

DELIBERAZIONE ADOTTATA DAL CONSIGLIO GENERALE
NELLA RIUNIONE DELL'8 APRILE 2021

IL CONSIGLIO GENERALE

“Visto l’articolo 59 dello Statuto dell’Ente, come modificato con Decreto del Ministro per le Politiche Giovanili e lo Sport del 7 agosto 2020, ai sensi del quale l’amministrazione degli Automobile Club è informata al rispetto di criteri di equilibrio economico-patrimoniale e finanziario stabiliti con cadenza triennale dal Consiglio Direttivo dell’AC sentito il rispettivo Collegio dei Revisori dei Conti, secondo linee guida indicate a fini di omogeneità dal Consiglio Generale dell’ACI, atti ad assicurare l’assolvimento delle funzioni istituzionali e la cui valenza, efficacia e continuità vengono periodicamente verificate dalla competente struttura dell’Ente, sulla base dei documenti contabili degli AC stessi; vista la nota a firma congiunta della Direzione Centrale Analisi Strategica per le Politiche di Gruppo e dell’Ufficio Amministrazione e Bilancio del 26 marzo 2021, con la quale, in conformità a detta previsione statutaria, vengono sottoposte al Consiglio Generale le linee guida per la definizione da parte degli Automobile Club dei criteri di equilibrio economico-finanziario e patrimoniale per il triennio 2021-2023; preso atto che le predette linee guida risultano articolate in quattro distinte aree di analisi, con indicazione del peso percentuale di ciascuna di esse, dei relativi indicatori e dei rispettivi strumenti di misurazione; considerato che taluni di detti indicatori sono stati tratti, con gli opportuni adattamenti, dal set di indicatori elaborati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti per individuare i segnali della crisi di impresa; tenuto che i livelli di riferimento proposti per ciascun indicatore hanno la funzione di guidare gli Automobile Club nel processo di determinazione dei valori/obiettivo, lasciando loro ampia autonomia nella personalizzazione degli obiettivi stessi in ragione della rispettiva situazione di partenza, allo scopo di raggiungere nel tempo, in una logica di continuo miglioramento, i valori di riferimento; tenuto conto che il documento, al fine di assicurare la graduale introduzione del nuovo sistema presso gli Automobile Club, prevede una fase di prima applicazione, con limitazione degli obiettivi ad un solo indicatore per ciascuna area di analisi; considerato che le predette linee guida, in coerenza con le finalità previste dallo Statuto, risultano funzionali ed idonee ad assicurare il necessario coordinamento e l’uniformità di azione degli Automobile Club relativamente alle determinazioni ad essi demandate in materia, nel rispetto della specificità dei singoli AC; **approva**, ai sensi dell’art. 59 dello Statuto, il documento recante le linee guida per la definizione, da parte degli Automobile Club, dei criteri di equilibrio economico-patrimoniale e finanziario per il triennio 2021-2023, nel testo allegato al verbale della seduta sotto la lett. I), che costituisce parte integrante della presente deliberazione. La Direzione Centrale Analisi Strategica per le Politiche di Gruppo è incaricata di curare, in conformità a

quanto previsto dalle linee guida, gli adempimenti connessi e conseguenti alla presente deliberazione.”.



UFFICIO AMMINISTRAZIONE
E BILANCIO

DIREZIONE ANALISI STRATEGICA
PER LE POLITICHE DI GRUPPO

LINEE GUIDA SULL'ANDAMENTO GESTIONALE DEGLI AUTOMOBILE CLUB

1. Premessa

Il sistema degli obiettivi di risanamento degli AA.CC. è stato introdotto, per la prima volta, per il triennio 2013/2015, a seguito della delibera del Consiglio Generale del 26.03.2013 in applicazione dell'art.59 dello Statuto il quale, nella precedente formulazione, recitava *"...l'amministrazione degli AC.....è informata al rispetto dei criteri di equilibrio economico-patrimoniale e finanziario atti ad assicurare l'assolvimento delle funzioni istituzionali, secondo parametri e modalità annualmente definiti dal Consiglio Generale dell'ACI con propria deliberazione"*.

Con successiva delibera del 29.10.2015, il Consiglio Generale ha approvato le metodologie di assegnazione degli obiettivi di risanamento degli AA.CC. per il triennio 2016/2018.

I vari report di monitoraggio elaborati nel corso di questi anni dapprima dalla Direzione Amministrazione e Finanza e, a seguito della sua soppressione, dalla Direzione Analisi Strategica per le Politiche di Gruppo, hanno evidenziato un graduale miglioramento della situazione degli AA.CC. rispetto al 2012, anno di prima rilevazione. L'ultimo report elaborato a settembre 2020 con riferimento ai dati di bilancio degli esercizi chiusi al 31 dicembre 2019, ha evidenziato un notevole miglioramento degli AA.CC. con patrimonio netto negativo che si sono ridotti da 54 a 42 (con un deficit patrimoniale aggregato che da 60,6 mln/€ si è ridotto a 50,1 mln/€) e al tempo stesso, per i 57 AA.CC. con patrimonio netto positivo, un sensibile incremento di tale valore che è passato da 67,8 mln/€ a 98,6 mln/€.

Occorre al riguardo tener conto che l'Assemblea, nella seduta del 19.12.2018 ha approvato alcune modifiche allo Statuto dell'ACI intese a definire, tra l'altro, le modalità di approvazione dei budget e dei bilanci degli AA.CC. (art.18), i criteri di equilibrio economico-patrimoniale e finanziario ai quali deve essere informata la gestione degli AA.CC. (art.59), le condizioni per l'attivazione della proposta di liquidazione coatta amministrativa degli AA.CC. all'Amministrazione vigilante (art.63).

Le predette modifiche sono state successivamente approvate dal Ministero per le Politiche Giovanili e lo Sport con Decreto del 7 agosto 2020.



2. Equilibri di bilancio degli AA.CC. – sistema di monitoraggio

Come detto, le recenti modifiche relative all'art.59 dello Statuto dell'ACI, hanno previsto che i criteri di equilibrio economico-patrimoniale e finanziario ai quali sono informati i budget e i bilanci degli AA.CC., siano fissati, con cadenza triennale, non più dal Consiglio Generale dell'ACI ma dai Consigli Direttivi di ciascun AC sentiti i rispettivi Collegi dei Revisori dei conti; al Consiglio Generale compete, invece, la definizione delle linee guida alle quali gli AA.CC. dovranno uniformarsi nella definizione dei predetti criteri.

Si riportano pertanto nei paragrafi successivi le metodologie proposte per la definizione dei criteri di equilibrio economico-patrimoniale e finanziario degli AA.CC..

2.1 Le aree di analisi e gli indicatori

Si ritiene, al riguardo, che coerentemente alle recenti modifiche relative all'art.59 dello Statuto dell'ACI, il processo di valutazione dell'andamento gestionale degli AA.CC. debba necessariamente fondarsi su diverse dimensioni di analisi, tra loro interconnesse, che interessano le seguenti Aree:

- Area finanziaria;
- Area patrimoniale;
- Area economica.

Con particolare riferimento all'area finanziaria, si ritiene, altresì, di dover porre una particolare attenzione alla patologia riscontrata in diversi AA.CC. ossia l'elevato livello di indebitamento verso l'ACI per cui si propone di scomporre l'area finanziaria in due sub-aggregati denominati "Indebitamento v/ACI" e "Equilibrio finanziario"; il primo aggregato ha l'obiettivo di analizzare l'andamento dell'indebitamento verso l'ACI mentre il secondo si propone di monitorare la complessiva situazione finanziaria dei Sodalizi.

Dopo un iniziale rodaggio del nuovo sistema, si potrebbe pensare di inserire tra le aree di analisi anche un'area denominata "Produttività" intesa a misurare alcuni dati quantitativi degli asset operativi "soci", "tasse" e "pratiche di assistenza automobilistica" comuni a tutti gli AA.CC.; l'attivazione degli indicatori e dei loro valori di riferimento per questa ulteriore area dovrà necessariamente essere condivisa in via preventiva con le Direzioni di riferimento (Direzioni Attività associative e Direzione per la fiscalità automobilistica).

Per ciascuna area oggetto di osservazione sono stati individuati diversi indicatori utili per il monitoraggio degli AA.CC.; di seguito si riportano i predetti indicatori con una breve descrizione del loro significato e dei valori di benchmark ossia i valori di riferimento generalmente tratti dalla media dei valori riscontrati tra tutti gli AA.CC. o da valori indicati in dottrina.

Si tenga conto, al riguardo, che alcuni degli indicatori selezionati sono stati tratti, con gli opportuni adattamenti, dal set di indicatori elaborati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili per individuare i sintomi della crisi d'impresa (ad es. il rapporto tra cash flow e attivo patrimoniale e il rapporto tra attività e passività a breve termine).

Occorre sottolineare che, a differenza del previgente sistema in cui il Consiglio Generale determinava i livelli degli indicatori di risanamento che erano poi assegnati agli AA.CC. per il triennio successivo, nelle linee guida ora proposte, vengono determinati:

- a) le aree di analisi;
- b) il peso percentuale di ciascuna area di analisi rispetto all'obiettivo complessivo (cd peso assoluto);



- c) il peso percentuale di ciascun indicatore all'interno della propria area di appartenenza (cd peso relativo);
- d) gli strumenti di misurazione di ciascun indicatore

mentre, in conformità a quanto stabilito dal predetto art.59 dello Statuto, viene lasciata all'organo di amministrazione dell'AC l'autonoma determinazione, sulla base dei dati rilevati nell'ultimo bilancio approvato (bilancio 2019 o bilancio 2020, se già approvato, relativamente al triennio 2021/2023), del livello di miglioramento di ciascun indicatore che il Sodalizio si propone di raggiungere nel primo triennio di applicazione del sistema.

A tal fine vengono indicati, nelle presenti linee guida, i livelli di riferimento di ciascun indicatore che hanno la funzione di guidare gli AA.CC. alla corretta determinazione dei valori/obiettivo pur lasciando agli stessi ampia autonomia nella personalizzazione degli obiettivi in ragione della propria situazione di partenza. In tal modo ciascun AC potrà dapprima verificare, attraverso l'applicazione degli indicatori all'ultimo bilancio approvato, la propria situazione rispetto al valore di riferimento per poi determinare autonomamente il proprio valore/obiettivo che, secondo una logica di miglioramento continuo, consentirà allo stesso di raggiungere, nel tempo, il valore di riferimento.

Quegli AA.CC., invece, i cui indicatori, applicati all'ultimo bilancio approvato, si trovano già oltre il valore di riferimento, avranno la possibilità di fissare valori/obiettivo pari o superiori al valore di riferimento.

Area: Indebitamento v/ACI (peso assoluto 30%)

- 1) Indicatore **"Sostenibilità debito v/ACI"** - peso relativo 50%: esprime, attraverso il rapporto tra l'indebitamento netto dell'AC v/ACI e il Margine Operativo Lordo (MOL), il numero di anni in cui si stima che l'AC riesca a rimborsare il debito v/ACI, nell'ipotesi che lo stesso realizzi un MOL costante nel tempo. Il valore di riferimento per questo indicatore è stato determinato in 14,62 (media del valore dell'indice tra tutti gli AA.CC. per gli anni 2018 e 2019).
- 2) Indicatore **"Livello indebitamento v/ACI"** - peso relativo 50%: questo indice esprime quanta parte degli impieghi dell'AC è finanziata dall'indebitamento v/ACI ossia il grado di rilevanza che l'indebitamento v/ACI riveste tra le fonti di finanziamento dell'AC. Tanto più grande è questo indicatore, tanto maggiore sarà la dipendenza dell'AC da questa fonte di finanziamento. Il valore di riferimento per questo indicatore è stato fissato nel 10%.

Area: Equilibrio finanziario (peso assoluto 20%)

- 1) Indicatore **"Indice di disponibilità (current ratio)"** - peso relativo 50%: evidenzia la capacità dell'AC di far fronte ai debiti correnti con le disponibilità liquide e/o teoricamente ottenibili con lo "smobilizzo" di attività a breve termine (ad es. crediti commerciali), mettendo a confronto gli impieghi (attività correnti) e le fonti (passività correnti) a breve termine. Valori di gran lunga inferiori al 100% di questo indicatore evidenziano una non adeguata correlazione tra fonti e impieghi a breve e un possibile rischio finanziario per il Sodalizio. Il valore di riferimento, derivante dalla media del valore dell'indice tra tutti gli AA.CC. per gli anni 2018 e 2019, è pari al 77%.
- 2) Indicatore **"Solidità finanziaria (indice di ritorno liquido dell'attivo)"** - peso relativo 50%: questo indicatore esprime il flusso di cassa (cd Cash Flow) generato dagli impieghi ossia quanta parte dell'attivo patrimoniale ritorna sotto forma di liquidità, mediante il rapporto tra il flusso di cassa generato dalla gestione operativa e l'attivo patrimoniale; valori negativi di questo indice evidenziano



un assorbimento di liquidità della gestione operativa le cui cause devono essere attentamente analizzate. Dall'analisi dei dati dei bilanci 2019 si è riscontrato che 33 AA.CC. presentano un Cash Flow negativo della gestione operativa per cui l'obiettivo che questi sodalizi si devono porre è quello di un progressivo ritorno ad un valore positivo. Per gli AA.CC., invece, che presentano un valore positivo dell'indice, il valore di riferimento è determinato nel 2%.

Area: Equilibrio economico (peso assoluto 20%)

- 1) Indicatore **"ROI – return on investment"** - peso relativo 20%: indica in termini percentuali, la redditività del capitale investito ossia quanta parte degli impieghi si traduce in reddito della gestione ordinaria ed esprime l'efficienza economica dell'AC attraverso il rapporto tra il Reddito Operativo e l'Attivo Patrimoniale. Il valore di riferimento, derivante dalla media del valore dell'indice tra tutti gli AA.CC. per gli anni 2018 e 2019, è pari al 7%.
- 2) Indicatore **"ROS – return on sales"** - peso relativo 20%: esprime, attraverso il rapporto tra il Risultato Operativo e il Valore della Produzione, la redditività della gestione ordinaria dell'AC ossia quanta parte del Valore della Produzione (fatturato) si traduce in reddito operativo. Il valore di riferimento, ricavato dalla media del valore dell'indice tra tutti gli AA.CC. per gli anni 2018 e 2019, è pari al 9%.
- 3) Indicatore **"Ebitda Margin"** - peso relativo 20%: questo indicatore rapporta il Margine Operativo Lordo (MOL) al Valore della Produzione esprimendo pertanto la percentuale di fatturato che si traduce in margine operativo; più alto è il valore dell'indice, maggiore risulterà l'efficienza economica dell'AC ossia la capacità di generare margini più elevati a parità di fatturato. Il valore di riferimento, derivante dalla media del valore dell'indice tra tutti gli AA.CC. per gli anni 2018 e 2019, è pari al 12%.
- 4) Indicatore **"Produttività degli Impieghi"** - peso relativo 20%: questo indicatore rapporta il Valore della Produzione all'Attivo Patrimoniale ed esprime il livello delle vendite generate dagli impieghi; il valore di riferimento, derivante dalla media del valore dell'indice tra tutti gli AA.CC. per gli anni 2018 e 2019, è pari al 77%.
- 5) Indicatore **"Trend Risultato Operativo"** - peso relativo 20%: questo indicatore economico è stato introdotto per consentire agli AA.CC. di porsi un obiettivo di miglioramento del Risultato Operativo (RO) rispetto a quello medio realizzato nell'ultimo triennio; operando su un valore medio triennale, l'indicatore consente di analizzare l'effettivo trend economico dell'AC minimizzando l'effetto di eventi gestionali episodici che potrebbero influenzare il risultato economico di un determinato esercizio. Il valore di riferimento è personalizzato per ciascun AA.CC. in ragione del valore medio del risultato operativo dell'ultimo triennio (per il triennio 2021/2023, il valore di riferimento sarà determinato dal miglioramento rispetto alla media del RO degli ultimi tre esercizi di bilancio approvati).

Area: Equilibrio patrimoniale (peso assoluto 30%)

- 1) Indice **"Solidità patrimoniale"** - peso relativo 100%: misura l'adeguatezza del patrimonio netto degli AA.CC. rispetto agli impieghi, ossia il grado di patrimonializzazione dei Sodalizi e conseguentemente il grado di indipendenza finanziaria da "terzi", attraverso il rapporto tra il Patrimonio Netto (PN) e l'Attivo Patrimoniale (AP); come riportato nel presente documento, il monitoraggio effettuato sugli AA.CC. ha evidenziato che 42 Sodalizi presentano, nel 2019, un patrimonio netto negativo pari a complessivi 50 mln/€; questo dato, sia pure in miglioramento rispetto a quello rilevato nel 2012, anno di inizio del sistema di monitoraggio, deve essere oggetto di particolare attenzione per cui l'obiettivo prioritario che gli AA.CC. deficitari si devono porre è quello di una progressiva riduzione,



sia pur rapportata alle proprie capacità reddituali, del deficit patrimoniale ossia una progressiva riduzione del rapporto PN/AP negativo per raggiungere, in un certo lasso di tempo, un rapporto PN/AP positivo. Per gli AA.CC., invece, che presentano un Patrimonio Netto positivo, il valore di riferimento dell'indicatore è determinato nella misura del 15%.

2.2 Introduzione progressiva del nuovo sistema

Al fine di consentire agli AA.CC. di acquisire familiarità con il nuovo sistema, si propone, in fase di prima applicazione (triennio 2021/2023), di limitare gli obiettivi ad un solo indicatore per ciascuna Area di analisi ossia:

- Area Indebitamento verso ACI: indice "Livello indebitamento vs/ACI";
- Area Equilibrio finanziario: indice "Solidità finanziaria";
- Area Equilibrio economico: indice "Ebitda margin";
- Area Equilibrio patrimoniale: indice "Solidità patrimoniale".

Il set di indicatori da applicare per il triennio 2021/2023 è riportato nell'allegato 1 mentre nell'allegato 2 è riportato l'elenco degli indicatori da applicare a regime.

3. Processo operativo e tempistiche del sistema

Si descrive, di seguito, il processo proposto per l'operatività del nuovo sistema.

Fase 1 - aprile 2021

Il Consiglio Generale, a norma di Statuto, approva le linee guida per la definizione dei criteri di equilibrio economico, finanziario e patrimoniale degli AA.CC.; le linee guida vengono aggiornate con cadenza triennale, sulla base dei dati rilevati in fase di monitoraggio. A seguito della predetta approvazione, la competente struttura dell'ACI trasmette agli AA.CC. le linee guida e le istruzioni operative assicurando comunque agli stessi il necessario supporto applicativo.

Fase 2 – maggio 2021

Per ciascuna area oggetto di analisi, gli AA.CC. verificano, dapprima, il valore degli indicatori applicati all'anno base (bilancio 2019 o bilancio 2020 se già approvato) e successivamente, tenendo anche conto del budget economico 2021, determinano autonomamente il livello di miglioramento che si prefiggono di raggiungere al termine del triennio 2021/2023 (valore/obiettivo) tenendo conto dei valori di riferimento riportati nelle linee guida.

Fase 3 - giugno/luglio 2021

Gli AA.CC. comunicano alla competente struttura dell'ACI i valori/obiettivo fissati per ciascun indicatore. La competente struttura dell'ACI acquisisce i dati ai fini dell'attività di monitoraggio e ne aggiorna il Comitato Esecutivo.

Fase 4 – luglio/settembre 2021-2022-2023

A seguito dell'approvazione del bilancio da parte di ciascun AC, la competente struttura dell'ACI, utilizzando l'applicativo BCWeb sul quale gli AA.CC. sono tenuti a caricare i dati dei propri bilanci, procede



alla redazione di un report di monitoraggio per il Comitato Esecutivo; tale report verrà prodotto annualmente. Di seguito si riportano le scadenze relative alla fase in questione:

- 30 aprile (salvo diverse disposizioni normative di proroga del termine): approvazione dei bilanci da parte degli AA.CC.;
- 31 luglio: consolidamento dei dati di bilancio degli AA.CC. sull'applicativo BCWeb;
- 30 settembre: redazione del report di monitoraggio.

Il processo è ciclico nel senso che al termine del primo triennio 2021/2023, si riprende dalla fase 1.

4. Competenze dei Centri di Responsabilità dell'ACI

Come detto in precedenza, il processo di proposta degli obiettivi triennali di risanamento economico/patrimoniale e finanziario degli AA.CC. per la successiva approvazione del Consiglio Generale, è stato curato dapprima dalla soppressa Direzione Amministrazione e Finanza e successivamente, dalla Direzione Analisi Strategica per le Politiche di Gruppo (DAS).

Ciascun AC trasmette i propri budget e bilanci all'Ufficio Amministrazione e Finanza (UAB) e contemporaneamente carica i relativi dati sull'applicativo messo a loro disposizione denominato BCWeb; sul medesimo applicativo, l'UAB provvede al caricamento dei dati relativi all'indebitamento netto degli AA.CC. v/ACI rilevato al termine di ciascun esercizio tramite il sistema contabile dell'ACI.

In una seconda fase, l'UAB procede alla verifica di corrispondenza tra i dati inseriti dagli AA.CC. e quelli relativi ai bilanci fisicamente trasmessi dagli stessi completi di delibere e relativa documentazione.

I predetti dati vengono attualmente utilizzati da UAB e DAS per diverse finalità:

- 1) predisposizione del bilancio consolidato della Federazione (competenza UAB);
- 2) istruttoria ai fini dell'approvazione dei bilanci degli AA.CC. da parte del Comitato Esecutivo (competenza UAB);
- 3) verifica del raggiungimento degli obiettivi di bilancio assegnati ai direttori degli AA.CC. e collegati alla retribuzione accessoria di risultato (competenza UAB e Direzione Risorse Umane);
- 4) monitoraggio degli indicatori di riequilibrio economico-patrimoniale e finanziario degli AA.CC. al fine di predisporre specifica reportistica per il Comitato Esecutivo (competenza DAS).

Pertanto, in coerenza con l'attuale ordinamento dei servizi, la Direzione Analisi Strategica per le Politiche di Gruppo (DAS) svolgerà, nel sistema descritto nel presente documento, attività di raccolta dei dati relativi agli obiettivi che ciascun AC si assegnerà autonomamente e di monitoraggio annuale con redazione di specifici report per il Comitato Esecutivo mentre all'Ufficio Amministrazione e Finanza (UAB) competerà l'acquisizione dei budget e bilanci degli AA.CC. ai fini dell'attività istruttoria finalizzata all'approvazione dei predetti documenti da parte del Comitato Esecutivo nonché della redazione del bilancio consolidato dell'ACI e degli AA.CC.; il medesimo Ufficio si occuperà inoltre di fornire alla Direzione Risorse Umane i dati utili all'assegnazione degli obiettivi per la retribuzione accessoria dei direttori degli AA.CC..

Con separato invio, è stata trasmessa al Comitato Esecutivo dell'ACI una nota riguardante, oltre le presenti linee guida, il sistema di analisi di merito relativo al processo di istruttoria e approvazione dei budget e dei bilanci degli AA.CC. (ai sensi dell'art. 18 dello Statuto) con evidenza delle verifiche proposte dall'Ufficio Amministrazione e Bilancio sulle principali poste valutative dei bilanci. Si tenga conto infatti che un sistema



di obiettivi di equilibrio economico-patrimoniale e finanziario degli AA.CC. non può prescindere da una attenta analisi dei dati contabili riportati nei bilanci dei Sodalizi.

In allegato sono riportate le slides descrittive dei processi relativi al sistema degli obiettivi degli AA.CC. (allegato 3).

All.ti:

1. Sistema obiettivi – primo triennio;
2. Sistema obiettivi a regime;
3. Timeline attività.

CARLO CONTI

Firmato il 25/03/2021

ANTONIO DI MARZIO

Firmato il 25/03/2021

Aree di analisi	Peso % area	Indicatori	Peso % indicatore	Formula	Significato indicatore	Target (valore di riferimento)
Indebitamento v/ACI	30%	Livello indebitamento v/ACI	100,00%	<u>Indebit. netto vs ACI</u> Totale Attivo	Grado di rilevanza che l'indebitamento v/ACI riveste tra le fonti di finanziamento dell'AC rispetto agli impieghi	10%
Equilibrio finanziario	20%	Solidità finanziaria	100,00%	<u>Flusso di cassa della gestione operativa</u> Totale Attivo	Flusso di cassa generato dagli impieghi ossia quanta parte dell'attivo patrimoniale ritorna sotto forma di liquidità	2%
Equilibrio economico	20%	Ebitda margin	100,00%	<u>Margine Operativo Lordo</u> Valore della produzione	Indica in quale misura il fatturato si traduce in margine operativo	12%
Equilibrio patrimoniale	30%	Solidità patrimoniale	100,00%	<u>Patrimonio Netto</u> Totale Attivo	Adeguatezza del patrimonio netto contabile degli AA.CC. in rapporto al volume degli impieghi	15%

CARLO CONTI

Firmato il 25/03/2021

ANTONIO DI MARZIO

Firmato il 25/03/2021

Aree di analisi	Peso % area	Indicatori	Peso % indicatore	Formula	Significato indicatore	Target (valore di riferimento)
Indebitamento v/ACI	30%	Sostenibilità debito v/ACI	50,00%	$\frac{\text{Indebit. netto vs ACI}}{\text{MOL}}$	Numero di anni in cui si stima che l'AC riesca a ripagare il debito v/ACI	14,62
		Livello indebitamento v/ACI	50,00%	$\frac{\text{Indebit. netto vs ACI}}{\text{Totale Attivo}}$	Grado di rilevanza che l'indebitamento v/ACI riveste tra le fonti di finanziamento dell'AC rispetto agli impieghi	10%
Equilibrio finanziario		Indice di disponibilità	50,00%	$\frac{\text{Attività correnti}}{\text{Passività correnti}}$	Grado di solvibilità dell'AC nel breve termine	77%
		Solidità finanziaria	50,00%	$\frac{\text{Flusso di cassa della gestione operativa}}{\text{Totale Attivo}}$	Flusso di cassa generato dagli impieghi ossia quanta parte dell'attivo patrimoniale ritorna sotto forma di liquidità	2%
Equilibrio economico	20%	ROI	20,00%	$\frac{\text{Risultato Operativo}}{\text{Totale Attivo}}$	Indica quanta parte degli impieghi si traduce in reddito della gestione ordinaria	7%
		ROS	20,00%	$\frac{\text{Risultato Operativo}}{\text{Valore della produzione}}$	Indica quanta parte del fatturato che si traduce in reddito operativo	9%
		Ebitda margin	20,00%	$\frac{\text{Margine Operativo Lordo}}{\text{Valore della produzione}}$	Indica in quale misura il fatturato si traduce in margine operativo	12%
		Produttività degli impieghi	20,00%	$\frac{\text{Valore della produzione}}{\text{Totale Attivo}}$	Indica il livello delle vendite generate dagli impieghi	77%
		Trend Risultato Operativo	20,00%	Risultato Operativo - Media del Risultato Operativo degli ultimi 3 bilanci approvati	Indica come varia il Risultato Operativo di un esercizio rispetto al valore medio degli ultimi tre esercizi	RO $\geq$ Media del Risultato Operativo degli ultimi 3 esercizi
Equilibrio patrimoniale	30%	Solidità patrimoniale	100,00%	$\frac{\text{Patrimonio Netto}}{\text{Totale Attivo}}$	Adeguatezza del patrimonio netto contabile degli AA.CC. in rapporto al volume degli impieghi	15%

CARLO CONTI

Firmato il 25/03/2021

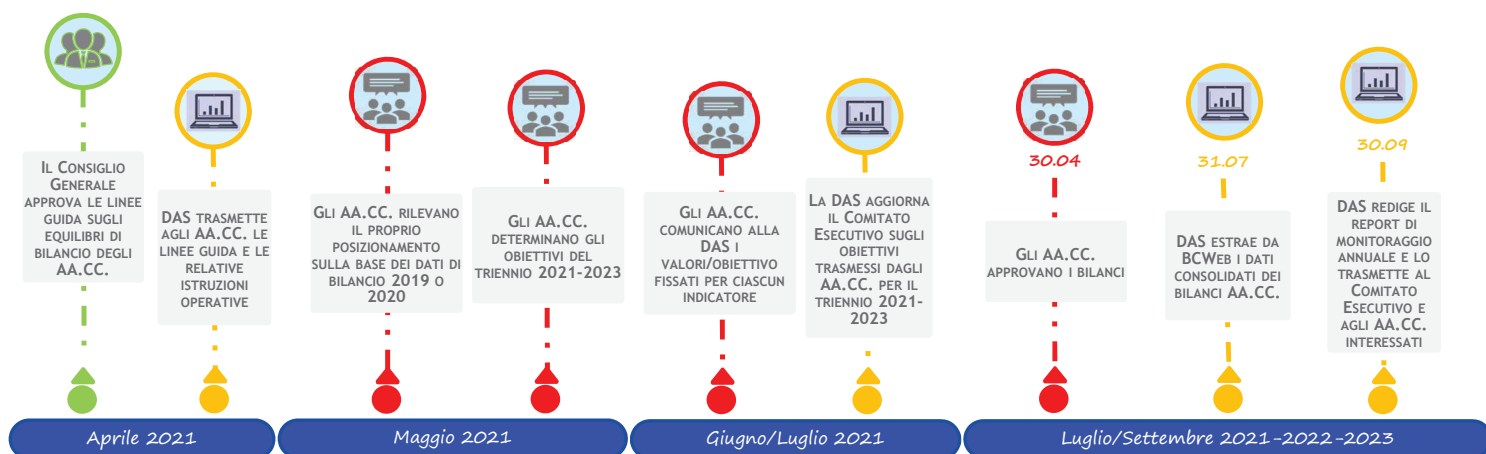
ANTONIO DI MARZIO

Firmato il 25/03/2021



Nuovo sistema di monitoraggio degli AA.CC. – timeline delle attività

SISTEMA OBIETTIVI AA.CC.



CARLO CONTI

Firmato il 25/03/2021

ANTONIO DI MARZIO

Firmato il 25/03/2021