	APR	MAG	GIU		DIC
Disponibilità Liquide Iniziali	7.165.962	9.911.098	11.595.934	.....	9.969.535
Debiti Verso banche a Breve				.....	
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A BREVE INIZIALE</b>	<b>7.165.962</b>	<b>9.911.098</b>	<b>11.595.934</b>	<b>.....</b>	<b>9.969.535</b>
Incassi Previsionali da Piano su Vendite	7.372.738	8.598.595	7.744.133	.....	4.926.312
Incassi Crediti Progressi	0	0	0	.....	372.293
Integrazione Incassi da scadenzario	0	0	0	.....	0
Entrate da crediti commerciali	518.066	-1.033.354	854.899	.....	1.486.058
<b>Totale Incassi da Clienti</b>	<b>7.890.804</b>	<b>7.565.241</b>	<b>8.599.031</b>	<b>.....</b>	<b>6.784.663</b>
Erogazioni di Finanziamenti	0	0	500.000	.....	0
Incassi da vendite Immobilizzazioni Finanziarie	0	0	0	.....	0
Incassi Crediti diversi	0	500.000	0	.....	0
<b>Totale Altri incassi</b>	<b>0</b>	<b>500.000</b>	<b>500.000</b>	<b>.....</b>	<b>0</b>
<b>ENTRATE</b>	<b>7.890.804</b>	<b>8.065.241</b>	<b>9.099.031</b>	<b>.....</b>	<b>6.784.663</b>



# TESORERIA MENSILE

	2020	2020	2020	.....	2020
	APR	MAG	GIU		DIC
Pagamenti Previsionali da Piano Fornitori su Acquisti	-4.368.054	-4.967.732	-4.512.011	.....	-6.232.730
Pagamento Fornitori Pregressi	0	0	0	.....	-560.276
Integrazione Pagamenti da scadenario	0	0	0	.....	0
Pagamenti Acconti a Fornitori	0	0	0	.....	0
<b>Totale Pagamenti Fornitori Commerciali</b>	<b>-4.368.054</b>	<b>-4.967.732</b>	<b>-4.512.011</b>	<b>.....</b>	<b>-6.793.006</b>
Pagamenti Fornitori per Investimenti da Piano investimenti	0	-31.000	-500.000	.....	0
Pagamento Fornitori Pregressi per Investimenti	0	0	0	.....	0
<b>Totale Pagamenti Fornitori per Investimenti Immobilizzazioni Materiali e Immateriali</b>	<b>0</b>	<b>-31.000</b>	<b>-500.000</b>	<b>.....</b>	<b>0</b>
Pagamento Immobilizzazioni Finanziarie	0	0	0	.....	0
<b>Totale Pagamenti Fornitori per Investimenti Immobilizzazioni Materiali e Immateriali</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>.....</b>	<b>0</b>
Pagamenti Previsionali da Piano Dipendenti	-705.099	-705.099	-1.410.197	.....	-1.000.000
Integrazione Pagamenti dipendenti				.....	
Pagamenti Debiti Previdenziali				.....	
Pagamenti Debiti Erariali				.....	
Pagamenti TFR	0	0	-100.000	.....	0
<b>Totale Pagamenti Personale Dipendente</b>	<b>-705.099</b>	<b>-705.099</b>	<b>-1.510.197</b>	<b>.....</b>	<b>-1.000.000</b>
Pagamenti Previsionali da Piano Compensi Amministratori	-54.349	-53.989	-54.049	.....	-53.605
Erogazione dividendi	0	-500.000	0	.....	0
Rimborsi di Finanziamenti	-18.167	-122.585	-1.021.290	.....	-1.553.019
Pagamenti Iva	0	0	0	.....	0
Pagamenti altri Debiti	0	0	0	.....	0
<b>Totale Pagamenti Altri</b>	<b>-72.516</b>	<b>-676.574</b>	<b>-1.075.339</b>	<b>.....</b>	<b>-1.606.623</b>
<b>USCITE</b>	<b>-5.145.669</b>	<b>-6.380.404</b>	<b>-7.597.547</b>		<b>-9.399.630</b>
<b>FLUSSO FINANZIARIO DEL PERIODO</b>	<b>2.745.136</b>	<b>1.684.836</b>	<b>1.501.484</b>		<b>-2.614.966</b>
<b>AFFIDAMENTI UTILIZZATI</b>	<b>2.489.102</b>	<b>2.948.058</b>	<b>2.885.606</b>	<b>.....</b>	<b>1.951.968</b>
<b>POSIZIONE FINANZIARIA NETTA A BREVE FINALE</b>	<b>7.421.996</b>	<b>8.647.876</b>	<b>10.211.812</b>	<b>.....</b>	<b>5.402.601</b>



Progesa S.p.a.

**Progesa S.p.A.**

**Mantova**

Viale Italia, 21  
tel +39 0376 384898

[www.progesa.com](http://www.progesa.com)

**Milano**

Via Giotto, 3  
tel +39 02 87250718

[info@progesa.com](mailto:info@progesa.com)

**Torino**

Corso Re Umberto, 84  
10128 Torino  
Tel +39 011/590490

**Verona**

Via Francia, 21/C  
37135 Verona  
Tel +39 045/4752081

# Strumenti di pianificazione e gestione dei flussi di cassa

*Mantova, 28 aprile 2020*

Dott. Riccardo Crotti

**Pareto SW**



Pareto è una piattaforma Web-based che consente di gestire in modo integrato e condiviso tutti i processi legati al:

- Controllo di gestione
- Contabilità industriale
- Bilancio consolidato di aziende e di gruppi di imprese.





## Soluzione Cloud

- ❖ in remoto sulla nostra server farm
- ❖ In remoto presso server farm esterna



Sicurezza e riservatezza dei dati



# Moduli Disponibili



## Financial

- Riclassificati economico e patrimoniali
- Rendiconto finanziario
- Indici di performance
- Indicatori di allerta
- Analisi scostamenti tra periodi
- Importazione situazioni contabili e Budget
- Scritture di rettifica automatiche e manuali



## Controlling

- Costi e ricavi per centri costo/commissa/servizio
- Costi unitari di produzione o servizio
- Marginalità per linee di business.
- Gestione ribaltamenti
- Importazione attribuzioni da fonti esterne
- Analisi actual e budget



## Consolidation

- Consolidamento actual e budget (anche parziale)
- Confronto tra aziende sullo stesso periodo di analisi
- Confronto tra consolidati su periodi diversi
- Riclassificati economico e patrimoniali di gruppo
- Rendiconti finanziari e indici di gruppo



# Budget e Business Plan



- Creazione di Budget e Business Plan fino a 6 periodi (mesi, bimestriali, trimestri, anni)
- Punto di partenza: piano dei conti della società
- Piani sia Economici che Patrimoniali
- Possibilità di importare file Excel di supporto alla pianificazione
- Ogni pianificazione può essere utilizzata per simulazioni «alternative»
- Ogni periodo entra «automaticamente» nel processo Pareto e quindi utilizzabile nei confronti consuntivo-budget, Rendiconto Finanziario, Calcolo Indicatori e Contabilità Analitica



# Processo integrato e sequenziale ...New





# Riduzione tempi di closing



Ottenimento  
informazioni

30.09.2019

16.10.2019



Ottenimento  
informazioni

30.09.2019

10.10.2019



## Ottenimento informazioni

- Aggiornamento costante contabilità e prima nota
- Procedure automatiche di registrazione ricavi e costi
- Rateizzazione di importi preventivati annui



# Condivisione dati



# Modulo New: definizione periodi

Pareto 5.0.beta.1 staging

staging.pareto.software/main/start

Versione: 5.0.beta.1 | Utente: Admin Admin | Gruppo di lavoro: | Italiano | Azienda: | Esci

### Gestione budget

Nuova Modifica Apri Duplica Allegati Riapri Elimina

Import	Budget Budget Tipoimport Nome	N.Periodi
ACT_2019.09.30		6
ACT_2019.06.30		6
ACT_2019.09.30		6
ACT_2019.09.30	BUDGET	6
ACT_2019.09.30		6
ACT_2019.09.30		6
ACT_2019.09.30		6
ACT_2018.12.31	BUDGET	3
ACT_2018.12.31	BUDGET	3

#### Modifica budget

Periodo partenza: ACT\_2018.12.31

Tipo Riclass. CE: Margine di Contribuzione

Tipo Riclass. SP: Capitale Investito

Tipo import: BDG BUDGET

Numero periodi: 3

Data competenza: 30-04-2020

Data competenza: 31-05-2020

Data competenza: 30-06-2020

Data competenza:

Data competenza:

Data competenza:

Decrizione: BDG 2° TRIMESTRE 2020

Salva Annulla

CE Consolidato	SP Consolidato
No	No
No	No
No	No
Si	Si
Si	Si
No	No
Si	Si
Si	Si
Si	Si



# Modulo New: inserimento importi (importo o formula)

Pareto 5.0.beta.1 staging

staging.pareto.software/main/start

Versione: 5.0.beta.1 | Utente: Admin Admin | Gruppo di lavoro: [ ] | Italiano | Azienda: [ ]

**Calcola budget**

**Formtitle**

ACT\_2019.09.30

Codice: 11/0003/0001  
Descrizione: MERCI C/ VENDITE ITALIA  
Totale 0: 2638265.39

Valore 1: 293140.6  
{P0\_CE:11/0003/0001} / 9

Valore 2: 322454.66  
{P1\_CE:11/0003/0001} \* ( 110 / 100 )

Valore 3: 306331.93  
{P2\_CE:11/0003/0001} \* ( 95 / 100 )

Valore 4: 306331.93

TRASPORTE E SDUGANAMENTI SU ACQUISTI	-21.382	-2.000	-2.000	-1.500	-2.000	-3.000
SPESE VARIE ADDEBITATE DA FORNITORI	-922	0	0	0	0	0
<b>Consumo materiali</b>	<b>-1.085.901</b>	<b>-116.847</b>	<b>-120.051</b>	<b>-113.000</b>	<b>-106.500</b>	<b>-132.000</b>
LAVORAZIONI C/TERZI	-179.534	-20.000	-21.000	-18.000	-18.000	-25.000

Salva Annulla

# Modulo New: inserimento importi da File xls allegati

The screenshot displays the Pareto 5.0 beta.1 software interface. The browser address bar shows 'staging.pareto.software/main/start'. The application header includes 'Versione: 5.0 beta.1 | Utente: Admin Admin | Gruppo di lavoro: Italiano | Azienda: [redacted]'. The main window is titled 'Calcola budget' and features a 'Formtitle' dialog box for 'ACT\_2019.09.30'. The dialog box contains the following fields:

- Formtitle: ACT\_2019.09.30
- Codice: 11/0003/0001
- Descrizione: MERCI C/ VENDITE ITALIA
- Totale 0: 2638265.39
- Valore 1: 400000
- Valore 2: 500000
- Valore 3: 600000
- Valore 4: 600000

Each value field includes a calculator interface with a 'Scelta periodo' dropdown and an 'Allegato' dropdown. The 'Allegato' dropdown is currently open, showing the following options:

- vendite!pareto\_venditefebbraio
- vendite!pareto\_venditegennaio
- vendite!pareto\_venditemarzo

The background shows a table with columns for 'N.', 'Codice', and various numerical values. The table is partially obscured by the dialog box. The bottom of the interface has a 'Salva' and 'Annulla' button.

# Modulo New: Schema Economico Finale

Pareto 5.0.beta.1 staging x +

staging.pareto.software/main/start

pareto Versione: 5.0.beta.1 | Utente: Admin Admin | Gruppo di lavoro: [ ] Italiano Azienda: [ ] Esci

Financial Reporting

Azienda: [ ] Periodo 1: ACT\_2019.09.30 Periodo 2: BDG\_2020.04.30 Periodo 3: BDG\_2020.05.31 Ricl. CE - Margine di Contribuzione Esegui Stampa Esporta

N.	Codice	Voce	ACT_2019.09.30	%	BDG_2020.04.30	%	Variazione	BDG_2020.05.31	%	Variazione
1	E010	Vendite	3.515.275	92,7	447.983	96,8	3.067.292	410.803	86,7	3.104.472
2	E175	Delta rimanenze SL/PF	31.582	0,8	-20.000	-4,3	51.582	35.000	7,4	-3.418
3	E021	Lavorazioni per revisioni	244.975	6,5	35.000	7,6	209.975	28.000	5,9	216.975
4	TE05	<b>Valore della produzione</b>	<b>3.791.832</b>	<b>100,0</b>	<b>462.983</b>	<b>100,0</b>	<b>3.328.849</b>	<b>473.803</b>	<b>100,0</b>	<b>3.318.028</b>
5	E020	Lavorazioni c/terzi	189.299	5,0	25.000	5,4	164.299	25.000	5,3	164.299
6	TE15	<b>Lavorazioni c/terzi</b>	<b>189.299</b>	<b>5,0</b>	<b>25.000</b>	<b>5,4</b>	<b>164.299</b>	<b>25.000</b>	<b>5,3</b>	<b>164.299</b>
7		<b>Totale Ricavi</b>	<b>3.981.130</b>	<b>105,0</b>	<b>487.983</b>	<b>105,4</b>	<b>3.493.147</b>	<b>498.803</b>	<b>105,3</b>	<b>3.482.327</b>
8	E071	Rimanenze Iniziali MP	-589.508	-15,5	-585.000	-126,4	-4.508	-592.000	-124,9	2.492
9	E070	Acquisto MP	-1.060.380	-28,0	-126.000	-27,2	-934.380	-122.000	-25,7	-938.380
10	E075	Rimanenze Finali MP	586.291	15,5	583.000	125,9	3.291	585.000	123,5	1.291
11	E117	Oneri accessori su acquisti	-22.304	-0,6	-1.000	-0,2	-21.304	-3.000	-0,6	-19.304
12	TE20	<b>Consumo materiali</b>	<b>-1.085.901</b>	<b>-28,6</b>	<b>-129.000</b>	<b>-27,9</b>	<b>-956.901</b>	<b>-132.000</b>	<b>-27,9</b>	<b>-953.901</b>
13	E085	Lavorazioni esterne	-179.770	-4,7	-22.000	-4,8	-157.770	-25.000	-5,3	-154.770
14	TE25	<b>Lavorazioni esterne</b>	<b>-179.770</b>	<b>-4,7</b>	<b>-22.000</b>	<b>-4,8</b>	<b>-157.770</b>	<b>-25.000</b>	<b>-5,3</b>	<b>-154.770</b>
15		<b>Margine di Contribuzione</b>	<b>2.715.460</b>	<b>71,6</b>	<b>336.983</b>	<b>72,8</b>	<b>2.378.477</b>	<b>341.803</b>	<b>72,1</b>	<b>2.373.657</b>
16	E160	Enel	-59.384	-1,6	-7.000	-1,5	-52.384	-8.500	-1,8	-50.884
17	E202	Lubrificanti	-6.399	-0,2	0	0,0	-6.399	0	0,0	-6.399
18	E080	Costo materiali di produzione	-91.888	-2,4	0	0,0	-91.888	0	0,0	-91.888
19	E100	Costi di produzione	-19.078	-0,5	0	0,0	-19.078	0	0,0	-19.078
20	E140	Costi del personale di produzione	-908.354	-24,0	-134.826	-29,1	-773.528	-140.826	-29,7	-767.528
21	E204	Lavoro interinale produzione	-87.158	-2,3	0	0,0	-87.158	0	0,0	-87.158
22	E145	Costi accessori del personale di produzione	-4.178	-0,1	0	0,0	-4.178	0	0,0	-4.178
23	E208	Manutenzioni e riparazioni di produzione	-29.609	-0,8	0	0,0	-29.609	0	0,0	-29.609
24	E210	Ammortamenti di produzione	-139.899	-3,7	-16.142	-3,5	-123.757	-16.142	-3,4	-123.757
25	E211	Rettifica ammortamenti di produzione	98.820	2,6	0	0,0	98.820	0	0,0	98.820
26	E212	Ammortamenti gestionali di produzione	-104.201	-2,7	0	0,0	-104.201	0	0,0	-104.201
27	E155	Costi immobile	-154.558	-4,1	-17.245	-3,7	-137.313	-12.445	-2,6	-142.113
28	TE35	<b>Costi fissi di produzione</b>	<b>-1.505.887</b>	<b>-39,7</b>	<b>-175.213</b>	<b>-37,8</b>	<b>-1.330.674</b>	<b>-177.913</b>	<b>-37,5</b>	<b>-1.327.974</b>

# Modulo New: Schema Patrimoniale Finale

Pareto 5.0.beta.1 staging

staging.pareto.software/main/start

pareto

Versione: 5.0 beta.1 | Utente: Admin Admin | Gruppo di lavoro: [ ] Italiano | Azienda: [ ]

Financial Reporting

Azienda: [ ] Periodo 1: ACT\_2019.09.30 | Periodo 2: BDG\_2\_2020.04.30 | Periodo 3: BDG\_2\_2020.05.31 | Ricl. SP - Capitale Investito

N.	Codi...	Voce	ACT_2019.09.30	%	BDG_2_2020.04.30	%	Variazione	BDG_2_2020.05.31	%	Variazione
1	P005	Immobilizzazioni mat/immat lorde	5.646.756		671.031		4.975.725	691.006		4.955.750
2	P013	F.di ammortamento	-4.855.872		0		-4.855.872	0		-4.855.872
3	P009	Immobilizzazioni finanziarie	58.978		58.978		-0	58.978		-0
4	P112	Crediti verso clienti a lungo	0		0		0	0		0
5	TP05	<b>Attivo immobilizzato netto</b>	<b>849.863</b>		<b>730.009</b>		<b>119.854</b>	<b>749.984</b>		<b>99.879</b>
6	P003	Crediti clienti	1.143.206		2.677.892		-1.534.686	2.756.292		-1.613.086
7	P004	Crediti diversi a breve	116.754		0		116.754	0		116.754
8	P018	Rimanenze finali	2.094.262		0		2.094.262	0		2.094.262
9	P019	Ratei e risconti attivi	230.129		0		230.129	0		230.129
10	P006	Debiti fornitori	-435.569		0		-435.569	0		-435.569
11	P007	Debiti diversi a breve	-512.053		0		-512.053	0		-512.053
12	P008	Ratei e risconti passivi	-12.866		0		-12.866	0		-12.866
13	TP10	<b>Capitale circolante netto</b>	<b>2.623.863</b>		<b>2.677.892</b>		<b>-54.029</b>	<b>2.756.292</b>		<b>-132.429</b>
14	P017	Fondo TFR/TFM/Fondi Pens.	-660.438		0		29.562	-685.000		24.562
15	P060	Fondi rischi ed oneri	-18.915		0		-18.915	0		-18.915
16	TP15	<b>Altre componenti del Capitale Investito</b>	<b>-679.353</b>		<b>-690.000</b>		<b>10.647</b>	<b>-685.000</b>		<b>5.647</b>
17		<b>Capitale Investito</b>	<b>2.794.372</b>		<b>2.717.901</b>		<b>76.471</b>	<b>2.821.276</b>		<b>-26.904</b>
18	P001	Saldo cassa/banche	-12.455		-85.896		73.441	-190.389		177.934
19	P016	Debiti finanziari a lungo	-731.209		-711.209		-20.000	-711.209		-20.000
20	TP25	<b>Posizione Finanziaria Netta</b>	<b>-743.664</b>		<b>-797.105</b>		<b>53.441</b>	<b>-901.598</b>		<b>157.934</b>
21	P010	Capitale sociale	-100.000		-1.875.095		1.775.095	-1.872.857		1.772.857
22	P011	Versamenti soci c/capitale	-500.000		0		-500.000	0		-500.000
23	P014	Riserve	-1.366.499		0		-1.366.499	0		-1.366.499
24	P020	Net Result	-84.209		-45.701		-38.508	-46.821		-37.388
25	TP30	<b>Patrimonio Netto</b>	<b>-2.050.708</b>		<b>-1.920.796</b>		<b>-129.912</b>	<b>-1.919.678</b>		<b>-131.030</b>
26		<b>Capitale Proprio e Debito</b>	<b>-2.794.372</b>		<b>-2.717.901</b>		<b>-76.471</b>	<b>-2.821.276</b>		<b>26.904</b>

Quadratura  
automatica



# Modulo New: Rendiconto Finanziario Budget Finale

Pareto 5.0.beta.1 staging x +

staging.pareto.software/main/start

Versione: 5.0.beta.1 | Utente: Admin Admin | Gruppo di lavoro: [ ] Italiano | Azienda: [ ] Esci

### Rendiconto finanziario

Azienda: [ ] Periodo 1: ACT\_2019.09.30 Periodo 2: BDG\_2\_2020.04.30 Periodo 3: BDG\_2\_2020.05.31 Esegui Stampa Esporta

N.	Voce	Cash Flow	Cash Flow
1	Risultato Esercizio	84.209	37.388
2	Ammortamenti	4.855.872	4.855.872
3	Accantonamenti TFR	-29.562	-24.562
4	Altri accantonamenti	18.915	18.915
<b>5</b>	<b>CF Gestione Corrente</b>	<b>4.929.434</b>	<b>4.887.613</b>
6	Variazione Crediti Clienti	1.534.686	1.613.086
7	Variazione Rimanenze	-2.094.262	-2.094.262
8	Variazione Debiti Fornitori	435.569	435.569
<b>9</b>	<b>CF CCN Commerciale</b>	<b>-124.007</b>	<b>-45.607</b>
10	Variazione Crediti diversi breve	-346.883	-346.883
11	Variazione Debiti diversi breve	524.919	524.919
<b>12</b>	<b>CF Altre Componenti CCN</b>	<b>178.037</b>	<b>178.037</b>
13	Investimenti immobil.mat.immat.	-4.975.725	-4.955.750
14	Investimenti immobil.finanziarie	0	0
<b>15</b>	<b>CF Gestione Patrimoniale</b>	<b>-4.975.725</b>	<b>-4.955.750</b>
16	Variazione del Capitale	-1.775.095	-1.772.857
17	Variazione Riserve	1.866.499	1.866.499
18	Risultato Periodo Precedente	-45.701	0
<b>19</b>	<b>CF Capitale Proprio</b>	<b>45.703</b>	<b>93.642</b>
20	Accensione/rimborso mutui	20.000	731.209
<b>21</b>	<b>CF Finanziamenti</b>	<b>20.000</b>	<b>731.209</b>
22	Cassa e banca	73.441	-12.455
<b>23</b>	<b>Cash Flow di Periodo</b>	<b>73.441</b>	<b>-12.455</b>



**Progesa S.p.A.**

**Mantova**

Viale Italia, 21  
tel +39 0376 384898

[www.progesa.com](http://www.progesa.com)

**Milano**

Via Giotto, 3  
tel +39 02 87250718

[info@progesa.com](mailto:info@progesa.com)

**Torino**

Corso Re Umberto, 84  
10128 Torino  
Tel +39 011/590490

**Verona**

Via Francia, 21/C  
37135 Verona  
Tel +39 045/4752081

# Grazie

**[Riccardo.crotti@progesa.com](mailto:Riccardo.crotti@progesa.com)**