



DIREZIONE ANALISI STRATEGICA  
PER LE POLITICHE DI GRUPPO

Spett.li Automobile Club  
LORO SEDI

**Oggetto:** linee guida sui criteri di equilibrio economico, patrimoniale e finanziario degli Automobile Club ai sensi dell'art.59 dello Statuto - delibera del Consiglio Generale del 8 aprile 2021;

Le recenti modifiche dell'art. 59 dello Statuto dell'ACI, approvate dal Ministero per le Politiche Giovanili e lo Sport con Decreto del 7 agosto 2020, 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, dai Consigli Direttivi di ciascun AC sentiti i rispettivi Collegi dei Revisori dei Conti; al Consiglio Generale dell'ACI compete, invece, la definizione delle linee guida alle quali gli AA.CC. dovranno uniformarsi nella definizione dei predetti criteri.

Nella seduta del 8 Aprile c.a., pertanto, il Consiglio Generale ha approvato le predette linee guida con riguardo alle quali si descrivono, nella presente circolare, la metodologia adottata, le modalità applicative per il triennio 2021/2023 e le relative tempistiche.

Il sistema parte dal presupposto che il processo di valutazione dell'andamento gestionale degli AA.CC. deve essere necessariamente fondato su diverse dimensioni di analisi, tra loro interconnesse, che interessano l'area finanziaria, con particolare riferimento ai rapporti finanziari dell'AC verso l'ACI, quella patrimoniale e quella economica.

Di conseguenza, le linee guida hanno interessato i seguenti ambiti di osservazione:

- Area finanziaria suddivisa in "Area indebitamento verso ACI" e "Area equilibrio finanziario";
- Area patrimoniale;
- Area economica.

In sede di prima applicazione del sistema, per ciascuna area oggetto di osservazione, viene individuato uno specifico indicatore di bilancio; a partire dal secondo triennio, gli indicatori passeranno da 4 a 10 con l'integrazione degli indici di sostenibilità finanziaria facente capo all'Area indebitamento v/ACI, di disponibilità per l'Area equilibrio finanziario e, relativamente all'Area di equilibrio economico, gli indici ROI, ROS, produttività degli impieghi, trend ROL.

Le linee guida, inoltre, associano a ciascuna Area e a ciascun indicatore, appositi pesi in modo da tener conto del diverso grado di rilevanza degli stessi nel sistema complessivo di valutazione.

Di seguito si riportano gli indicatori relativi a ciascuna Area, che gli AA.CC. saranno tenuti ad applicare nel primo triennio 2021/2023 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 tenuto conto che le grandezze economiche vanno considerate al netto delle partite straordinarie:

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

- Indicatore “**Livello indebitamento v/ACI**” - peso relativo 100%: 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 il valore di 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%. Il numeratore di tale rapporto, ossia l’indebitamento netto dell’AC v/ACI, è calcolato nel seguente modo: debiti scaduti verso ACI più rate piani di rientro v/ACI non ancora scadute meno crediti scaduti v/ACI. Al riguardo si sottolinea come per il calcolo di tale grandezza sia fondamentale utilizzare valori in linea con l’estratto conto trasmesso annualmente da ACI. Il denominatore invece è rappresentato dal totale attivo patrimoniale rinvenibile dallo stato patrimoniale.

L’obiettivo dell’AC che presenta indebitamento v/ACI, dovrà essere pertanto quello di ricondurre tale indicatore ad un valore pari o inferiore al 10%. Per gli AA.CC. che non presentano indebitamento v/ACI l’obiettivo dovrà essere quello di non superare il predetto valore di riferimento (valore obiettivo indebitamento vs ACI minore/uguale al 10% dell’attivo patrimoniale).

## Area: Equilibrio finanziario (peso assoluto 20%)

- Indicatore “**Solidità finanziaria (indice di ritorno liquido dell’attivo)**” - peso relativo 100%: 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 indotta dal deficit economico ma anche da un non equilibrato rapporto finanziario con clienti e fornitori. L’obiettivo che devono porsi i Sodalizi che versano in questa situazione, è quello di un progressivo ritorno ad un valore positivo di tale indice correggendo le cause dello squilibrio finanziario per poi raggiungere un valore dell’indicatore pari o superiore al valore di riferimento.

Per gli AA.CC., invece, che presentano un valore positivo dell’indice, l’obiettivo dovrà essere quello di raggiungere, nel tempo, il valore di riferimento determinato nella misura del 2%.

Per il calcolo dell’indicatore si fa presente che il numeratore è rappresentato dalla grandezza “A. Flusso finanziario dell’attività operativa” rinveniente dal Rendiconto Finanziario mentre il denominatore è rappresentato dal totale attivo dello Stato Patrimoniale.

## Area: Equilibrio economico (peso assoluto 20%)

- Indicatore “**Ebitda Margin**” - peso relativo 100%: 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%. Tale indicatore mette a rapporto il MOL, dato dalla somma algebrica di dati rinvenibili dallo schema di Conto Economico (totale valore della produzione (A) meno costi della produzione (B) più



ammortamenti e svalutazioni (B.10) più accantonamenti per rischi (B.12) più gli altri accantonamenti (B.13)) con il totale del valore della produzione (voce A del Conto Economico).

Il presupposto pertanto per il calcolo dell'indicatore e la conseguente valutazione dell'equilibrio economico dell'AC è che il MOL sia positivo.

## 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) (entrambe grandezze rinvenibili dallo Stato Patrimoniale). L’obiettivo prioritario che si devono porre gli AA.CC. con patrimonio netto negativo è quello di una progressiva riduzione, sia pur rapportata alle proprie capacità reddituali, del deficit patrimoniale 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%.

Nell’allegato 1 è riportata una scheda di sintesi relativa alle aree di analisi e agli indicatori di bilancio da applicare nel primo triennio di vigenza del sistema mentre nell’allegato 2 vengono riportati gli indicatori da applicare a regime a partire dal secondo triennio.

In ottemperanza a quanto previsto dall’art.59 dello Statuto, è competenza del Consiglio Direttivo dell’AC determinare con propria delibera, sentito il Collegio dei Revisori dei Conti, il livello di miglioramento di ciascuno dei predetti indicatori (sulla base dei dati rilevati nell’ultimo bilancio approvato o in corso di approvazione) che il Sodalizio si propone di raggiungere nel primo triennio di applicazione del sistema.

La citata delibera deve essere trasmessa, all’indirizzo di posta elettronica di questa Direzione ([direzioneanalistrategica@aci.it](mailto:direzioneanalistrategica@aci.it)) **entro il 31 Maggio 2021**.

A tal fine vengono indicati, nella presente circolare, 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 della misura degli obiettivi in ragione della propria situazione di partenza e dei conseguenti tempi di raggiungimento dei valori di riferimento.

In tal modo ciascun AC potrà dapprima verificare, attraverso l’applicazione degli indicatori al bilancio 2020, 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, hanno già raggiunto il valore di riferimento, avranno cura di fissare valori/obiettivo pari o superiori al valore di riferimento.

I valori dei predetti indicatori devono essere monitorati dall’AC al termine di ciascun esercizio di bilancio per verificare se il Sodalizio è in linea con l’obiettivo fissato al termine dell’esercizio 2023 o sia necessario, da parte dello stesso AC, porre in essere eventuali azioni correttive.



A tal fine, al termine di ciascun esercizio, ultimata la fase di caricamento nell'applicativo BCweb dei propri bilanci da parte di ciascun AC, questa Direzione elaborerà appositi report che metterà a disposizione per consentire agli AA.CC. di monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi fissati.

Questa Direzione rimane a disposizione per ogni esigenza di chiarimento e/o approfondimento sul tema.

Cordiali saluti.

IL DIRETTORE  
(Carlo Conti)  


**All.to:**

1. Sistema obiettivi – primo triennio
2. Sistema obiettivi a regime

Aree di analisi	Peso % area	Indicatori	Peso % indicatore	Formula	Significato indicatore	Target (valore di riferimento)	Grandezze dell'indicatore
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 impegni	≤10%	<u>Indebitamento netto vs ACI</u> = (debiti scaduti vs ACI+rate a scadere del piano di rientro) - crediti scaduti vs ACI; <u>Totale Attivo</u> = voce Totale Attivo dello Stato Patrimoniale
Equilibrio finanziario	20%	Solidità finanziaria	100,00%	<u>Flusso di cassa della gestione operativa</u> Totale Attivo	Flusso di cassa generato dagli impegni ossia quanta parte dell'attivo patrimoniale ritorna sotto forma di liquidità	≥2%	<u>Flusso di cassa della gestione operativa</u> = voce A del Rendiconto Finanziario "Flusso finanziario dell'attività operativa"; <u>Totale Attivo</u> = voce Totale Attivo dello Stato Patrimoniale
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%	<u>MOL</u> = Voce A) del CE "Valore della Produzione" - Voce B) del CE "Costi della Produzione" + Voce B.10) Ammortamenti e svalutazioni + B.12) Accantonamenti per rischi + B.13) Altri accantonamenti; <u>Valore della Produzione</u> = Voce A) del CE "Valore della Produzione" <b>N.B.:</b> le grandezze vanno prese al netto delle partite straordinarie
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 impegni	≥15%	<u>Patrimonio Netto</u> = Voce A) del Passivo Patrimoniale; <u>Totale Attivo</u> = voce Totale Attivo dello Stato Patrimoniale

Aree di analisi	Peso % area	Indicatori	Peso % indicatore	Formula	Significato indicatore	Target (valore di riferimento)	Grandezze dell'indicatore
Indebitamento v/ACI	30%	Sostenibilità debito v/ACI	50,00%	<u>Indebit. netto vs ACI</u> MOL	Numero di anni in cui si stima che l'AC riesca a ripagare il debito v/ACI	≤14,62	<u>Indebitamento netto vs ACI</u> = (debiti scaduti vs ACI + rate a scadere del piano di rientro) - crediti scaduti vs ACI; <u>MOL</u> = Voce A) del CE "Valore della Produzione" - Voce B) del CE "Costi della Produzione" + Voce B.10) Ammortamenti e svalutazioni + B.12) Accantonamenti per rischi + B.13) Altri accantonamenti <b>N.B.:</b> le grandezze del MOL vanno prese al netto delle partite straordinarie
		Livello indebitamento v/ACI	50,00%	<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 impegni	≤10%	<u>Indebitamento netto vs ACI</u> = (debiti scaduti vs ACI+rate a scadere del piano di rientro) -crediti scaduti vs ACI; <u>Totale Attivo</u> = voce Totale Attivo dello Stato Patrimoniale
Equilibrio finanziario	20%	Indice di disponibilità	50,00%	<u>Attività correnti</u> Passività correnti	Grado di solvibilità dell'AC nel breve termine	≥77%	<u>Attività correnti</u> = Quota dei crediti esigibili entro 12 mesi + Rimanenze + Attività Finanziarie + Disponibilità liquide + Ratei e risconti attivi; <u>Passività correnti</u> = Quota dei debiti pagabili entro 12 mesi + Ratei e risconti passivi
		Solidità finanziaria	50,00%	<u>Flusso di cassa della gestione operativa</u> Totale Attivo	Flusso di cassa generato dagli impegni ossia quanta parte dell'attivo patrimoniale ritorna sotto forma di liquidità	≥2%	<u>Flusso di cassa della gestione operativa</u> = voce A del Rendiconto Finanziario "Flusso finanziario dell'attività operativa"; <u>Totale Attivo</u> = voce Totale Attivo dello Stato Patrimoniale

Aree di analisi	Peso % area	Indicatori	Peso % indicatore	Formula	Significato indicatore	Target (valore di riferimento)	Grandezze dell'indicatore
Equilibrio economico	20%	ROI	20,00%	<u>Risultato Operativo</u> Totale Attivo	Indica quanta parte degli impieghi si traduce in reddito della gestione ordinaria	≥7%	<u>Risultato Operativo</u> = Voce A) del CE "Valore della Produzione" - Voce B) del CE "Costi della Produzione"; <u>Totale Attivo</u> = voce Totale Attivo dello Stato Patrimoniale <b>N.B.:</b> le grandezze vanno prese al netto delle partite straordinarie
		ROS	20,00%	<u>Risultato Operativo</u> Valore della produzione	Indica quanta parte del fatturato che si traduce in reddito operativo	≥9%	<u>Risultato Operativo</u> = Voce A) del CE "Valore della Produzione" - Voce B) del CE "Costi della Produzione"; <u>Valore della Produzione</u> = Voce A) del CE "Valore della Produzione" <b>N.B.:</b> le grandezze vanno prese al netto delle partite straordinarie
		Ebitda margin	20,00%	<u>Margine Operativo Lordo</u> Valore della produzione	Indica in quale misura il fatturato si traduce in margine operativo	≥12%	<u>MOL</u> = Voce A) del CE "Valore della Produzione" - Voce B) del CE "Costi della Produzione" + Voce B.10) Ammortamenti e svalutazioni + B.12) Accantonamenti per rischi + B.13) Altri accantonamenti; <u>Valore della Produzione</u> = Voce A) del CE "Valore della Produzione" <b>N.B.:</b> le grandezze vanno prese al netto delle partite straordinarie
		Produttività degli impieghi	20,00%	<u>Valore della produzione</u> Totale Attivo	Indica il livello delle vendite generate dagli impieghi	≥77%	<u>Valore della Produzione</u> = Voce A) del CE "Valore della Produzione"; <u>Totale Attivo</u> = voce Totale Attivo dello Stato Patrimoniale <b>N.B.:</b> le grandezze vanno prese al netto delle partite straordinarie
		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 ≥ Media del Risultato Operativo degli ultimi 3 esercizi	<u>Risultato Operativo</u> = Voce A) del CE "Valore della Produzione" - Voce B) del CE "Costi della Produzione" <b>N.B.:</b> le grandezze vanno prese al netto delle partite straordinarie
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%	<u>Patrimonio Netto</u> = Voce A) del Passivo Patrimoniale; <u>Totale Attivo</u> = voce Totale Attivo dello Stato Patrimoniale