



# PIANO OPERATIVO ANNUALE 2020

## INTRODUZIONE

In adempimento agli obblighi che regolano il protocollo di colloquio tra la società Francigena s.r.l. a socio unico e l'amministrazione del Comune di Viterbo nella sua qualità di socio unico (cfr. Regolamento società partecipate versione del 2017), è redatto il presente documento.

## SCOPO

La finalità del presente documento (citato nel seguito come POA) è quella di fornire all'Amministrazione del Comune di Viterbo (citato nel seguito come socio unico socio) uno strumento di supporto alle attività che questi porrà in essere per esercitare il controllo analogo, secondo quanto previsto dalla vigente normativa in merito alla gestione delle società partecipate dagli Enti locali. In tal senso, infatti, il POA descrive, con uno spread *calendar* di 12 mesi (gennaio 2020-dicembre 2020), le evoluzioni e gli andamenti previsti per il conto economico e per il rendiconto finanziario. La rappresentazione dei dati e delle informazioni sarà fornita con dettaglio analitico, ovvero per i singoli asset aziendali, e con il massimo livello di sintesi, ovvero con il previsto risultato di bilancio.

Il POA si configura pertanto come una *baseline* contabile e operativa di riferimento al 1 gennaio 2020 di tutte le attività che, per i diversi asset, la governance di Francigena porrà in essere. In altri termini, se si considera il risultato di bilancio aziendale al 31 dicembre 2019 come *as is*, ovvero come la situazione di partenza, il risultato di bilancio al 31 dicembre 2020 ovvero *to be*, sarà da considerare come il risultato atteso, in attuazione delle politiche di governance che nel prosieguo del presente documento saranno descritte.

Il presente POA presuppone la continuità dell'affidamento di contratti di servizio relativi alla gestione del trasporto pubblico locale, del trasporto scolastico e delle aree di sosta a pagamento.

La Francigena inoltre gestisce in concessione, dietro pagamento di canone annuale, per il Comune di Viterbo le due farmacie comunali.

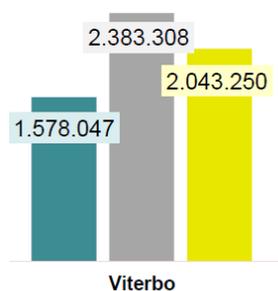
Si precisa inoltre che l'affidamento del servizio c.d. tecnologico è terminato con la stagione invernale 2018/2019 quindi l'asset non è più contemplato nella gestione societaria.

Il POA non tiene conto dell'evoluzione del contenzioso relativo all'attribuibilità del "contributo aggiuntivo regionale". D'altra parte la sentenza del giudizio di appello è attesa per la metà dell'anno 2020, verosimilmente entro il mese di maggio p.v..

Di seguito si illustrano gli atti di indirizzo economico-patrimoniali proposti dalla Società per l'anno 2020:

## IL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE E IL SERVIZIO DI SCUOLABUS

- Ridefinizione del corrispettivo (a carico della Regione Lazio) del trasporto pubblico locale in base al costo standard e non più rimborso chilometrico. A tal proposito è in fase di definizione da parte della Regione Lazio il nuovo sistema di riparto delle risorse per i servizi minimi di TPL urbano che dovrebbe prevedere maggiori risorse (progressive) per il Comune di Viterbo già dall'anno 2021 con aumento a regime dal terzo anno (presumibilmente dal 2023). La eventuale riduzione o l'aumento del chilometraggio dipenderà dall'entità del costo standard (superiore a quello che attualmente è riconosciuto come spesa storica) e delle risorse assegnate.



■ Finanziamenti "storici" ■ Nuovi finanziamenti ■ Nuovi finanziamenti (calusole anno 3)

Il nuovo sistema di remunerazione al costo standard consentirebbe a Francigena s.r.l. di effettuare i dovuti investimenti per il rinnovo della flotta autobus.

- Miglioramento del servizio a seguito di nuovo grafo di rete e in base al nuovo sistema di remunerazione Regionale al costo standard già in vigore presumibilmente dal 2020 che potrebbe portare ad una riduzione dei percorsi relativi a linee a bassa frequentazione;
- Miglioramento degli standard di servizio grazie all'impiego di tecnologia nel settore TPL e scuolabus (vedere programma degli investimenti);
- Studio di fattibilità ed eventuale messa in esercizio di tornelli su autobus per contrastare l'evasione tariffaria;
- Istituzione di abbonamenti settimanali ed annuali per il trasporto pubblico locale (ancora non presenti – n.b. la politica tariffaria è di competenza del Comune di Viterbo);
- Aumento delle tariffe scuolabus a carico degli utenti (n.b. la politica tariffaria è di competenza del Comune di Viterbo);
- Agevolazioni per l'acquisto di abbonamenti da parte di anziani, studenti, diversamente abili, se non esenti;
- Corso di formazione presso la Polizia Locale per il personale TPL e autorizzazione all'emissione di contravvenzione per gli automezzi parcheggiati nelle aree di sosta dei bus.
- Stipula nuovo contratto di usufrutto relativo all'utilizzo degli autobus elettrici di proprietà dell'Amministrazione Comunale dopo tutte le operazioni necessarie a rendere gli autobus Gulliver idonei per il servizio di trasporto pubblico locale. Intenzione sarebbe quella di utilizzarli per servizi nel centro storico della Città.

### **Programma degli investimenti**

L'acquisto di nuovi autobus è subordinato al riconoscimento da parte della Regione Lazio del cofinanziamento a seguito di convenzione firmata con il Comune di Viterbo ai sensi della legge 23 Dicembre 2014 n. 190 (Sviluppo e coesione infrastrutture 2014-2020) e dal nuovo sistema di remunerazione al costo standard ovvero dagli eventuali margini che si venissero a creare con l'aumento della redditività dei parcheggi a pagamento.

Intenzione (già manifestata nei precedenti ma non attuata per mancanza di copertura economica e finanziaria) di Francigena s.r.l. è procedere nell'anno 2020 ad un'informatizzazione del servizio di trasporto pubblico locale e

scolastico per migliorare il livello di servizio Vs l'utenza e la gestione economico-finanziaria dei settori mediante i seguenti investimenti:

- Sistema di bordo AVM (Hardware);
- Software di gestione centralizzata dei dati AVM On Board Unit (OBU) per geolocalizzazione e acquisizione dati sui mezzi adibiti al trasporto pubblico locale e scolastico finalizzato a:
  - ✓ gestione e controllo delle attività delle proprie flotte di veicoli sul territorio;
  - ✓ gestione della pianificazione della manutenzione;
  - ✓ ottimizzazione dei servizi grazie alla funzionalità di "Certificazione del Servizio", intesa come verifica delle rotte con relativa analisi consuntiva delle informazioni associate al servizio svolto rispetto al pianificato (reports e statistiche);
  - ✓ incremento della velocità commerciale e puntualità degli autobus;
  - ✓ incremento della sicurezza nei servizi di trasporto pubblico locale e scolastico
- Sistema di bigliettazione elettronica su ogni singolo autobus che prevede la sostituzione di tutte le macchinette obliteratrici su ogni mezzo ed un software in grado di poter gestire le informazioni provenienti da ogni singolo autobus al fine di migliorare le attività di verifica titoli viaggio a bordo dei mezzi. Previsto il pagamento anche tramite app collegata al sistema. Il sistema di bigliettazione dovrebbe avere gli standard necessari per permettere a Francigena di entrare a far parte del sistema Metrebus regionale.

## **LE AREE SOSTA A PAGAMENTO E I PARCHEGGI IN STRUTTURA**

- Nuova istituzione di stalli di sosta a pagamento in struttura per il recupero di risorse da impiegare in investimenti sul settore parcheggi (acquisto parcometri di ultima generazione, app per il pagamento, palmari per il controllo in dotazione agli ausiliari e sistemi automatizzati ove possibile per aumentare il rendimento medio di uno stallo) ed ulteriori ausiliari alla sosta a supporto delle due unità attualmente a disposizione.

**A. La politica tariffaria di competenza del Comune di Viterbo con impatto economico su base annua:**

- Parcheggi a pagamento anche domenica e festivi: aumento di circa € 21.000 di corrispettivi netti all'anno;
- Modifica tariffa notturna parcheggio a pagamento c/o P.za Martiri d'Ungheria e per tutti i parcheggi in struttura (da € 0.50 per tutta la notte ad € 1 per tutta la notte: aumento di circa € 15.000);
- Introduzione di nuove tipologie di abbonamenti per commercianti, impiegati enti pubblici dal lunedì al venerdì per i parcheggi in struttura per il 50% dei posti disponibili;
- Introduzione di abbonamenti per la sosta giornaliera;
- Riconoscimento di un aggio a Francigena s.r.l. su multe elevate dagli ausiliari della sosta;

**B. Sistemazione e istituzione stalli di sosta a pagamento in struttura con impatto economico su base annua:**

- Viale Raniero Capocci, parking angolo con Via Rosselli aumento di circa € 12.000 di corrispettivi netti all'anno;
- Viale Raniero Capocci, parking angolo con Via Zelli Pazzaglia, circa 27 posti: aumento di circa € 23.000 di corrispettivi netti all'anno;
- Parcheggio S. Antonio: aumento di circa € 30.000 di corrispettivi netti all'anno. Il beneficio economico è stato calcolato considerando che saranno riservati 25 posti auto per i residenti del centro.
- Via Garbini in struttura: aumento di circa € 15.000 di corrispettivi netti all'anno;
- Via del Pilastro in struttura: aumento di circa € 10.000 di corrispettivi netti all'anno;
- Via Fermi (posti auto aggiuntivi): aumento di circa € 7.000 di corrispettivi netti all'anno;
- Piazzale Africa (istituzione posti auto a pagamento): aumento di circa € 20.000 di corrispettivi netti all'anno;

- Porta Faul, parcheggio in via di completamento: aumento di circa € 25.000 di corrispettivi netti all'anno;
- Via M.Romiti (50% dei posti disponibili a pagamento): aumento di circa € 22.000 di corrispettivi netti all'anno;
- Tribunale, circa 200 stalli in più, previa asfaltatura da parte del Comune di Viterbo, oppure, in modalità project financing gestito da Francigena s.r.l.: aumento di circa € 40.000 di corrispettivi netti all'anno;
- Spostamento del mercato del sabato dal parcheggio in P.za Martiri d'Ungheria: aumento di circa € 30.000 di corrispettivi netti all'anno;
- Per i residenti nel Comune di Viterbo possessori di autovetture elettriche o ibrido benzina/elettrico è previsto il rilascio del permesso per la sosta gratuita negli stalli a pagamento.
- Sostituzione, affiancamento, aumento presso le aree di sosta a pagamento non in struttura di parcometri di ultima generazione, con possibilità di pagamento con carta di credito, inserimento targa veicolo, possibilità di pagamento immediato di contravvenzione, possibilità di acquisto e stampa biglietti TPL o ad esempio dei buoni della mensa scolastica, il sistema complessivo dei parcometri può essere programmato e destinato per il sistema di infomobilità.

### **Programma degli investimenti**

Per il settore parcheggi sarebbero previsti investimenti pari ad € 150.000 su base annua per l'acquisto di parcometri di ultima generazione, software per pagamento della sosta ed automatismi per i parcheggi in struttura.

### **Analisi degli incarichi professionali delle principali voci di costo**

Saranno in corso nel 2020 i seguenti incarichi professionali:

- Consulente del Lavoro, come da contratto sottoscritto;
- Consulente fiscale, come da contratto sottoscritto;
- Consulenza legale, come da contratto sottoscritto;
- Medico Competente come da nomina triennale;
- Responsabile Servizio Prevenzione e Protezione da selezionare nel corso del 2020;

### **Analisi delle risorse umane per centri di imputazione:**

- A. Nuove assunzioni: Eventuali assunzioni (con concorsi pubblici) saranno di volta in volta valutate con il Socio Unico in base alle necessità organizzative e sostenibilità economica;
- B. Passaggi di livello e riqualificazioni: eventuali passaggi di livello (con concorsi interni) e riqualificazioni saranno di volta in volta valutati con il Socio in base alle necessità organizzative e sostenibilità economica;
- C. Modifica dei contratti integrativi aziendali per personale autoferrotranvieri: da definire il nuovo premio di risultato in base a nuovi standard di produttività aziendale, nuovi orari lavorativi e normativa turni;
- D. Salario accessorio: vedi punto C.

### **Analisi dei costi Piano Operativo anno 2020**

In merito ai costi presenti nel POA 2020 si sottolinea quanto segue:

- 1) È stato previsto un aumento degli ammortamenti relativi agli investimenti su sistemi AVM/bigliettazione elettronica;
- 2) i costi rappresentati nel Piano Operativo Annuale 2020 sono quelli che si stanno registrando nel corso del 2019 adeguatamente rimodulati in base all'andamento economico previsionale per l'anno 2020;
- 3) è stato previsto un aumento degli ammortamenti relativi agli investimenti nel settore parcheggi;
- 4) è stato previsto un aumento del costo del personale nel settore parcheggi, nel settore TPL-manutenzioni e in amministrazione per il personale proveniente dal settore ex tecnologico;

### **Analisi dei ricavi Piano Operativo anno 2020**

In merito ai ricavi presenti nel POA 2020 si sottolinea quanto segue:

- a) prudenzialmente non sono stati iscritti i corrispettivi aggiuntivi della Regione Lazio in base alla futura remunerazione a costo standard, ovviamente tale maggiore remunerazione, nel momento in cui si manifesterà, sarà impiegata nel rinnovo della flotta autobus;

- 5) i ricavi rappresentati nel Piano Operativo Annuale 2020 sono quelli che si stanno registrando nel corso del 2019 adeguatamente rimodulati in base all'andamento economico previsionale per l'anno 2020;
- b) è stato previsto un aumento dei proventi da traffico per € 30.000, a seguito dell'entrata in vigore del nuovo sistema di trasporto pubblico locale ed introduzione dei nuovi sistemi AVM e bigliettazione elettronica;
- c) i maggiori ricavi relativi ai parcheggi a pagamento sono stati iscritti prudenzialmente per € 100.000 rispetto a quanto è stato richiesto.

### **Piano degli Obiettivi 2020**

Francigena s.r.l. nel corso del 2020 intenderebbe raggiungere i seguenti obiettivi:

#### **Trasporto pubblico locale e scuolabus:**

- ✓ Ammodernamento della flotta autobus e scuolabus;
- ✓ Stipula del contratto integrativo aziendale;
- ✓ Aumento della percentuale relativa al rapporto tra ricavi da traffico e costi operativi nel settore del trasporto pubblico locale con l'obiettivo di arrivare al 15%;
- ✓ Migliorare il livello di servizio (puntualità, informazione, regolarità di esercizio, pulizia ecc.);
- ✓ Perseguire uno stabile equilibrio di bilancio;
- ✓ Mantenimento Sistema qualità ISO 9000 e migrazione dal sistema OHSAS al sistema ISO 45001.

#### **Gestione parcheggi a pagamento:**

- ✓ Aumentare la redditività del settore parcheggi con investimenti e nuove risorse dedicate;
- ✓ Mantenimento Sistema qualità ISO 9000 e migrazione dal sistema OHSAS al sistema ISO 45001.

### **Gestione farmacie comunali:**

#### **Proposta n.1 - razionalizzazione**

- ✓ Mantenimento Sistema qualità ISO 9000 e migrazione dal sistema OHSAS al sistema ISO 45001;
- ✓ Migliorare il livello di servizio;
- ✓ Attivazione, c/o le farmacie comunali, di progetti orientati a nuovi servizi certificati che soddisfino il bisogno di salute dell'utente/paziente, inteso come stato di benessere psico fisico;
- ✓ Cercare delle soluzioni per offrire la possibilità a Medici di medicina generale e Pediatri di libera scelta di posizionarsi in locali comunali (se disponibili) in prossimità delle farmacie, pagando canoni di locazione agevolati;
- ✓ programmazione annuale di campagne promo a tema, secondo le iniziative nazionali (es a novembre giornata mondiale diabete,);
- ✓ previsione di operazioni a sostegno del reddito per fasce deboli (es. pensionati – famiglie disagiate - disoccupati con sconti sui prodotti (ruolo sociale della farmacia comunale ed il comune contribuisce con una riduzione del canone di gestione in funzione degli interventi per evitare una riduzione degli utili);
- ✓ progettare un programma di convenzione con enti ad es. case di cura, Az ASL (ospedale, territorio);
- ✓ attivare il servizio di consegna a domicilio nell'area di competenza della farmacia secondo la normativa vigente;
- ✓ Formulazione di un mansionario per tutto il personale;
- ✓ Riorganizzazione delle risorse umane sulla base delle mansioni;
- ✓ personale non laureato assegnazione di compiti sulla base delle attitudini per la gestione come: logistica e gestione (scadenze e giacenze) del magazzino, monitoraggio dei costi e dei prezzi al pubblico, programmazione delle offerte, operazioni di noleggio, prenotazioni e servizio cassa, consegna a domicilio (fare considerazioni sul servizio);
- ✓ Valutare l'opportunità di orari di apertura e chiusura più flessibili;
- ✓ Valutare l'opportunità di rinuncia a chiusura settimanale del giovedì pomeriggio;

Valutare l'opportunità di riduzione giorni di chiusura per ferie es. 7/10 giorni di calendario all'anno;

- ✓ Centralizzazione acquisti stagionali;
- ✓ Uniformare la politica dei prezzi;
- ✓ Valutare l'opportunità di spostamento di un commesso ad altre funzioni;
- ✓ Valutare l'opportunità di vendita licenza 3a farmacia.

### **Proposta n.2 – apertura terza farmacia**

- ✓ Da valutare la possibilità di concentrare le attuali risorse delle farmacie attualmente operative utilizzando la terza licenza del Comune di Viterbo che si troverebbe in una zona più commerciale. La nuova farmacia potrebbe essere aperta H24. Il Comune di Viterbo potrebbe successivamente valutare la vendita delle due licenze attualmente utilizzate da Francigena s.r.l., con il considerevole vantaggio, in termini di appetibilità commerciale per i potenziali acquirenti, che le due licenze risulterebbero libere da risorse dedicate allo staff.

### **Proposta n.3 – Vendita farmacie**

- ✓ Il Comune di Viterbo potrebbe valutare la vendita delle tre licenze attualmente utilizzate da Francigena s.r.l.

# PIANO OPERATIVO ANNO 2020 FRANCIGENA S.R.L.

PIANO OPERATIVO 2020	TPL - A)	Scuolabus - B)	Parcheggi ed Ascensori - C)	AREA MOBILITA' A)+B)+C)	Farmacia S.B.	Farmacia L.Q.	TOTALI	MOVIMENTI FINANZIARI	
								MONETARIO	NON MONETARIO
<b>A. VALORE DELLA PRODUZIONE</b>									
1. RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI	3.405.906	477.000	1.044.180	4.927.086	817.091	795.437	6.539.614	6.539.614	
5. ALTRI RICAVI E PROVENTI	80.000	0	0	80.000	2.000	0	82.000	82.000	
<b>Totale A) VALORE DELLA PRODUZIONE</b>	<b>3.485.906</b>	<b>477.000</b>	<b>1.044.180</b>	<b>5.007.086</b>	<b>819.091</b>	<b>795.437</b>	<b>6.621.614</b>		
<b>B. COSTI DELLA PRODUZIONE</b>									
6. PER MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	642.432	23.000	30.000	695.432	553.000	544.000	1.792.432	-1.792.432	
7. PER SERVIZI	639.123	47.000	98.000	784.123	30.000	24.000	838.123	-838.123	
8. PER GODIMENTO BENI DI TERZI	10.000	0	0	10.000	55.000	50.000	115.000	-115.000	
9. PER IL PERSONALE							0	0	
a) salari e stipendi	1.767.253	274.285	176.200	2.217.738	131.452	122.448	2.471.638	-2.471.638	
b) oneri sociali	530.766	89.228	56.700	676.694	34.129	34.612	745.435	-745.435	
c) trattamento di fine rapporto	91.396	11.000	4.489	106.885	8.183	9.500	124.568	-115.568	-9.000
d) trattamento di quiescenza e simili	53.807	7.000	3.199	64.006	2.229	767	67.003	-67.003	
e) altri costi	25.000	7.500	5.000	37.500	498	510	38.508	-38.508	
<i>Totale 9</i>	<i>2.468.222</i>	<i>389.013</i>	<i>245.589</i>	<i>3.102.824</i>	<i>176.491</i>	<i>167.837</i>	<i>3.447.152</i>		
10. AMMORTAMENTI E SVALUTAZIONI									
a) ammortamento immobilizzazioni immateriali	1.000	15.000	5.000	21.000	0	2.000	23.000		-23.000
b) ammortamento immobilizzazioni materiali	281.000	0	20.000	301.000	3.000	6.000	310.000		-310.000
d) svalutazione dei crediti compresi nell'attivo circolante e delle disponibilità liquide	0	0	0	0	0	0	0		
<i>Totale 10</i>	<i>282.000</i>	<i>15.000</i>	<i>25.000</i>	<i>322.000</i>	<i>3.000</i>	<i>8.000</i>	<i>333.000</i>		
11. VARIAZIONI DELLE RIMANENZE DI MATERIE PRIME, SUSSIDIARIE, DI CONSUMO E MERCI	0	0	0		0	0	0		
12. ACCANTONAMENTI PER RISCHI	0	0	0		0	0	0		
14. ONERI DIVERSI DI GESTIONE	30.000	0	15.000	45.000	1.600	1.600	48.200		-48.200
<b>Totale B) COSTI DELLA PRODUZIONE</b>	<b>4.071.777</b>	<b>474.013</b>	<b>413.589</b>	<b>4.959.379</b>	<b>819.091</b>	<b>795.437</b>	<b>6.573.908</b>		
<b>Differenza tra valore e costi della produzione (A-B)</b>	<b>-585.871</b>	<b>2.987</b>	<b>630.592</b>	<b>47.707</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>	<b>47.707</b>		
<b>C. PROVENTI E ONERI FINANZIARI</b>									
16. ALTRI PROVENTI FINANZIARI									
d) proventi diversi dai precedenti:	0	0	0	0	0	0	0		
- da altre imprese	0	0	0	0	0	0	0		
<i>Totale 16</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>		
17. INTERESSI ED ALTRI ONERI FINANZIARI									
- verso altri	0	0	0	0	0	0	0		
<i>Totale 17</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>		
<b>Totale C) PROVENTI ED ONERI FINANZIARI</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Risultato prima delle imposte (A-B+/-C+/-D+/-E)</b>	<b>-585.871</b>	<b>2.987</b>	<b>630.592</b>	<b>47.707</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>	<b>47.707</b>		
<b>F. IMPOSTE SUL REDDITO DELL'ESERCIZIO</b>							<b>46.351</b>	<b>-46.351</b>	
22. IMPOSTE E TASSE DIRETTE, ANTICIPATE E DIFFERITE								<b>TOTALI</b>	<b>TOTALI</b>
<b>Utile/(Perdita) di esercizio</b>	<b>-585.871</b>	<b>2.987</b>	<b>630.592</b>	<b>47.707</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>	<b>1.355</b>	<b>343.355</b>	<b>-342.000</b>

# RENDICONTO FINANZIARIO POA 2020 FRANCIGENA S.R.L.

## di flussi di capitale circolante netto

### Operazioni di gestione reddituale (metodo diretto)

	<u>n</u>
F + Prodotti c/vendite	2.656.708
O + Rimanenze finali di magazzino	-
N + Ricavi per servizi	3.882.906
T - Materie prime c/acquisti	- 1.792.432
I - Spese del personale	- 3.447.152
D - Spese varie	- 1.001.323
I - Interessi passivi	-
D - Imposte dell'esercizio	- 46.351
I - Esistenze iniziali di magazzino	-
<b>Flusso di capitale circolante netto (generato dalla gestione corrente)</b>	<b>252.355</b>

C + Vendita immobilizzazioni (al prezzo di realizzo)	-
C + Accensione nuovi mutui	400.000
N + Aumenti capitale sociale	-
<b>(A) TOTALE FONTI DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>	<b>400.000</b>

I - Acquisto immobilizzazioni	- 240.000
M - Rimborso finanziamenti	- 386.923
P - Pagamento dividendi e rimborso di capitale	-
E - Pagamento T.F.R.	-
G -	-
H -	-
I -	-
C - Pagamento T.F.R.	-
C -	-
N -	-
<b>(B) TOTALE IMPIEGHI DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO</b>	<b>- 626.923</b>

**FLUSSO DI CAPITALE CIRCOLANTE NETTO ( A + B )** **25.432**