

Il Sistema di Pianificazione e Controllo di Gestione: l'esperienza dell'Unioncamere Toscana

Roma 29/03/2011



Agenda

- Pianificazione e Controllo e BSC: perché e come?
- BSC: cosa è e come si applica?
- BSC e UTC?
- Budget e Contabilità Analitica: Reporting Economico-Finanziario



Unioncamere
Toscana

Perché (1) ?

“.. la necessità di dover render conto di processi di creazione di valore sempre più complessi ed eterogenei mette in evidenza l'urgenza di abbandonare una gestione basata su pochi aspetti preminentemente interni e su dimensioni della performance (soprattutto di tipo economico – finanziario), per introdurre delle modalità di gestione che sappiano tenere conto della multidimensionalità dei risultati e delle complessità delle relazioni presenti, sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione.”



I concetti espressi nella presentazione sono stati tratti dal testo “La Balanced Scorecard per l’attuazione della strategia nelle Pubbliche Amministrazioni” – a cura di A. Riccaboni, A. Bacci, G. Del Medico, C Busco

Perché (2) ?

“Le misure finanziarie tradizionali, infatti, seppur adatte a raffigurare la situazione aziendale nel breve periodo non tengono in considerazione lo sviluppo dei fattori intangibili quali la cultura aziendale, la crescita delle risorse umane e la motivazione del personale, l’acquisizione di know how, la qualità dei prodotti o ancora la soddisfazione e la fedeltà del cliente, fattori critici per la sopravvivenza di una organizzazione in un orizzonte temporale più vasto.”



Unioncamere
Toscana

Come ?

“.. in virtù della crescente necessità per le Pubbliche Amministrazioni di comprendere se la strategia realizzata stia concretamente creando valore, sia da un punto di vista economico che sociale, la

“Balanced Scorecard”

rappresenta uno degli strumenti più idonei a supportare tale percorso, poiché presenta alcune caratteristiche che la rendono non solo un “cruscotto” utile ai fini della misurazione delle performance, ma soprattutto un valido strumento di governo, di gestione e di comunicazione.”



Unioncamere
Toscana

Che cosa è ?

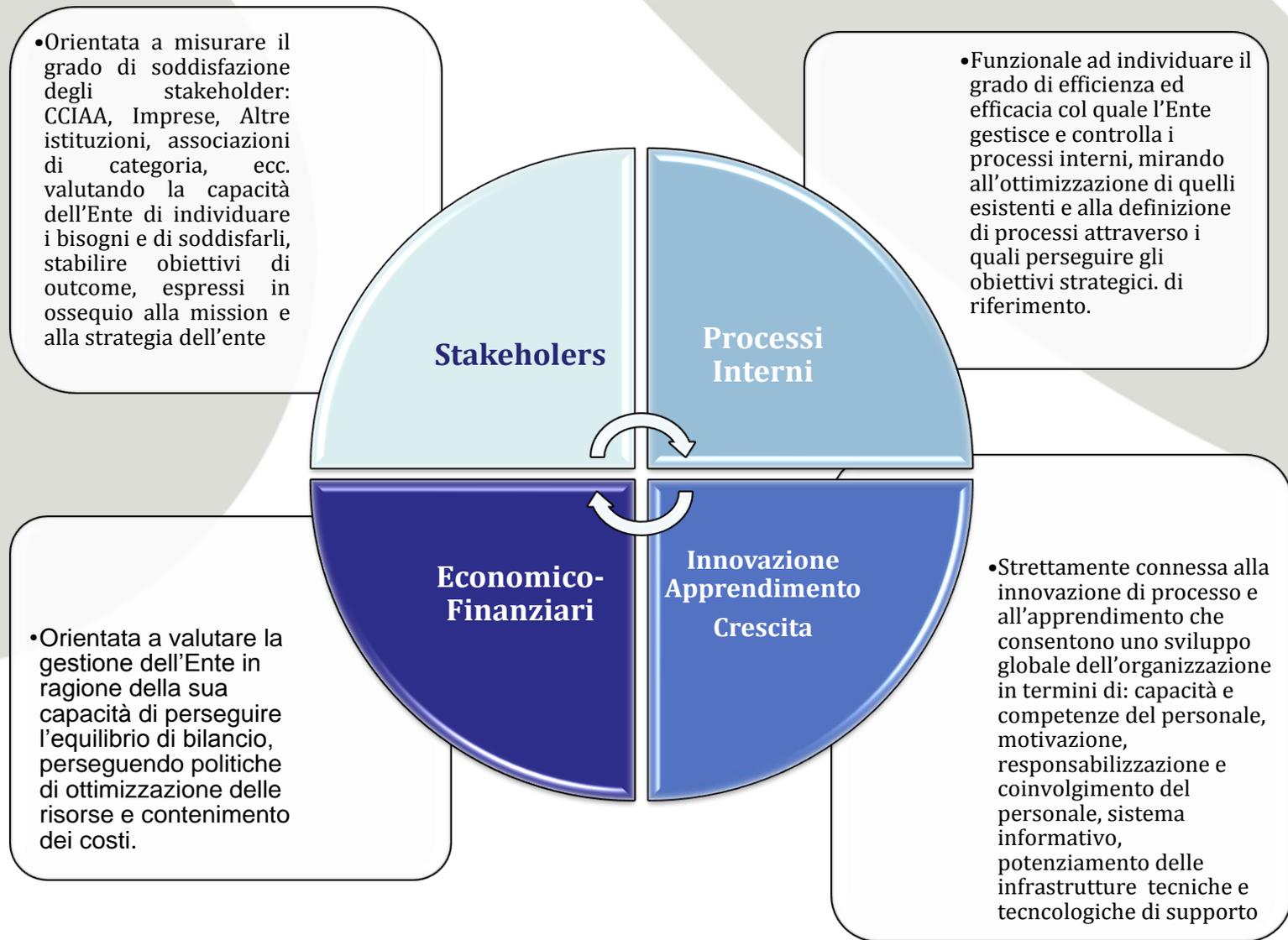
“La ”*Balanced Scorecard*” è un utile strumento per guidare l’organizzazione sia nel breve che nel lungo periodo che permette sia il controllo delle misure finanziarie sia il monitoraggio degli investimenti in capacità di lungo termine, nonché la guida delle relazioni con i clienti, costituendo una sintesi bilanciata dei diversi fattori.

Nella “*Balanced Scorecard*” gli obiettivi strategici vengono misurati attraverso prospettive che vanno al di là di quelle economico-finanziarie, per includere le aree clienti, processi interni, nonché apprendimento e crescita.”



Unioncamere
Toscana

“La *Balanced Scorecard*” è un framework che esprime la strategia di un’organizzazione attraverso un insieme di obiettivi misurabili lungo le quattro prospettive:”



In cosa si traduce ?

1. Descrizione della Strategia

Mission e Vision
Obiettivi Istituzionali

Mappa Strategica di Ente

2. Gestione della Strategia

Obiettivi Operativi
Indicatori e Risultati Attesi

Cruscotto di Ente
Cruscotto di Servizio

3. Misurazione della Strategia

Monitoraggio dello stato di avanzamento
obiettivi/progetti
Monitoraggio Budget

Reporting Ente / Servizio
Reporting Budget

Come si applica ?

“I passi necessari per l'introduzione di una *BSC* all'interno di una organizzazione sono:

- Sintesi del modello: si esprime la strategia in indicatori;
- Implementazione tecnica: si implementa un sistema informatico e gestionale della *BSC*;
- Integrazione organizzativa: si integra la *BSC* nei processi organizzativi;
- Integrazione tecnica: ottimizzazione del tempo impiegato ed il costo relativo alla raccolta e misurazione dei dati utilizzati;
- Messa a regime: perché divenga uno strumento di crescita ed apprendimento la *BSC* va integrata alla realtà operativa;



Unioncamere
Toscana

BSC e UTC (1) ?

I passi seguiti per l'introduzione della *BSC* all'interno di Unioncamere Toscana:

- Sintesi del modello: abbiamo espresso la strategia (ripercorrendo il "Programma di mandato del Presidente" ed il "Programma di attività per l'anno 2011") in obiettivi (mappa strategica) ed indicatori. Sono state definite le principali misure, i responsabili gli obiettivi target da raggiungere.
- Implementazione tecnica: la missione, le strategie ed i fattori critici di successo sono stati tradotti in un sistema informatico e gestionale; abbiamo avviato il percorso di formazione del personale, al quale è stata presentata la "*Balanced Scorecard*" e la sua attuazione "generale".



Unioncamere
Toscana

BSC e UTC (2) ?

I passi seguiti per l'introduzione della *BSC* all'interno di Unioncamere Toscana:

- **Integrazione organizzativa**: individuata all'interno della struttura organizzativa un "responsabile" del Controllo delle Performance e della Gestione"; ancora da realizzare tutto il resto;
- **Integrazione tecnica**: ancora da realizzare, in quanto abbiamo necessità di mettere a regime l'applicazione E'GO ed il coordinamento con il Sistema Aziendale di Gestione della Qualità;
- **Messa a regime**: gantt:
 - 2011 - ingegnerizzazione ed implementazione del sistema;
 - 2012 - aggiustamenti e perfezionamenti;
 - 2013 - messa a regime con applicazione al sistema di valutazione del personale;



Unioncamere
Toscana

La Mappa Strategica di Ente

2011

1. Potenziare le relazioni con i vari attori istituzionali pubblici e con le associazioni di categoria, per essere coattori dello sviluppo del sistema economico regionale

2. Potenziare e coordinare l'offerta di alcuni servizi delle Camere e lo sviluppo di azioni a favore delle imprese e dell'economia del territorio

Stake Holders	<p>1. Rafforzare il ruolo di coordinamento nei confronti dell'attività delle CCIAA</p> <p>2. Rafforzare il network con la Regione e le rappresentanze regionali dei Comuni, Province e Comunità montane</p> <p>3. Rafforzare il network con le associazioni regionali di categoria</p>	<p>4. Rilancio dell'innovazione e del trasferimento tecnologico per l'impresa e la neo-impresa</p> <p>5. Coordinare le iniziative per l'internazionalizzazione dell'impresa</p> <p>6. Incentivare la Semplificazione Amministrativa e l'E-Government</p> <p>7. Coordinare il monitoraggio dell'economia a favore della strategie provinciali</p> <p>8. Favorire la crescita della Logistica e l'individuazione delle infrastrutture materiali necessarie</p> <p>9. Coordinare e sviluppare l'imprenditorialità e la formazione per l'imprenditore</p>
Processi Interni	<p>10. Ottimizzazione dei processi per l'efficienza organizzativa</p> <p>11. Certificazione del Sistema di Qualità Aziendale</p> <p>12. Dematerializzazione dei procedimenti</p>	
Innovazione, Apprendimento e Crescita	<p>13. Benessere organizzativo, comunicazione, clima interno e valorizzazione del capitale umano</p> <p>14. Approfondire la conoscenza del territorio regionale</p> <p>15. Migliorare la comunicazione istituzionale</p> <p>16. Avviare un sistema di monitoraggio delle performance e di pianificazione e controllo</p> <p>18. Implementare un sistema di Customer Relationship Management</p>	
Economico - Finanziari	<p>19. Ricerca di finanziamenti esterni compreso il Fondo di Perequazione ed accordi con il MISE</p> <p>20. Efficienza nell'uso delle risorse e contenimento dei costi di struttura</p>	

Estratto: Cruscotto di Ente

Stake Holders			2011		Innovazione e Crescita		2011		
Potenziare le relazioni con i vari attori istituzionali pubblici e con le associazioni di categoria, per essere coattori dello sviluppo del sistema economico regionale					13. Benessere organizzativo, comunicazione, clima interno e valorizzazione del capitale umano				
1. Rafforzare il ruolo di coordinamento nei confronti dell'attività delle CCIAA					Indicatore			Target	
Azione		Indicatore		Target					
Coordinamento Comitato dei Segretari		Livello di soddisfazione complessiva dei Segretari Generali in relazione alle questioni trattate, ai risultati e alla gestione dell'Unione		7,50		Promuovere la crescita professionale		N. giornate medie formative minime per dipendente	4
Attuazione del protocollo d'intesa ex art. 2 comma 3 della L. 580/193		N° di iniziative attivate nell'ambito del protocollo		2		Efficacia a medio lungo termine dell'attività formativa (dopo 3 mesi dallo svolgimento dell'attività formativa)		7,50	
Partecipazione delle Camere ai progetti sul FdP coordinati dall'Unione regionale		% delle Camere di partecipazione ai progetti		80%		Comunicazione Interna		Livello di soddisfazione del personale interno	7,00
Partecipazione delle Camere ai progetti sull'accordo di programma con il MISE coordinati dall'Unione regionale		% delle Camere di partecipazione ai progetti		70%		18. Implementare un sistema di Customer Relationship Management			
3. Rafforzare il network con le associazioni regionali di categoria					Indicatore			Target	
Azione		Indicatore		Target		Sistema di Customer Relationship Management			
Network con le Associazioni di Categoria		Iniziative congiunte intersettoriali coinvolgenti almeno 2 settori		2		Attivazione sistema		31/12/11	
Processi Interni					2011		Economico-Finanziario		
11. Certificazione del Sistema di Qualità Aziendale					19. Ricerca di finanziamenti esterni compreso il Fondo di Perequazione ed accordi con il MISE				
Indicatore		Target		Indicatore			Target		
Sistema di Qualità Aziendale		Livello di valutazione in sede di rinnovo/rilascio		Buono		Autofinanziamento della struttura		Proventi di cui a A2) / Costi di cui a B6), B7), B9), C11)	> 1
Sistema di Qualità Aziendale		Numero di verifiche minime annuali equidistanti		3		Proventi di cui a A2) / Costi di cui a B6), B7), B9), C11)		> 1,15	
12. Dematerializzazione dei procedimenti					20. Efficienza nell'uso delle risorse e contenimento dei costi di struttura				
Indicatore		Target		Indicatore			Target		
Applicazione E'GO		Implementazione del Sistema		30/06/11		Razionalizzazione dei costi per prestazioni di servizi relativi al funzionamento dell'Ente		Costo del personale B6) da consuntivo / costo del personale B6) da preventivo	<= 1
Protocollo informatico		Implementazione del Sistema		30/06/11		Razionalizzazione dei costi per prestazioni di servizi relativi al funzionamento dell'Ente		Costi di funzionamento B7) da consuntivo / costo di funzionamento B7) da preventivo	<= 1

Il Budget

- Strumento tecnico-contabile di programmazione
- Valori Economico-Finanziari
- Traduzione quantitativa scelte operate in vista del raggiungimento degli obiettivi programmati con riferimento ad un esercizio futuro.
- Attribuzione diretta delle risorse del preventivo economico ai responsabili della spesa

Principio di “responsabilizzazione”

Funzioni del budget

Il budget è strumento di:

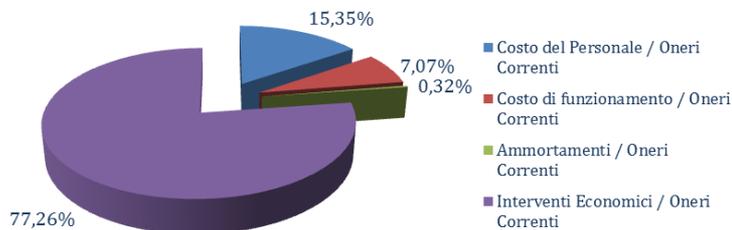
- coordinamento, guida, motivazione e tensione al raggiungimento degli obiettivi
- integrazione organizzativa, negoziazione e comunicazione interna
- controllo dell'efficacia, dell'efficienza e dell'economicità
- programmazione, oltre che di controllo
- orientamento al miglioramento continuo della performance (prospettiva feed-forward)

Estratto Budget -UCT 2010

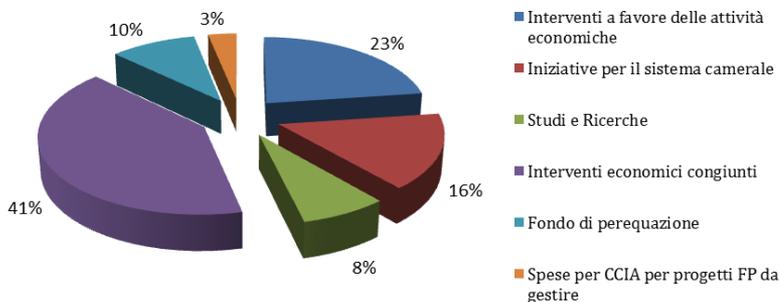
		DESCRIZIONE	NON ASSEGNATO	RAPPORTI ISTITUZIONALI	SERVIZI ALLE CAMERE	STUDI E RICERCHE	ORGANI ISTITUZIONALI	SERVIZI DI SUPPORTO	TOTALE
6	1	0 INTERVENTI A FAVORE DELLE ATTIVITA'	-	1.390.000,00	-	-	-	-	1.390.000,00
6	1	1 Rete Camere		6.000,00					6.000,00
6	1	2 DINTEC		1.000,00	-				1.000,00
6	1	3 Borsa di ricerca intitolata a Sergio Aceto		20.000,00					20.000,00
6	1	4 Iniziative promosse da terzi nei settori promozionale, progetti		50.000,00					50.000,00
6	1	9 Utc immobiliare e servizi		80.000,00					80.000,00
6	2	0 INIZIATIVE PER IL SISTEMA CAMERALE	-	255.950,00	674.087,32	6.544,13	-	-	936.581,45
6	2	1 Promozione agriturismi		1.750,00	-				1.750,00
6	2	2 Corso formazione capi panel		6.400,00	-				6.400,00
6	2	3 Ercole olivario		12.000,00	-				12.000,00
6	2	36 Iniziativa di promozione dell'olio nell'ambito di Medoliva		10.000,00					10.000,00
6	2	4 Promozione formaggio DOP toscane con UN CCIE Francoforte		20.000,00	-				20.000,00
6	2	5 Progetto controllo di gestione e benchmarking operativo			31.000,00				31.000,00
7	1	0 COSTO DEL PERSONALE	1.210.390,00	-	-	-	-	-	1.210.390,00
7	1	1 Retribuzioni lorde	853.000,00						853.000,00
7	1	2 Oneri previdenziali ed assicurativi, accessori e TFR	325.900,00						325.900,00
7	1	3 Compensi per lavoro straordinario	14.960,00						14.960,00
7	1	4 Rimborsi spese e indennità per trasferta	8.000,00						8.000,00
7	1	5 Corsi di formazione	8.530,00						8.530,00

REPORTING LIVELLO DI UTILIZZO DEL BUDGET PREVISTO: ENTE

Composizione Oneri Correnti



Composizione Interventi Economici



	Previsto	Prenotato	Usato	Legato	Disponibile	Livello di Utilizzo del Budget
	Totale	Totale	Totale	Totale	Totale	Totale
A) Proventi Correnti	7.831.449	793.950	493.031	0	2.698.311	66%
Contributo Annuale	4.338.878	0	0	0	4.338.878	0%
Contributi Vari	3.492.571	793.950	493.031	0	2.698.621	23%
1-3-0 CONTRIBUTI FONDO DI PEREQUAZIONE	61.464	0	0	0	61.464	0%
1-4-0 CONTRIBUTI REGIONALI	834.630	436.071	367.500	0	398.560	52%
1-5-0 CONTRIBUTI NAZIONALI	0	0	0	0	0	0%
1-6-0 CONTRIBUTI COMUNITARI	48.495	1.959	1.959	0	46.536	4%
1-7-0 ALTRI CONTRIBUTI	45.014	38.712	38.712	0	6.302	86%
2-1-0 FONDO DI PEREQUAZIONE PER C/CCIAA	587.812	79.053	0	0	508.759	13%
2-2-0 RIMBORSI E RECUPERI DA C.C.I.A.A. EVENTUALI PROG. FP DA GESTIRE	193.545	185.245	35.940	0	8.300	96%
2-3-0 ALTRI RIMBORSI E RECUPERI	1.711.610	52.910	48.920	0	1.658.700	3%
3-1-0 ALTRI RICAVI	10.000	0	0	0	10.000	0%
B) Oneri Correnti	7.885.025	1.604.415	242.397	13.772	6.266.838	21%
Personale	1.210.390	15.660	15.660	91	1.194.639	1%
Funzionamento	557.600	169.965	58.514	13.522	374.113	33%
8-1-0 SPESE PER ORGANI STATUTARI	80.100	0	0	6.571	73.529	8%
8-2-0 INDENNITA' VARIE	138.400	24.430	0	0	113.970	18%
8-3-0 CONSULENTI ED ESPERTI	25.000	20.731	9.019	0	4.269	83%
8-4-0 PROMOZIONE E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	57.000	33.000	0	0	24.000	58%
8-5-0 SPESE FUNZIONAMENTO UFFICI FIRENZE	182.100	88.477	47.908	6.768	86.855	52%
8-7-0 SPESE FUNZIONAMENTO COMM.REG.ARTIGIANATO	10.000	2.421	681	52	7.527	25%
8-8-0 SPESE DI RAPPRESENTANZA	5.000	906	906	102	3.993	20%
10-1-0 IMPOSTE E TASSE	60.000	0	0	29	59.971	0%
Interventi Economici	6.092.035	1.418.790	168.222	159	4.673.086	23%
6-1-0 INTERVENTI A FAVORE DELLE ATTIVITA' ECONOMICHE	1.390.000	28.809	12.000	0	1.361.191	2%
6-2-0 INIZIATIVE PER IL SISTEMA CAMERALE	966.133	376.563	13.591	159	589.411	39%
6-3-0 STUDI E RICERCHE	464.900	274.338	49.105	0	190.562	59%
6-4-0 INTERVENTI ECONOMICI CONGIUNTI	2.489.645	474.783	38.712	0	2.014.862	19%
6-5-0 FONDO DI PEREQUAZIONE PER C/CCIAA	587.812	79.053	29.007	0	508.759	13%
6-6-0 SPESE PER C/CCIAA. SU EVENTUALI PROGETTI DEL F.P. DA GESTIRE	193.545	185.245	25.807	0	8.300	96%
Ammortamenti						
9-1-0 AMMORTAMENTO	25.000	0	0	0	25.000	0%
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE	-53.576	-810.466	250.634	-13.772	770.661	
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA	-120.260	0	0	1.326	-121.586	
4-1-0 PROVENTI FINANZIARI	15.000	0	0	1.363	13.637	9%
11-1-0 ONERI FINANZIARI	135.260	0	0	37	135.223	0%
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA	0	0	0	0	0	
5-1-0 PROVENTI STRAORDINARI	0	0	0	0	0	0%
12-1-0 ONERI STRAORDINARI	0	0	0	0	0	0%
1-2-0 CONTRIBUTI STRAORDINARI CAMERE DI COMMERCIO	0	0	0	0	0	0%
15-1-0 FONDO RISERVA	0	0	0	0	0	0%
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO	-173.836	-810.466	250.634	-12.446	649.075	
PIANO DEGLI INVESTIMENTI	149.137	50.489	22.242	249	98.399	34%
14-1-0 ACQUISTI PATRIMONIALI	149.137	50.489	22.242	249	98.399	34%

REPORTING LIVELLO DI UTILIZZO DEL BUDGET PREVISTO: ENTE

		Previsto						Disponibile						Livello di Utilizzo del Budget		
		Non Assegnato	RAPPORTI ISTITUZIONALI	SERVIZI ALLE CAMERE	STUDI E RICERCHE	ORGANI ISTITUZIONALI	SERVIZI DI SUPPORTO	Totale	Non Assegnato	RAPPORTI ISTITUZIONALI	SERVIZI ALLE CAMERE	STUDI E RICERCHE	ORGANI ISTITUZIONALI	SERVIZI DI SUPPORTO	Totale	Totale
A) Proventi Correnti		4.339.188	1.670.030	1.653.402	168.729	0	100	7.831.449	4.339.188	1.668.290	1.054.765	-24.844	0	100	2.698.311	66%
Contributo Annuale		4.338.878	0	0	0	0	0	4.338.878	4.338.878	0	0	0	0	0	4.338.878	0%
Contributi Vari		310	1.670.030	1.653.402	168.729	0	100	3.492.571	310	1.668.290	1.054.765	-24.844	0	100	2.698.621	23%
1-3-0	CONTRIBUTI FONDO DI PEREQUAZIONE	0,00	0,00	61.464,21	0,00	0,00	0,00	61.464	0	0	61.464	0	0	0	61.464	0%
1-4-0	CONTRIBUTI REGIONALI	0,00	0,00	668.571,43	166.059,00	0,00	0,00	834.630	0	0	300.001	98.559	0	0	398.550	52%
1-5-0	CONTRIBUTI NAZIONALI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
1-6-0	CONTRIBUTI COMUNITARI	0,00	0,00	48.494,86	0,00	0,00	0,00	48.495	0	0	46.536	0	0	0	46.536	4%
1-7-0	ALTRI CONTRIBUTI	0,00	0,00	45.014,31	0,00	0,00	0,00	45.014	0	0	6.302	0	0	0	6.302	86%
2-1-0	FONDO DI PEREQUAZIONE PER C/C.C.I.A.A.	0,00	0,00	587.811,90	0,00	0,00	0,00	587.812	0	0	508.759	0	0	0	508.759	13%
2-2-0	RIMBORSI E RECUPERI DA C.C.I.A.A. EVENTUALI PROG. FP DA GESTIRE	0,00	0,00	193.545,08	0,00	0,00	0,00	193.545	0	0	131.703	-123.403	0	0	8.300	96%
2-3-0	ALTRI RIMBORSI E RECUPERI	310,00	1.660.030,00	48.500,05	2.670,00	0,00	100,00	1.711.610	310	1.658.290	0	0	0	100	1.658.700	3%
3-1-0	ALTRI RICAVI	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000	0	10.000	0	0	0	0	10.000	0%
B) Oneri Correnti		1.462.490	3.453.837	2.083.694	637.503	228.500	19.000	7.885.025	1.357.693	3.128.697	1.410.553	171.680	195.499	2.716	6.266.838	21%
Personale		1.210.390,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.210.390	1.194.730	-21	-26	-42	0	-2	1.194.639	1%
Funzionamento		227.100,00	83.000,00	0,00	0,00	228.500,00	19.000,00	557.600	137.963	37.933	0	0	195.499	2.718	374.113	33%
8-1-0	SPESE PER ORGANI STATUTARI	0,00	0,00	0,00	0,00	80.100,00	0,00	80.100	0	0	0	0	73.529	0	73.529	8%
8-2-0	INDENNITA' VARIE	0,00	0,00	0,00	0,00	138.400,00	0,00	138.400	0	0	0	0	113.970	0	113.970	18%
8-3-0	CONSULENTI ED ESPERTI	0,00	6.000,00	0,00	0,00	0,00	19.000,00	25.000	0	1.551	0	0	0	2.718	4.269	83%
8-4-0	PROMOZIONE E COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	0,00	57.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	57.000	0	24.000	0	0	0	0	24.000	58%
8-5-0	SPESE FUNZIONAMENTO UFFICI FIRENZE	162.100,00	10.000,00	0,00	0,00	10.000,00	0,00	182.100	74.000	4.854	0	0	8.001	0	86.855	52%
8-7-0	SPESE FUNZIONAMENTO COMM.REG.ARTIGIANATO	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000	0	7.527	0	0	0	0	7.527	25%
8-8-0	SPESE DI RAPPRESENTANZA	5.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.000	3.993	0	0	0	0	0	3.993	20%
10-1-0	IMPOSTE E TASSE	60.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	60.000	59.971	0	0	0	0	0	59.971	0%
Interventi Economici		0,00	3.370.837,40	2.083.694,35	637.503,13	0,00	0,00	6.092.035	0	3.090.785	1.410.578	171.723	0	0	4.673.086	23%
6-1-0	INTERVENTI A FAVORE DELLE ATTIVITA' ECONOMICHE	0,00	1.390.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.390.000	0	1.361.191	0	0	0	0	1.361.191	2%
6-2-0	INIZIATIVE PER IL SISTEMA CAMERALE	0,00	257.251,66	702.337,37	6.544,13	0,00	0,00	966.133	0	113.291	470.116	6.004	0	0	589.411	39%
6-3-0	STUDI E RICERCHE	0,00	0,00	0,00	464.900,00	0,00	0,00	464.900	0	0	0	190.562	0	0	190.562	59%
6-4-0	INTERVENTI ECONOMICI CONGIUNTI	0,00	1.723.585,74	600.000,00	166.059,00	0,00	0,00	2.489.645	0	1.616.303	300.000	98.559	0	0	2.014.862	19%
6-5-0	FONDO DI PEREQUAZIONE PER C/ C.C.I.A.A.	0,00	0,00	587.811,90	0,00	0,00	0,00	587.812	0	0	508.759	0	0	0	508.759	13%
6-6-0	SPESE PER C/C.C.I.A.A. SU EVENTUALI PROGETTI DEL F.P. DA GESTIRE	0,00	0,00	193.545,08	0,00	0,00	0,00	193.545	0	0	131.703	-123.403	0	0	8.300	96%
Ammortamenti		25.000,00						25.000	0	0	0	0	0	0		
9-1-0	AMMORTAMENTO	25.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25.000	25.000	0	0	0	0	0	25.000	0%
RISULTATO DELLA GESTIONE CORRENTE		2.876.698,00	-1.783.807,40	-430.292,51	-468.774,13	-228.500,00	-18.900,00	-53.576	2.981.495	-1.460.407	-355.788	-196.524	-195.499	-2.616	770.661	
RISULTATO DELLA GESTIONE FINANZIARIA		-120.260,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-120.260	-121.586	0	0	0	0	0	-121.586	
4-1-0	PROVENTI FINANZIARI	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	15.000	13.637	0	0	0	0	0	13.637	9%
11-1-0	ONERI FINANZIARI	135.260,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	135.260	135.223	0	0	0	0	0	135.223	0%
RISULTATO DELLA GESTIONE STRAORDINARIA		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	
5-1-0	PROVENTI STRAORDINARI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
12-1-0	ONERI STRAORDINARI	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
1-2-0	CONTRIBUTI STRAORDINARI CAMERE DI COMMERCIO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
15-1-0	FONDO RISERVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
AVANZO/DISAVANZO ECONOMICO D'ESERCIZIO								-173.836	103.471	323.400	74.505	272.250	33.001	16.284	649.075	
PIANO DEGLI INVESTIMENTI		40.485	65.600	10.000	0	0	33.052	149.137	40.485	42.400	2.178	0	0	13.336	98.399	34%
14-1-0	ACQUISTI PATRIMONIALI	40.485,00	65.600,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	33.052,00	40.485	42.400	2.178	0	0	13.336	98.399	34%

Grazie per l'attenzione !!

Per maggiori informazioni
enrico.ciabatti@tos.camcom.it



Unioncamere
Toscana