

## MONITORAZIENDA Budget

*Budget generale trimestrale d'esercizio*

# GUIDA OPERATIVA

<b>MONITORAZIENDA BUDGET</b>		 la tua guida per un fisco semplice
<i>Budget trimestrale generale d'esercizio</i>		
Autore: Nicola Napolitano Versione 4.0 del 08/07/2024		
<i>Informazioni &amp; Credits</i>		
<b>1 - IMPOSTAZIONI INIZIALI</b>	<b>5 - BUDGET GENERALE D'ESERCIZIO</b>	
<b>2 - STATO PATRIMONIALE INIZIALE</b>	Bilanci trimestrali previsionali	
<b>3 - BUDGET SETTORIALI</b>	Rendiconti finanziari trimestrali	
Budget delle vendite	Budget generale di esercizio e indici	
Budget degli acquisti	<b>6 - ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI</b>	
Budget dei costi generali	<b>7 - BUDGET E SCOSTAMENTI KPI</b>	
Budget altri	<b>8 - UTILITA'</b>	
<b>4 - BUDGET DEGLI INVESTIMENTI</b>	Dashboard di controllo	
	Pianificazione strategica	
	Note libere	

Autore: Nicola Napolitano

## Indice

### Informazioni generali

- Fonti normative
- Applicazione pratica
- Il sistema MONITORAZIENDA

### Analisi delle funzionalità:

#### Struttura del menu principale e finalità di utilizzo

1. Impostazioni iniziali
2. Situazione Patrimoniale iniziale
3. Budget settoriali
  - Budget delle vendite
  - Budget degli acquisti
  - Budget dei costi generali
  - Budget altri
4. Budget degli investimenti
5. Budget generale d'esercizio
  - Bilanci trimestrali previsionali
  - Rendiconti finanziari trimestrali
  - Budget generale d'esercizio e indici
6. Analisi degli scostamenti
7. Budget e scostamenti KPI
8. Utilità
  - Dashboard di controllo
  - Pianificazione strategica
  - Note libere

### Suggerimenti per l'utilizzo di MONITORAZIENDA 2

#### Informazioni tecniche per l'utilizzo

#### Informazioni & Credits

## INFORMAZIONI GENERALI

### Fonti normative

Il **D.Lgs. n. 14 del 12/01/2019** (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 38 del 14/02/2019) recante il **“Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza”** in attuazione della Legge 19/10/2017 n. 155, attribuisce all’imprenditore l’obbligo di dotarsi di strumenti atti alla tempestiva rilevazione dello stato di crisi e alla conseguente assunzione di idonee iniziative.

In particolare il detto codice all’art. 2 definisce il termine **“crisi”** come lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l’insolvenza dell’impresa la quale si manifesta come inadeguatezza dei **flussi di cassa prospettici** a far fronte regolarmente alle obbligazioni per i prossimi 12 mesi.

Inoltre l’art. 3 stabilisce i doveri del debitore individuale e quello collettivo:

- L’imprenditore individuale deve adottare misure idonee a **rilevare tempestivamente lo stato di crisi** e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte;
- L’imprenditore collettivo deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell’art. 2086 del codice civile, ai fini della **tempestiva rilevazione dello stato di crisi** e dell’assunzione di idonee iniziative.

### Applicazione pratica

Dalla lettura delle su citate fonti normative, si evince chiaramente che il legislatore indica all’imprenditore la via del controllo tempestivo e preventivo dell’eventuale stato di crisi. Per mezzo di un adeguato assetto amministrativo e contabile, l’impresa deve essere in grado di programmare, per almeno i prossimi dodici mesi, il suo futuro andamento allo scopo di intercettare i primi segnali di crisi per mezzo di appositi indicatori.

Ciò rende indispensabile per l’imprenditore di dotarsi di strumenti informatici amministrativi per l’elaborazione di budget trimestrali al fine di controllare anticipatamente l’andamento economico-finanziario ed eventuali squilibri gestionali, allo scopo di intervenire tempestivamente, così come richiesto dalla legge.

## Il sistema MONITORAZIENDA

Al fine di dotarsi di idonei strumenti atti a segnalare gli indicatori di crisi, abbiamo realizzato il sistema MONITORAZIENDA composto da tre tools:

1. **MONITORAZIENDA 1:** *Rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (per imprese con bilancio in forma ordinaria)* Da utilizzare per un controllo concomitante alla gestione durante l'esercizio utilizzando le situazioni contabili infrannuali, con periodicità almeno trimestrale;  
*(per scaricare gratuitamente la guida operativa con la presentazione del prodotto, utilizzare il seguente link):*

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/45576-monitorazienda-1-rilevazione-tempestiva-crisi-d-impresa.html>

2. **MONITORAZIENDA 2:** *Rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (per imprese con bilancio in forma abbreviata e in contabilità semplificata/forfetaria)*  
*(per scaricare gratuitamente la guida operativa con la presentazione del prodotto, utilizzare il seguente link):*

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/47673-monitorazienda-2-rilevazione-crisi-microimprese.html>

3. **MONITORAZIENDA Budget:** *Budget per la pianificazione prospettica e il monitoraggio del futuro andamento aziendale.* Da utilizzare, come richiesto chiaramente dalla legge, per una indispensabile pianificazione finanziaria e reddituale, mediante l'elaborazione di budget periodici.

**MONITORAZIENDA Budget** è un sistema di **allerta preventiva interna**, realizzato in Excel e semplice da utilizzare.

### **Perché utilizzare MONITORAZIENDA Budget?**

- ✓ Perché il D.Lgs. 14/2019 impone all'imprenditore di dotarsi di strumenti per intercettare tempestivamente i segnali di crisi;
- ✓ Per verificare lo stato di salute dell'azienda in via preventiva mediante budget trimestrali;

- ✓ Per elaborare in modo semplice e intuitivo i singoli budget settoriali ottenendo un budget generale;
- ✓ Per ottenere il calcolo immediato degli indicatori di crisi elaborati dal CNDCEC in base al D.Lgs. 14/2019;
- ✓ Per evitare di interpretare cifre e percentuali in quanto il tool contiene un cruscotto (Forecast Dashboard) semplice da comprendere;
- ✓ Per intervenire tempestivamente e in via preventiva con interventi strategici, quando il sistema segnala una situazione di futura probabile allerta.

#### **Di quali dati necessita MONITORAZIENDA Budget?**

- ✓ Situazione patrimoniale iniziale;
- ✓ Dati contabili per permettere al sistema di sviluppare i seguenti budget trimestrali settoriali:
  - Vendite programmate
  - Acquisti programmati
  - Costi generali programmati
  - Investimenti programmati
  - Variazioni patrimoniali

#### **Quali sono le risposte che dà MONITORAZIENDA Budget?**

- ✓ **BILANCI TRIMESTRALI PREVISIONALI (budget);**
- ✓ **Un Dashboard** con l'evidenza della **situazione patrimoniale-economica-finanziaria prospettica**
- ✓ Un **RENDICONTO FINANZIARIO PROSPETTICO PER TRIMESTRE** per l'evidenza dei futuri flussi di cassa;
- ✓ Una **ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI** dei ricavi di vendita per prodotto, per verificare eventuali differenze tra le vendite programmate e quelle consuntive effettivamente realizzate.
- ✓ Il budget degli **indicatori di gestione aziendali (KPI)** con analisi degli scostamenti

#### **A chi può interessare MONITORAZIENDA Budget?**

- ✓ Al **Dottore commercialista/Esperto contabile/Consulente aziendale** per incrementare notevolmente il valore aggiunto della propria attività di consulenza verso i propri clienti;
- ✓ Al **manager/imprenditore/soci** per pianificare e programmare la gestione allo scopo di anticipare i segnali di crisi e intraprendere gli opportuni tempestivi interventi strategici;
- ✓ Al **responsabile amministrativo** per monitorare in anticipo lo stato di salute dell'azienda e riferire ai vertici aziendali.

**ANALISI DELLE FUNZIONALITA'**

**STRUTTURA DEL MENU PRINCIPALE E FINALITA' DI UTILIZZO**

<b>MONITORAZIENDA BUDGET</b>	
<i>Budget trimestrale generale d'esercizio</i>	
Autore: Nicola Napolitano Versione 4.0 del 08/07/2024	
<i>Informazioni &amp; Credits</i>	
<b>1 - IMPOSTAZIONI INIZIALI</b>	<b>5 - BUDGET GENERALE D'ESERCIZIO</b>
	Bilanci trimestrali previsionali
<b>2 - STATO PATRIMONIALE INIZIALE</b>	Rendiconti finanziari trimestrali
	Budget generale di esercizio e indici
<b>3 - BUDGET SETTORIALI</b>	<b>6 - ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI</b>
Budget delle vendite	
Budget degli acquisti	<b>7 - BUDGET E SCOSTAMENTI KPI</b>
Budget dei costi generali	
Budget altri	<b>8 - UTILITA'</b>
<b>4 - BUDGET DEGLI INVESTIMENTI</b>	Dashboard di controllo
	Pianificazione strategica
	Note libere

Lo scopo del tool è quello di individuare anticipatamente i primi squilibri patrimoniale o economici e finanziari, per poter intervenire con misure tempestive.

L'analisi del software risponde alle seguenti domande che si pone il management:

1. *L'azienda in futuro produrrà adeguati margini di guadagno che possano coprire i costi?*
2. *L'azienda avrà in prospettiva una solida struttura patrimoniale con un adeguato Capitale proprio?*
3. *L'azienda riuscirà a far fronte alle prossime scadenze?*
4. *L'azienda riuscirà a generare flussi di cassa sufficienti a far fronte agli impegni finanziari programmati?*

Il sistema è basato sulla costruzione di **Budget trimestrali**, sia settoriali che generali, relativi ai prossimi quattro trimestri.

**ATTENZIONE:** se all'apertura del file appare una finestra "Aggiorna/Non aggiornare", cliccare sul bottone "Non aggiornare".

**1**

### IMPOSTAZIONI INIZIALI

Accedendo a questa funzione è possibile inserire i dati anagrafici dell'azienda e le date iniziali e finali di ognuno dei trimestri dei quali si vuole sviluppare il budget, oltre alla data della Situazione Patrimoniale iniziale precedente al trimestre 1.

RAGIONE SOCIALE DEMO SRL	
Attività	
Indirizzo Sede	
Città	
Partita I.V.A.	
Codice fiscale	
Iscrizione Reg. Imprese	
Data della Situazione Patrimoniale iniziale, precedente al Trimestre 1	
<b>Trimestri prospettici</b>	
<b>Trimestre 1</b>	
dal	
al	
<b>Trimestre 2</b>	
dal	
al	
<b>Trimestre 3</b>	
dal	
al	

**2**

### SITUAZIONE PATRIMONIALE INIZIALE

Al fine di realizzare corretti budget è indispensabile inserire i dati relativi alla Situazione Patrimoniale immediatamente precedente alla data del trimestre del primo budget. In genere se si intende elaborare un completo budget generale di esercizio, la Situazione Patrimoniale iniziale sarà l'ultimo bilancio approvato. Ad ogni modo è possibile utilizzare il tool anche iniziando ad elaborare budget trimestrali nel corso dell'anno, utilizzando però la Situazione Patrimoniale contabile iniziale relativa al periodo precedente al primo trimestre di budget.

DEMO SRL		Situazione iniziale al 00/01/1900	
SITUAZIONE PATRIMONIALE INIZIALE PRECEDENTE AL BUDGET			
Attività	Importi	Passività	Importi
<b>Immobilizzazioni</b>		<b>Patrimonio netto</b>	
Immobilizzazioni immateriali		Capitale sociale	
Immobilizzazioni materiali		Riserve	
Immobilizzazioni finanziarie		Utile (-Perdita) d'esercizio	
<b>Totale immobilizzazioni</b>	€ -	<b>Totale patrimonio netto</b>	€ -
<b>Attivo circolante</b>		<b>Debiti a medio/lungo termine</b>	
Rimanenze	€ -	Debiti per TFR	
<i>Prodotti</i>		Debiti v/banche a medio lungo termine	
<i>Materie prime e merci</i>		Altri debiti a medio/lungo termine (compresi Fondi rischi e oneri)	
Crediti v/clienti		<b>Totale debiti a medio/lungo</b>	€ -
Credito I.V.A.			
Altri crediti		<b>Debiti a breve</b>	
Disponibilità liquide		Debiti v/banche	
<b>Totale attivo circolante</b>	€ -	Debiti v/fornitori	
		Debito I.V.A.	
		Altri debiti a breve	
		<b>Totale debiti a breve termine</b>	€ -
<b>Totale Attività</b>	€ -	<b>Totale Passività</b>	€ -

Tale Situazione Patrimoniale è volutamente sintetica per semplificare le elaborazioni successive, pertanto è indispensabile raggruppare e sommare i conti del piano dei conti del proprio sistema informativo per adattarlo allo schema su riportato.

### 3

## BUDGET SETTORIALI

Dopo l'inserimento dei dati patrimoniali iniziali, è possibile iniziare a costruire i singoli budget settoriali, per ottenere i budget trimestrali generali.

### BUDGET DELLE VENDITE

Per elaborare il budget delle vendite di prodotti e merci, vanno compilate le quattro tabelle del budget settoriale uno per trimestre, indicando i dati relativi alla descrizione dei prodotti o merci (fino a un massimo di 10), il prezzo e le quantità programmate di vendita, l'aliquota I.V.A., l'eventuale dilazione di pagamento, i dati relativi alle rimanenze finali trimestrali. Un esempio nel seguente screen shot:







DEMO SRL				
VARIAZIONI ECONOMICHE E PATRIMONIALI				
<i>Tabella 1</i>				
<b>SIMULAZIONE NUOVO FINANZIAMENTO</b>		<i>Trimestre 1</i>		
IMPORTO DEL FINANZIAMENTO				
DURATA (in mesi)				
TASSO ANNUO				
IMPORTO RATA				€ 0,00
<i>Tabella 2</i>				
<b>PIANO DEGLI ONERI FINANZIARI</b>		<i>Trimestre 1</i>	<i>Trimestre 2</i>	<i>Trimestre 3</i>
INTERESSI PASSIVI NUOVO FINANZIAMENTO (Tabella 1)	€ -	€ -	€ -	€ -
INTERESSI PASSIVI DA PRECEDENTI FINANZIAMENTI E SCOPERTI BANCARI				
ALTRI ONERI FINANZIARI				
<b>Totale oneri finanziari</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Tabella 3</i>				
<b>PIANO DEI PROVENTI FINANZIARI</b>		<i>Trimestre 1</i>	<i>Trimestre 2</i>	<i>Trimestre 3</i>
<b>Totale proventi finanziari</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Tabella 4</i>				
<b>PIANO DEI PROVENTI E ONERI STRAORDINARI</b>		<i>Trimestre 1</i>	<i>Trimestre 2</i>	<i>Trimestre 3</i>
<b>PROVENTI STRAORDINARI</b>				
<i>Tabella 5</i>				
<b>PIANO DEGLI ALTRI RICAVI</b>		<i>Trimestre 1</i>	<i>Trimestre 2</i>	<i>Trimestre 3</i>
<b>Totali altri ricavi</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Tabella 6</i>				
<b>PIANO VARIAZIONI CREDITI V/CLIENTI</b>		<i>Trimestre 1</i>	<i>Trimestre 2</i>	<i>Trimestre 3</i>
Valore dalla Situazione Patrimoniale iniziale	€ -	€ -	€ 134.200	€ 134.200
Incassi di crediti iniziali				
Crediti v/clienti derivanti dalle vendite (dal Piano vendite)	€ -	€ 134.200	€ 117.120	€ 117.120
Incassi crediti Trimestre precedente		€ -	€ 134.200	€ 134.200
<b>Valore finale</b>	€ -	€ 134.200	€ 117.120	€ 117.120
<i>Tabella 7</i>				
<b>PIANO ALTRI CREDITI</b>		<i>Trimestre 1</i>	<i>Trimestre 2</i>	<i>Trimestre 3</i>
Valore dalla Situazione Patrimoniale iniziale	€ -	€ -	€ -	€ -
- Incassi degli Altri crediti				
<b>Valore finale</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>PIANO VARIAZIONI PATRIMONIO NETTO</b>				
<i>Tabella 8</i>				
<b>CAPITALE SOCIALE</b>		<i>Trimestre 1</i>	<i>Trimestre 2</i>	<i>Trimestre 3</i>
Valore dalla Situazione Patrimoniale iniziale	€ -	€ -	€ -	€ -
Aumenti di Capitale o Versamenti del titolare				
Diminuzioni di Capitale o Prelevamenti del titolare				
<b>Valore finale</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>UTILE (PERDITA) DI PERIODO</b>				
Valore iniziale (Utile esercizio)	€ -	€ -	€ -	€ -

DEMO SRL

PIANO DI AMMORTAMENTO MUTUO									
tasso annuo	tasso periodo	n.ro rata	n. rate	importo mutuo	quota capitale	quota interessi	Rata totale	Capitale residuo	
0,00%	0,00%	1	0	€ 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00%	0,00%	2	0	€ 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00%	0,00%	3	0	€ 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00%	0,00%	4	0	€ 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00%	0,00%	5	0	€ 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00%	0,00%	6	0	€ 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00%	0,00%	7	0	€ 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00%	0,00%	8	0	€ 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00%	0,00%	9	0	€ 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00%	0,00%	10	0	€ 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00%	0,00%	11	0	€ 0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**4**

**BUDGET DEGLI INVESTIMENTI**

Questo budget contiene i dati riguardanti l'acquisto e la dismissione di immobilizzazioni immateriali e materiali, e gli incrementi e le dismissioni programmati delle immobilizzazioni finanziarie per ognuno dei trimestri. Per le immobilizzazioni immateriali e materiali occorre calcolare e indicare anche la quota di ammortamento trimestrale. Le **celle con angolo rosso** contengono delle indicazioni specifiche sui dati da inserire. Segue uno screen shot del budget:

DEMO SRL	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
<b>BUDGET DEGLI INVESTIMENTI</b>	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900
	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900
<b>IMMOBILIZZAZIONI IMMATERIALI</b>	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Valore netto iniziale	€ -	€ -	€ -
Acquisti programmati (costo di acquisto)			
I.V.A. sugli acquisti programmati			
Dismissioni programmate (costo storico-F.do ammortamento)			
I.V.A. sulle dismissioni programmate (sul valore di cessione)			
Ammortamenti del trimestre			
<b>Valore finale programmato</b>	€ -	€ -	€ -
<b>IMMOBILIZZAZIONI MATERIALI</b>	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Valore netto iniziale	€ -	€ 150.000	€ 140.000
Acquisti programmati (costo di acquisto)	€ 160.000		
I.V.A. sugli acquisti programmati			
Dismissioni programmate (costo storico-F.do ammort.)			
I.V.A. sulle dismissioni programmate (sul valore di cessione)			
Ammortamenti del trimestre	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
<b>Valore finale programmato</b>	€ 150.000	€ 140.000	€ 130.000
<b>IMMOBILIZZAZIONI FINANZIARIE</b>	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3
Valore netto iniziale	€ -	€ -	€ -
Incrementi programmati			
Dismissioni programmate			
<b>Valore finale programmato</b>	€ -	€ -	€ -

## **BUDGET GENERALE D'ESERCIZIO**

### **BILANCI TRIMESTRALI PREVISIONALI**

Qui vengono elaborati e visualizzati i tre budget trimestrali generali, distinti in:

- 1. SITUAZIONE PATRIMONIALE TRIMESTRALE PREVISIONALE**
- 2. CONTI ECONOMICI PREVISIONALI TRIMESTRALI A TOTALI PROGRESSIVI (cumulativi)**
- 3. CONTI ECONOMICI PREVISIONALI PER SINGOLO TRIMESTRE**

Trattasi della **Situazione Patrimoniale** e del **Conto Economico** generale che il sistema elabora in base ai dati di budget inseriti nei diversi budget settoriali (vendite, acquisti, costi generali, investimenti, variazioni patrimoniali).

Circa il Conto Economico previsionale, esso viene elaborato con 2 criteri diversi:

1. CONTO ECONOMICO TRIMESTRALE CON DATI CUMULATI (ad esempio i ricavi di vendita del trimestre 2 sono cumulati con i ricavi di vendita del trimestre 1, e quelli del trimestre 3 contengono cumulativamente i ricavi di vendita dei trimestri 1 e 2. Così per ogni voce del CE);
2. CONTO ECONOMICO TRIMESTRALE PER TRIMESTRE (ogni trimestre viene considerato singolarmente; così ad esempio i ricavi di vendita sono quelli di ogni singolo trimestre, come ogni voce del CE).

Ovviamente modificando un qualsiasi dato inserito all'interno dei budget settoriali, si ha una immediata conseguenza all'interno di tali prospetti generali. Questo **permette di simulare determinate decisioni aziendali e le conseguenze sull'equilibrio generale dell'impresa**. Ad esempio simulando un nuovo mutuo bancario, è possibile verificare sia l'incidenza degli oneri finanziari sulla redditività che l'incidenza dei rimborsi delle rate sui futuri flussi di cassa.

**SITUAZIONE PATRIMONIALE TRIMESTRALE PREVISIONALE**

<i>Totale progressivi cumulativi al</i>					
	01/1/1900	01/1/1900	01/1/1900	01/1/1900	01/1/1900
<b>ATTIVO</b>	<b>BUDGET TRIMESTRE 1</b>	<b>BUDGET TRIMESTRE 2</b>	<b>BUDGET TRIMESTRE 3</b>	<b>BUDGET TRIMESTRE 4</b>	
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>					
Immobilizzazioni immateriali	-	-	-	-	
Immobilizzazioni materiali	-	-	-	-	
Immobilizzazioni finanziarie	-	-	-	-	
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>					
Rimanenze	-	-	-	-	
Crediti v/clienti	-	-	-	-	
Credito I.V.A.	-	-	-	-	
Altri crediti	-	-	-	-	
Disponibilità liquide e depositi bancari	-	-	-	-	
<b>Totale attivo circolante</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	
<b>PASSIVO</b>	<b>TRIMESTRE 1</b>	<b>TRIMESTRE 2</b>	<b>TRIMESTRE 3</b>	<b>TRIMESTRE 4</b>	
<b>PATRIMONIO NETTO</b>					
Capitale sociale	-	-	-	-	
Riserve + Utile (Perdita) periodo precedente	-	-	-	-	
Utile (perdita) maturato	-	-	-	-	
<b>Totale Patrimonio netto</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	
<b>DEBITI A MEDIO LUNGO TERMINE</b>					
Debiti per TFR	-	-	-	-	
Debiti v/banche a medio lungo	-	-	-	-	
Altri debiti a medio/lungo (compresi Fondi)	-	-	-	-	
<b>Totale debiti a medio lungo termine</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	
<b>DEBITI A BREVE TERMINE</b>					
Debiti v/banche	-	-	-	-	
Debiti v/fornitori	-	-	-	-	
Debito I.V.A.	-	-	-	-	
Altri debiti a breve	-	-	-	-	
<b>Totale debiti a breve termine</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	
<b>TOTALE PASSIVO</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	
<i>Quadratura</i>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	<b>/ -</b>	

**CONTI ECONOMICI PREVISIONALI TRIMESTRALI CON TOTALI PROGRESSIVI**

<i>Totale progressivi cumulativi al</i>				
	BUDGET AL 0/1/1900	BUDGET AL 0/1/1900	BUDGET AL 0/1/1900	BUDGET AL 0/1/1900
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>				
Ricavi delle vendite	€ -	€ -	€ -	€ -
Variazione delle rimanenze di prodotti	€ -	€ -	€ -	€ -
Altri ricavi	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>				
Acquisto di materie	€ -	€ -	€ -	€ -
Costi per servizi	€ -	€ -	€ -	€ -
Costi per godimento beni di terzi	€ -	€ -	€ -	€ -
Variazione delle rim. Materie/merci	€ -	€ -	€ -	€ -
Costi del personale	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
Ammortamenti	€ -	€ -	€ -	€ -
Accantonamenti a Fondi rischi e oneri	€ -	€ -	€ -	€ -
Oneri diversi di gestione	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Reddito Operativo (EBIT)</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
<b>Proventi e oneri finanziari</b>				
Proventi finanziari	€ -	€ -	€ -	€ -
Oneri finanziari	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totale proventi e oneri finanziari</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
<b>Proventi e oneri straordinari</b>				
Proventi straordinari	€ -	€ -	€ -	€ -
Oneri straordinari	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totale proventi e oneri straordinari</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>
Imposte dell'esercizio				
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>	<b>€ -</b>

**CONTI ECONOMICI PREVISIONALI PER SINGOLO TRIMESTRE**

<i>Totale per singolo trimestre al</i>	<i>BUDGET AL</i> <i>0/1/1900</i>	<i>BUDGET AL</i> <i>0/1/1900</i>	<i>BUDGET AL</i> <i>0/1/1900</i>	<i>BUDGET AL</i> <i>0/1/1900</i>
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>				
Ricavi delle vendite	€ -	€ -	€ -	€ -
Variazione delle rimanenze di prodotti	€ -	€ -	€ -	€ -
Altri ricavi	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totale valore della produzione</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>				
Acquisto di materie	€ -	€ -	€ -	€ -
Costi per servizi	€ -	€ -	€ -	€ -
Costi per godimento beni di terzi	€ -	€ -	€ -	€ -
Variazione delle rim. Materie/merci	€ -	€ -	€ -	€ -
Costi del personale	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
Ammortamenti	€ -	€ -	€ -	€ -
Accantonamenti a Fondi rischi e oneri	€ -	€ -	€ -	€ -
Oneri diversi di gestione	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Reddito Operativo (EBIT)</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Proventi e oneri finanziari</b>				
Proventi finanziari	€ -	€ -	€ -	€ -
Oneri finanziari	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totale proventi e oneri finanziari</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Proventi e oneri straordinari</b>				
Proventi straordinari	€ -	€ -	€ -	€ -
Oneri straordinari	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totale proventi e oneri straordinari</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
Imposte dell'esercizio	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>RISULTATO D'ESERCIZIO</b>	€ -	€ -	€ -	€ -

A lato di tali budget, tramite appositi link, è possibile visualizzare l'esposizione dettagliata dei calcoli che il sistema effettua per:

1. Rimanenze di Prodotti, Materie e Mercati
2. Calcoli I.V.A.
3. Calcolo dei Debiti per TFR
4. Calcolo del TFR



Tabella 1

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
	0/1/1900	0/1/1900	0/1/1900	0/1/1900
<b>PIANO DELLE RIMANENZE</b>				
<b>PRODOTTI FINITI</b>				
Esistenze iniziali	€ -	€ -	€ -	€ -
Rimanenze finali programmate	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Variazioni rimanenze prodotti</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>MATERIE E MERCI</b>				
Esistenze iniziali	€ -	€ -	€ -	€ -
Rimanenze finali programmate	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Variazioni rimanenze materie e merci</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totale rimanenze finali di prodotti, materie e</b>	€ -	€ -	€ -	€ -

Tabella 2

	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
	0/1/1900	0/1/1900	0/1/1900	0/1/1900
<b>CALCOLI I.V.A.</b>				
Credito I.V.A. iniziale	€ -	€ -	€ -	€ -
IVA su acquisti materie e merci	€ -	€ -	€ -	€ -
IVA su acquisti immobilizzazioni immateriali	€ -	€ -	€ -	€ -
IVA su acquisti immobilizzazioni materiali	€ -	€ -	€ -	€ -
IVA su acquisti spese generali	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totale IVA su acquisti</b>	€ -	€ -	€ -	€ -
Debito I.V.A. iniziale	€ -	€ -	€ -	€ -
IVA su vendite prodotti/merci	€ -	€ -	€ -	€ -
IVA su dismissioni immobilizzazioni immateriali	€ -	€ -	€ -	€ -
IVA su dismissioni immobilizzazioni materiali	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totale IVA su vendite</b>	€ -	€ -	€ -	€ -

## RENDICONTI FINANZIARI PREVISIONALI

Il Rendiconto finanziario previsionale elaborato dal sistema in automatico in base ai dati di budget inseriti, è probabilmente il prospetto più importante in quanto permette di evidenziare la capacità dell'azienda di coprire le uscite mediante le entrate.

I rendiconti trimestrali vengono esposti in una unica tabella e in modo sintetico:

<b>FLUSSI DI CASSA PROSPETTICI TRIMESTRALI</b>					
<b>RENDICONTO FINANZIARIO PROSPETTICO TRIMESTRALE</b>					
	Trimestre 1 al	Trimestre 2 al	Trimestre 3 al	Trimestre 4 al	
	0/1/1900	0/1/1900	0/1/1900	0/1/1900	0/1/1900
<i>Importi cumulativi progressivi al</i>					
<i>Dimostrazione dei flussi</i>					
A) Disponibilità liquide iniziali	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
B) Flusso monetario generato da attività di esercizio					
B1) Ricavi monetari	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
B2) Costi monetari	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
B3) Variazione nei crediti, debiti, ratei e risconti	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totale B: flusso monetario da attività di esercizio</b>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
C) Flusso monetario netto da attività di investimento	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
D) Flusso monetario da attività di finanziamento					
D1) Da mezzi propri	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
D2) Da mezzi di terzi	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<b>Totale D: flusso monetario da attività di finanziamento</b>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
E) Flusso monetario netto del periodo B)+C)+D)	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
F) Disponibilità liquide finali	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
<i>Variazione delle disponibilità liquide</i>	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -



Il prospetto evidenzia proprio i **“FLUSSI DI CASSA PROSPETTICI”** a cui la riforma della Crisi d’Impresa e dell’Insolvenza fa continuo riferimento, **flussi che devono essere tenuti sotto controllo in modo continuativo e in via previsionale, al fine di evitare l’insolvenza.**

Mediante appositi link posti a lato della tabella, si può accedere ai fogli di lavoro che espongono dettagliatamente i calcoli che il sistema effettua per ottenere i Rendiconti finanziari per singolo trimestre.

IDEMO SRL		SUDDIVISIONE DELLE SINGOLE VOCI DELL'ATTIVO DELLO SP IN OGNUNA DELLE VOCI DEL RENDIC						
<a href="#">Ritorna al Rendiconto Finanziario</a>		Voci Rendiconto Finanziario		B1	B2	B3	C	D2
Trimestre 1								
ATTIVO	Trimestr i	Importi bilancio	RICAVI MONETARI	COSTI MONETARI	CAPITALE CIRCOLANTE NETTO	INVESTIMENTI	FINANZIA TI DI TEI	
A) CREDITI VISOCI	n0	-			-			
	n1	-			-			
B) IMMOBILIZZAZIONI								
I) Immateriali	n0	-				-		
	n1	-				-		
II) Materiali	n0	-				-		
	n1	-				-		
III) Finanziarie	n0	-				-		
	n1	-				-		
C) ATTIVO CIRCOLANTE								
I) Rimanenze	n0	-			-			
	n1	-			-			
II) Crediti								
II)1) Crediti v/clienti	n0	-			-			
	n1	-			-			
II) 2)3)4)5)5bis)5ter)5quater	n0	-			-			
	n1	-			-			
III) Attività finanziarie	n0	-			-			
	n1	-			-			
IV) Disponibilità liquide								
IV) 1) Depositi bancari e postali	n0	-						
	n1	-						
IV) 2)3) Assegni e Denaro in cassa	n0	-						
	n1	-						
D) RATEI E RISCONTI	n0	-			-			
	n1	-			-			
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>n0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
	<b>n1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>DIFFERENZA TRIMESTRE 1 - PERIODO INIZIALE n0</b>								
		<b>Voci del Rendiconto Finanziario</b>		<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>C</b>	<b>D2</b>

Per una corretta interpretazione del Rendiconto finanziario, potrebbe interessare il seguente e-book in forma di una pratica guida operativa:

**COME LEGGERE E INTERPRETARE IL RENDICONTO FINANZIARIO**

<https://www.fiscoetasse.com/BusinessCenter/scheda/29481-come-leggere-e-interpretare-il-rendiconto-finanziario.html>

**BUDGET GENERALE D’ESERCIZIO E INDICI**

In questo foglio viene elaborato il budget generale di esercizio, in base ai dati trimestrali inseriti nei rispettivi fogli. Ovviamente qui vengono riportati i totali progressivi dei trimestri inseriti, pertanto se non sono stati inseriti tutti e quattro i trimestri il budget generale di esercizio sarà parziale.

**BUDGET GENERALE DI ESERCIZIO**

al 00/01/1900

STATO PATRIMONIALE PREVISIONALE	
ATTIVO	
<b>IMMOBILIZZAZIONI</b>	
Immobilizzazioni immateriali	€ -
Immobilizzazioni materiali	€ -
Immobilizzazioni finanziarie	€ -
<b>Totale immobilizzazioni</b>	<b>€ -</b>
<b>ATTIVO CIRCOLANTE</b>	
Rimanenze	€ -
Crediti v/clienti	€ -
Credito I.V.A.	€ -
Altri crediti	€ -
Disponibilità liquide e depositi bancari	€ -
<b>Totale attivo circolante</b>	<b>€ -</b>
<b>TOTALE ATTIVO</b>	<b>€ -</b>

PASSIVO	
<b>PATRIMONIO NETTO</b>	

.....

CONTO ECONOMICO PREVISIONALE	
<b>VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	
Ricavi delle vendite	€ -
Variazione delle rimanenze di prodotti	€ -
Altri ricavi	€ -
<b>Totale valore della produzione</b>	<b>€ -</b>
<b>COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	
Acquisto di materie	€ -
Costi per servizi	€ -
Costi per godimento beni di terzi	€ -
Variazione delle rim. Materie/merci	€ -
Costi del personale	€ -
<b>Margine Operativo Lordo (EBITDA)</b>	<b>€ -</b>
Ammortamenti	€ -
Accantonamenti a Fondi rischi e oneri	€ -
Oneri diversi di gestione	€ -
<b>Reddito Operativo (EBIT)</b>	<b>€ -</b>
<b>Proventi e oneri finanziari</b>	
Proventi finanziari	€ -
Oneri finanziari	€ -
<b>Totale proventi e oneri finanziari</b>	<b>€ -</b>

.....

Da tale foglio è possibile inoltre accedere al foglio INDICI DI BILANCIO PREVISIONALI, per avere una completa situazione patrimoniale economica e finanziaria con i principali indici di bilancio.

**INDICI DI BILANCIO PREVISIONALI**

al

INDICI DI REDDITIVITA' PREVISIONALI	Calcolo
<b>Indici di redditività</b>	
Redditività del capitale proprio (ROE)	Reddito netto/Capitale proprio
Redditività del capitale investito (ROI)	Reddito operativo/Capitale investito
Onerosità del capitale di credito (ROD)	Oneri finanziari/Capitale di terzi
Redditività delle vendite (ROS)	Reddito operativo/Ricavi di vendite
Rotazione degli impieghi	Ricavi di vendita/Totale impieghi
Leverage (Indice di indebitamento)	Totale impieghi/Patrimonio netto

INDICI PATRIMONIALI PREVISIONALI	Calcolo
<b>Indici di composizione degli impieghi</b>	
Indice di rigidità degli impieghi	Immobilizzazioni/Totale attivo
Indice di elasticità degli impieghi	Attivo circolante/Totale attivo
<b>Indici di composizione delle fonti</b>	
Incidenza dei debiti a breve termine	Debiti a breve termine/Totale passivo

.....

**6**

**ANALISI DEGLI SCOSTAMENTI**

Questa è una funzione che potrebbe essere utile al management o al consulente aziendale, in quanto permette di analizzare gli scostamenti che si sono verificati tra i dati di budget e quelli realmente verificatesi nella gestione.

L'analisi degli scostamenti è una operazione che va fatta a consuntivo al termine di ogni trimestre e, anche se non obbligatoria, è utile in quanto completa il circuito del budget al fine di avere un completo controllo di gestione.

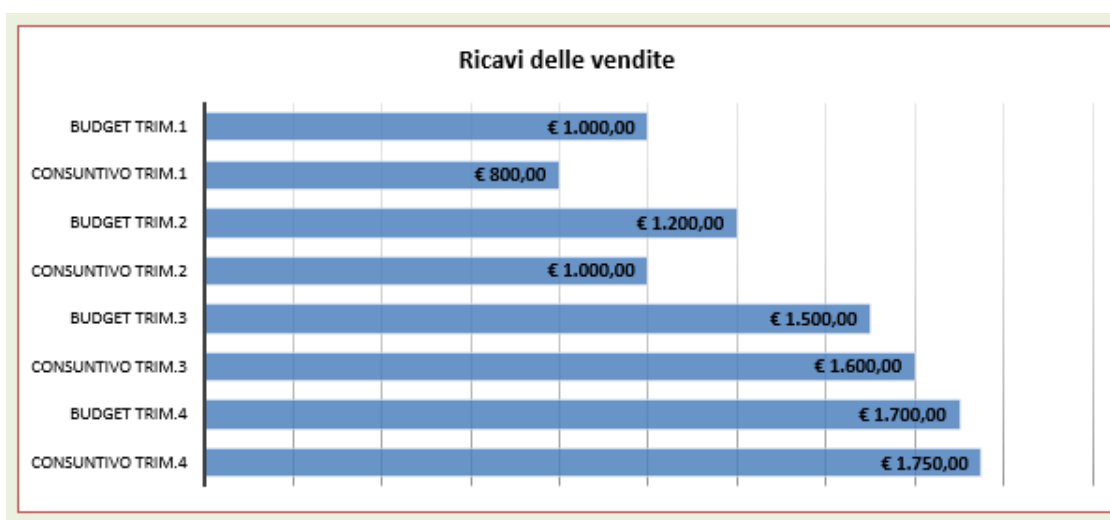
Il sistema riporta in automatico i dati di budget:

- dei Ricavi delle vendite
- degli Acquisti di materie e merci
- dei Costi generali
- degli Oneri finanziari

ai quali affiancare i **dati a consuntivo** da inserire (celle bianche) al termine di ogni trimestre. Il sistema determina gli **scostamenti**.

TRIMESTRE 1				
	<i>dal</i>	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900
	<i>al</i>	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900
	BUDGET	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	Scost. %
RICAVI DELLE VENDITE del trimestre	€ -		€ -	0%
ACQUISTI DI MATERIE E MERCI del trimestre	€ -		€ -	0%
COSTI GENERALI del trimestre				
Costo del personale	€ -		€ -	0%
Costi per servizi	€ -		€ -	0%
Costi per godimento beni di terzi	€ -		€ -	0%
Oneri diversi di gestione	€ -		€ -	0%
ONERI FINANZIARI del trimestre	€ -		€ -	0%

Un grafico riepilogativo mette a confronto i Ricavi delle vendite programmate e quelli a consuntivo:



Inoltre viene generato un riepilogo con i totali progressivi, utile per avere sotto controllo i dati a consuntivo che si vanno formando trimestre dopo trimestre.

VALORI ECONOMICI TOTALI PROGRESSIVI	BUDGET	CONSUNTIVO	SCOSTAMENTO	Scost. %
RICAVI DELLE VENDITE del trimestre	€ -	€ -	€ -	0%
ACQUISTI DI MATERIE E MERCI del trimestre	€ -	€ -	€ -	0%
COSTI GENERALI del trimestre				
Costo del personale	€ -	€ -	€ -	0%
Costi per servizi	€ -	€ -	€ -	0%
Costi per godimento beni di terzi	€ -	€ -	€ -	0%
Oneri diversi di gestione	€ -	€ -	€ -	0%
ONERI FINANZIARI del trimestre	€ -	€ -	€ -	0%

**7**

**BUDGET E SCOSTAMENTI KPI**

La nuova normativa sulla crisi d’impresa (D.Lgs. 14/2019), al fine di individuare e anticipare eventuali squilibri aziendali, fa riferimento, quali indicatori gestionali, ai **Key Performance Indicators (KPI)**. Trattasi di indicatori extracontabili a cui l’imprenditore deve far continuo riferimento (ad esempio n. scontrini giornalieri emessi, numero di ordini mensili, ecc.).

Accedendo a questa funzione è possibile elencare gli indicatori gestionali (KPI) scelti da monitorare, inserendo i dati a budget e successivamente quelli a consuntivo, con successiva analisi degli scostamenti.

KPI (Key Performance Indicators)	Trimestre 1			Trimestre 2		
	Budget	Consuntivo	Scostamento	Budget	Consuntivo	Scostamento
Dal	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900
al	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900
Kpi 1			0			0
Kpi 2			0			0
.....			0			0
			0			0
			0			0

**8**

**UTILITA'**

**DASHBOARD DI CONTROLLO**

Dal Dashboard è possibile visualizzare in tempo reale i dati di budget relativi agli equilibri Patrimoniale, Economico e Finanziario oltre al Cash Flow generato dalla gestione e derivante dal Rendiconto Finanziario.

DASHBOARD DI CONTROLLO				
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4
Dal	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900
al	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900	00/01/1900
<b>EQUILIBRIO ECONOMICO PREVISIONALE</b>				
Margine Operativo Lordo trimestrale previsionale (EBITDA)	0%	0%	0%	0%
Reddito Operativo trimestrale previsionale (EBIT)	0%	0%	0%	0%
Reddito netto trimestrale previsionale	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>EQUILIBRIO PATRIMONIALE PREVISIONALE</b>				
Autonomia Patrimoniale	0%	0%	0%	0%
<b>EQUILIBRIO FINANZIARIO PREVISIONALE</b>				
Indice di disponibilità	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
<b>CASH FLOW PREVISIONALE</b>				
Flusso monetario netto trimestrale previsionale	€ -	€ -	€ -	€ -

## PIANIFICAZIONE STRATEGICA

Per fare una buona programmazione è necessario partire da una accurata **pianificazione** di medio lungo termine (3-5 anni) con fissazione degli obiettivi strategici, e in seguito fare una **programmazione** di breve termine (12 mesi) con l'individuazione degli obiettivi intermedi o sotto obiettivi, i quali devono essere chiari, quantificabili e misurabili e non generici.

Questo foglio può essere un valido ausilio per tali operazioni, ed è suddiviso in:

- **Analisi P.E.S.T.E.L.** per individuare i fattori esterni che possono influenzare direttamente o indirettamente il business aziendale e di conseguenza pianificare le opportune strategie per fronteggiarli;
- **Analisi S.W.O.T.** per individuare i punti di forza e debolezza dell'azienda e le opportunità e le minacce di mercato, allo scopo, per ognuno di essi, di individuare le opportune strategie;
- **Fissazione degli obiettivi**, con l'elencazione specifica e la data entro cui raggiungerli.

## NOTE LIBERE

In un foglio di Word è possibile redigere una relazione accompagnatoria al budget oltre ad eventuali osservazioni.

## SUGGERIMENTI PER L'UTILIZZO DI MONITORAZIENDA Budget

Si vogliono qui dare alcuni suggerimenti per un ottimale utilizzo del prodotto.

- ✓ Per il commercialista che intende incrementare il valore aggiunto della propria attività di consulenza e che vuole ampliare il campo di intervento non limitandosi all'esecuzione degli adempimenti fiscali, ma ad abbinare una consulenza di qualità con opportuni suggerimenti all'imprenditore circa le future decisioni strategiche;
- ✓ Per l'imprenditore per il soddisfacimento del suo normale bisogno di prevedere lo stato di salute della propria azienda almeno nell'immediato futuro;
- ✓ Per rispettare gli obblighi di legge (D.Lgs. 14/2019) che vanno nella direzione di un profondo cambio di mentalità per l'imprenditore, nel senso di una visione strategica rivolta al futuro per anticipare e arginare eventuali segnali di allerta di crisi.

## INFORMAZIONI TECNICHE PER L'UTILIZZO

Il prodotto necessita di Microsoft Excel.

Per navigare tra le diverse videate vi sono appositi link sui quali basta cliccare.

Le celle di inserimento dati sono di colore bianco.

Le celle con un triangolo rosso nell'angolo superiore destro, contengono un commento esplicativo che è possibile leggere passando il cursore del mouse.

Si consiglia di conservare un file vuoto del tool senza dati e rinominare i file utilizzati, allo scopo di evitare di cancellare tutti i dati inseriti ogni volta che si voglia fare una nuova elaborazione.

*Fine guida*

## Informazioni & Credits

Autore:

Prof. Nicola Napolitano – Dottore commercialista. Docente di Economia aziendale.

[n.napolitano4@gmail.com](mailto:n.napolitano4@gmail.com)

*Per assistenza, chiarimenti, informazioni specifiche o suggerimenti migliorativi, potete scrivere direttamente all'autore*

**Disclaimer**

L'utilizzatore di questo foglio di calcolo è tenuto a controllare l'esattezza e la completezza dei risultati.

L'autore e l'editore non si assumono alcuna responsabilità per danni diretti o indiretti subiti dal cliente o da terzi in dipendenza dall'uso del presente foglio.

\*/\*/\*/\*/\*/\*

**Altri prodotti dello stesso autore che potrebbero interessare:**

<https://www.fiscoetasse.com/autore/121-napolitano-dott-nicola>