



CENTRO AGRO ALIMENTARE TORINO S.c.p.A.



Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni 2026-2027

Sommario

Disclaimer	1
------------------	---

Financial Highlights	2
----------------------------	---

Cash Flow	2
Dati economici	3
Dati patrimoniali	4
Posizione finanziaria netta	5
Struttura del debito	6
Scomposizione debiti finanziari e piani di rimborso	7
Ratios	8
Milestones e compagine sociale	9
Struttura organizzativa	11
Purpose, Mission e Vision	12
CAAT Purpose	13
CAAT Ecosystem: Entità e Ruoli	14
CAAT come Ecosistema a Piattaforma	Errore. Il segnalibro non è definito.
Analisi del contesto di riferimento	16

Ambiti di attività	17
--------------------------	----

Linee strategiche di intervento 2023-2025 e proiezioni 2026-2027	18
--	----

Incertezze	21
Contenzioso CAAT / AGENZIA DELLE ENTRATE – Rendite catastali e impatti ai fini dell'imposta IMU ..	21
Progetti PNRR	22

Previsione dei ricavi e del valore della produzione del periodo 2023-2025 con proiezioni conservative per gli anni 2026-2027	24
--	----

Ricavi delle vendite e delle prestazioni	24
Ricavi da locazioni	24
Ricavi da accessi	25
Altri ricavi e proventi	25
Rimborsi spese condominiali, utenze, rimborsi spese	25
Altri ricavi diversi, sopravvenienze	26
Interventi Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni 2026-2027 riepilogo Valore della Produzione	27

Previsione dei costi della produzione, oneri finanziari, imposte del periodo 2023-2025 con proiezioni conservative per gli anni 2026-2027	28
---	----

Costi della produzione	28
Costi per acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci	28
Costi per acquisti di servizi	28
Costi per godimento beni di terzi	30
Ammortamenti e svalutazioni	31
Variazioni delle rimanenze	31
Accantonamenti per fondi per rischi ed oneri	32
Costi per oneri diversi di gestione	32

Proventi e oneri finanziari	33
Imposte sul reddito dell'esercizio	33
Investimenti e disinvestimenti	34
Interventi Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni per gli anni 2026-2027 e riepilogo	
Costi della produzione, Saldo gestione finanziaria e Imposte	35
Conto economico previsionale 2023-2025 e 2026-2027	36
Assunzioni e ipotesi per la proiezione dei dati patrimoniali 2023-2025 e 2026-2027	37
Stato Patrimoniale previsionale 2023-2025 e 2026-2027	38
STATO PATRIMONIALE – ATTIVITA'	38
STATO PATRIMONIALE – PASSIVITA'	39

Riclassificazione dello Stato Patrimoniale	41
--	----

Stato Patrimoniale liquidità esigibilità	41
Stato Patrimoniale gestionale	42
Stato Patrimoniale liquidità esigibilità - riepilogo	43

Conto Economico Riclassificato	44
--------------------------------------	----

Conto Economico a valore aggiunto	44
Analisi principali dati economici	45

Rendiconto Finanziario	46
------------------------------	----

Analisi Cash flow e andamento storico e prospettico (base anno 2023)	47
Posizione Finanziaria Netta 2023-2025 e 2026-2027	48
Scomposizione debiti finanziari e piani di rimborso	49

Indicatori di Bilancio	50
------------------------------	----

Indici di Redditività	50
Indici di Liquidità	53
Indici di Solidità	56
Indici di Copertura finanziaria	58

Conclusioni	59
-------------------	----

Disclaimer

*Il presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni 2026-2027** è stato predisposto dalla società **Centro Agro-Alimentare Torino S.c.p.A.** (nel prosieguo anche «**CAAT**» o la «**Società**» o «**Centro**»).*

*Il documento contiene dichiarazioni previsionali (“forward-looking statements”). Queste dichiarazioni sono basate sulle attuali aspettative e proiezioni di **CAAT** relativamente ad eventi futuri che, per loro natura, sono suscettibili di revisioni.*

I risultati effettivi potrebbero differire significativamente da quelli contenuti in dette dichiarazioni a causa di una molteplicità di fattori, incluse la volatilità e il deterioramento dei mercati del capitale e finanziari, cambi nelle condizioni macroeconomiche e nella crescita economica ed altre variazioni delle condizioni di business, mutamenti della normativa e del contesto istituzionale, e molti altri fattori, la maggioranza dei quali è al di fuori del controllo della Società.

*Le attività di predisposizione del **Piano Industriale e di Sviluppo** sono state terminate nel mese di dicembre 2023 e si sono basate su dati preconsuntivi al **30 settembre 2023**.*

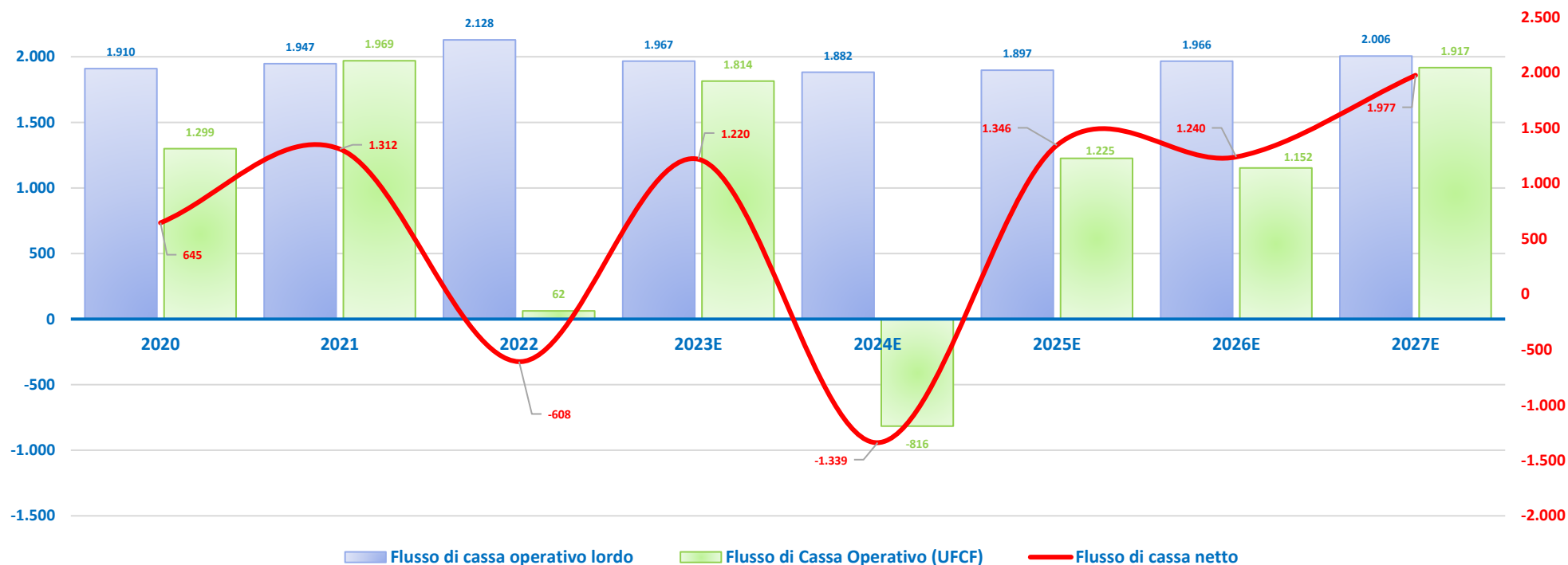
*Il **Consiglio di Amministrazione** ed il Management di **CAAT** sono gli unici responsabili delle informazioni e dei dati utilizzati nel presente documento, degli obiettivi inseriti nel Piano, nonché dell’implementazione delle azioni necessarie al loro raggiungimento.*

*Il presente elaborato è stato preparato ad uso **esclusivamente interno** di **CAAT**, ha carattere **riservato** e **confidenziale** e come tale **non può essere divulgato a terzi o riprodotto**, in tutto o in parte, **senza preventiva autorizzazione scritta della Società stessa**.*

Financial Highlights

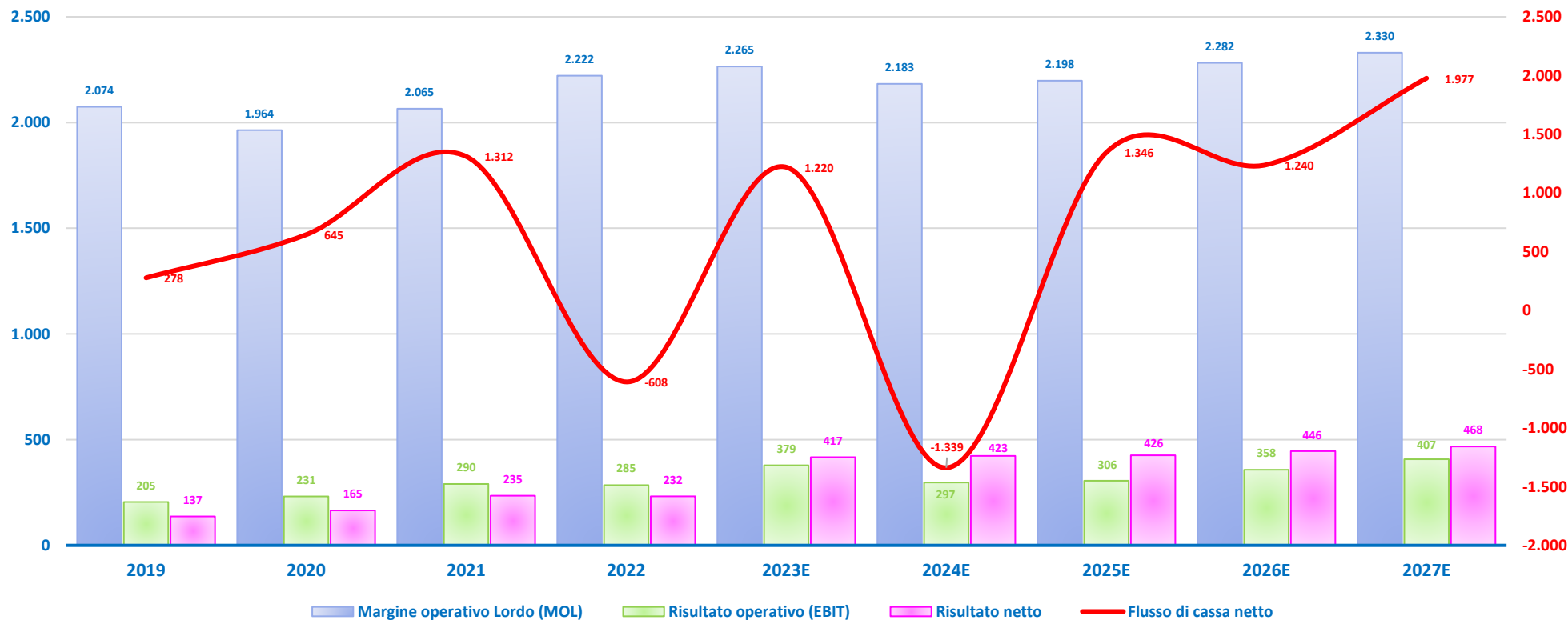
Cash Flow

Anni	CONSUNTIVO				FORECAST PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 E PROIEZIONI 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Flusso di cassa operativo lordo	2.029	1.910	1.947	2.128	1.967	1.882	1.897	1.966	2.006
Variazione CCN		-322	488	-1.190	211	-244	17	-49	-19
Flusso di cassa gest. corrente (FCFO)		1.588	2.436	938	2.177	1.638	1.914	1.918	1.987
Flusso di Cassa Operativo (UFCF)		1.299	1.969	62	1.814	-816	1.225	1.152	1.917
Flusso di Cassa al servizio del debito		1.233	1.914	10	1.853	-690	1.346	1.240	1.977
Flusso di cassa per azionisti		645	1.312	-608	1.220	-1.339	1.346	1.240	1.977
Flusso di cassa netto		645	1.312	-608	1.220	-1.339	1.346	1.240	1.977



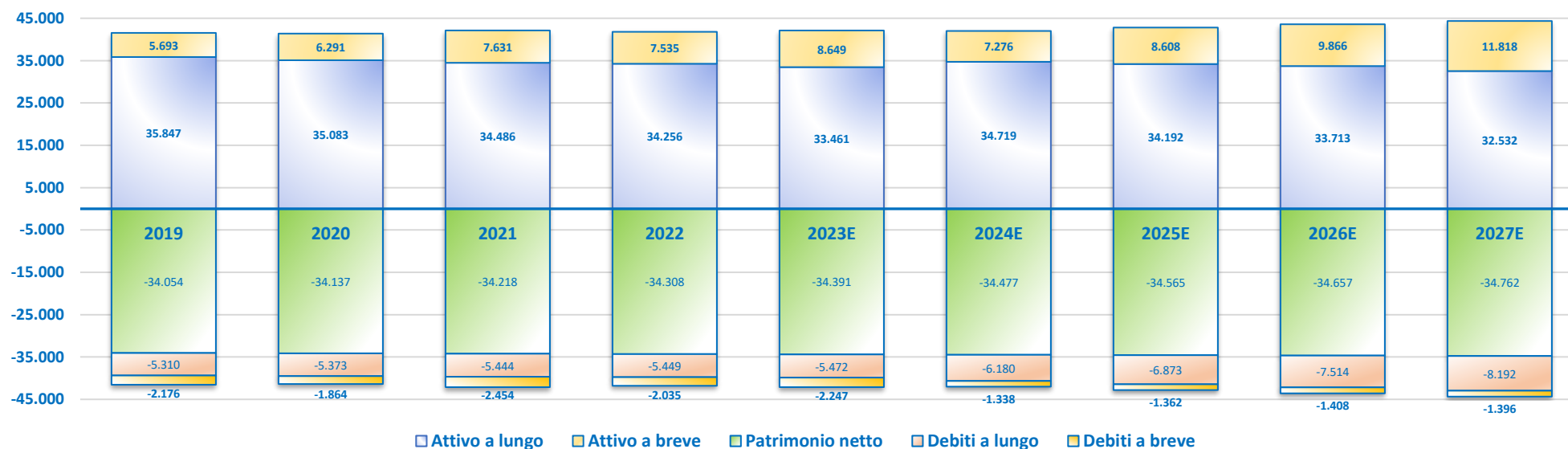
Dati economici

Anni	CONSUNTIVO				FORECAST PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 E PROIEZIONI 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Valore della produzione	7.028	6.974	6.995	7.674	7.502	7.558	7.697	8.010	8.063
Margine operativo lordo (MOL)	2.074	1.964	2.065	2.222	2.265	2.183	2.198	2.282	2.330
Risultato operativo (EBIT)	205	231	290	285	379	297	306	358	407
Risultato prima delle imposte (EBT)	137	165	235	232	417	423	426	446	468
Risultato netto	65	82	82	90	83	86	88	92	105
Valore della produzione change	-646	-700	-679	0 = base	-172	-116	23	336	389
Mol change	-147	-258	-156	0 = base	44	-39	-24	61	109
Ebit change	-80	-53	6	0 = base	94	13	21	73	123
Mol change	-95	-67	3	0 = base	185	191	194	214	236
Ebit change	-25	-7	-8	0 = base	-7	-4	-1	3	15



Dati patrimoniali

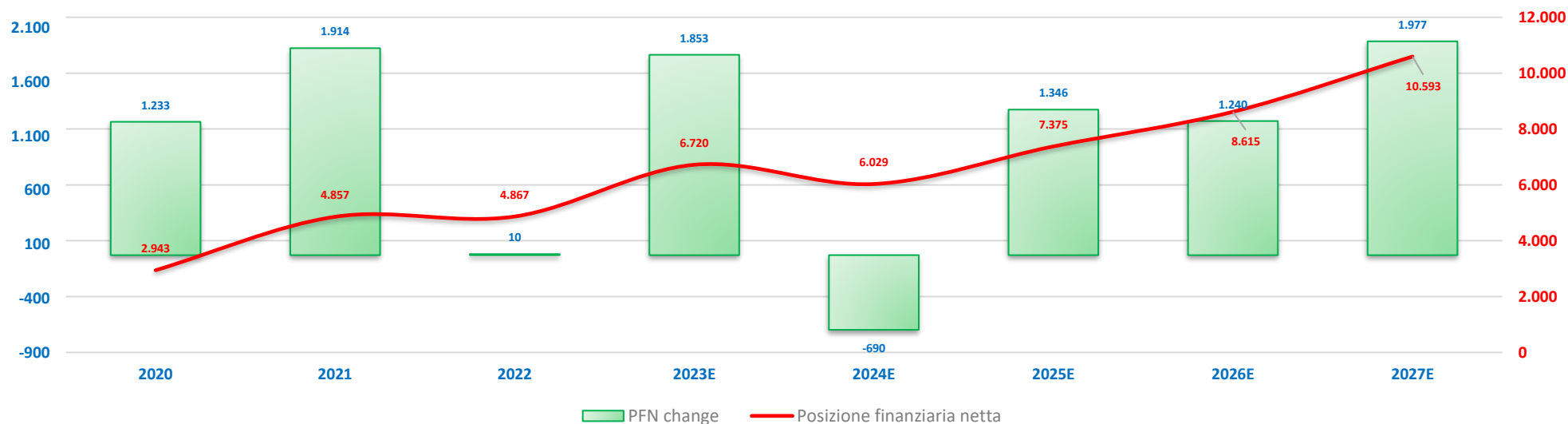
Anni	CONSUNTIVO								FORECAST PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 E PROIEZIONI 2026-2027									
	2019		2020		2021		2022		2023E		2024E		2025E		2026E		2027E	
	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%
Immobilizzi materiali netti	16	0,0%	13	0,0%	9	0,0%	91	0,2%	107	0,3%	155	0,4%	106	0,2%	54	0,1%	23	0,1%
Immobilizzi immateriali netti	35.086	84,5%	34.326	83,0%	33.733	80,1%	33.411	79,9%	32.606	77,4%	33.820	80,5%	33.341	77,9%	32.914	75,5%	31.764	71,6%
Immobilizzi finanziari	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%
Immobilizzi commerciali	743	1,8%	743	1,8%	743	1,8%	753	1,8%	747	1,8%	743	1,8%	743	1,7%	743	1,7%	743	1,7%
TOTALE ATTIVO A LUNGO	35.847	86,3%	35.083	84,8%	34.486	81,9%	34.256	82,0%	33.461	79,5%	34.719	82,7%	34.192	79,9%	33.713	77,4%	32.532	73,4%
Disponibilità	21	0,0%	21	0,0%	20	0,0%	19	0,0%	19	0,0%	18	0,0%	18	0,0%	17	0,0%	17	0,0%
Liquidità differite	872	2,1%	824	2,0%	854	2,0%	1.367	3,3%	1.261	3,0%	1.228	2,9%	1.215	2,8%	1.233	2,8%	1.208	2,7%
Liquidità immediate	4.800	11,6%	5.446	13,2%	6.757	16,0%	6.149	14,7%	7.369	17,5%	6.029	14,4%	7.375	17,2%	8.615	19,8%	10.593	23,9%
TOTALE ATTIVO A BREVE	5.693	13,7%	6.291	15,2%	7.631	18,1%	7.535	18,0%	8.649	20,5%	7.276	17,3%	8.608	20,1%	9.866	22,6%	11.818	26,6%
TOTALE ATTIVO	41.540	100%	41.374	100%	42.117	100%	41.791	100%	42.110	100%	41.996	100%	42.800	100%	43.579	100%	44.350	100%
Patrimonio netto	34.054	82,0%	34.137	82,5%	34.218	81,2%	34.308	82,1%	34.391	81,7%	34.477	82,1%	34.565	80,8%	34.657	79,5%	34.762	78,4%
Fondi per rischi e oneri	1.854	4,5%	2.375	5,7%	3.013	7,2%	3.513	8,4%	4.207	10,0%	4.870	11,6%	5.517	12,9%	6.166	14,1%	6.809	15,4%
Trattamento di fine rapporto	176	0,4%	205	0,5%	180	0,4%	227	0,5%	191	0,5%	215	0,5%	239	0,6%	264	0,6%	289	0,7%
Debiti a lungo	3.279	7,9%	2.794	6,8%	2.251	5,3%	1.709	4,1%	1.074	2,5%	1.095	2,6%	1.117	2,6%	1.084	2,5%	1.094	2,5%
TOTALE DEBITI A LUNGO	5.310	12,8%	5.373	13,0%	5.444	12,9%	5.449	13,0%	5.472	13,0%	6.180	14,7%	6.873	16,1%	7.514	17,2%	8.192	18,5%
TOTALE DEBITI A LUNGO + PN	39.364	94,8%	39.510	95,5%	39.662	94,2%	39.757	95,1%	39.863	94,7%	40.657	96,8%	41.438	96,8%	42.171	96,8%	42.954	96,9%
TOTALE DEBITI A BREVE	2.176	5,2%	1.864	4,5%	2.454	5,8%	2.035	4,9%	2.247	5,3%	1.338	3,2%	1.362	3,2%	1.408	3,2%	1.396	3,1%
TOTALE PASSIVO	41.540	100%	41.374	100%	42.117	100%	41.791	100%	42.110	100%	41.996	100%	42.800	100%	43.579	100%	44.350	100%



Posizione finanziaria netta

Anni	CONSUNTIVO				FORECAST PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 E PROIEZIONI 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
(Debiti v/banche a breve termine)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Mutui passivi quota a breve termine entro l'es. successivo)	-588	-602	-618	-633	-649	0	0	0	0
(Mutui passivi quota a breve termine oltre l'es. successivo)	-2.502	-1.900	-1.282	-649	0	0	0	0	0
(Mutui passivi)	-3.090	-2.502	-1.900	-1.282	-649	0	0	0	0
(Finanziamento soci)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Altri debiti finanziari)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(Debiti Leasing)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crediti finanziari	0	0	0	1.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Cassa e banche c/c	4.800	5.446	6.757	4.649	4.869	3.529	4.875	6.115	8.093
Posizione Finanziaria netta	1.710	2.943	4.857	4.867	6.720	6.029	7.375	8.615	10.593
PFN change	===	1.233	1.914	10	1.853	-690	1.346	1.240	1.977

La **Posizione Finanziaria Netta** dell'azienda è calcolata come somma dei debiti verso banche e dei finanziamenti a breve e medio lungo termine, al netto della cassa attiva e delle attività finanziarie prontamente liquidabili. Nell'anno 2024 saranno estinti tutti i debiti finanziari.



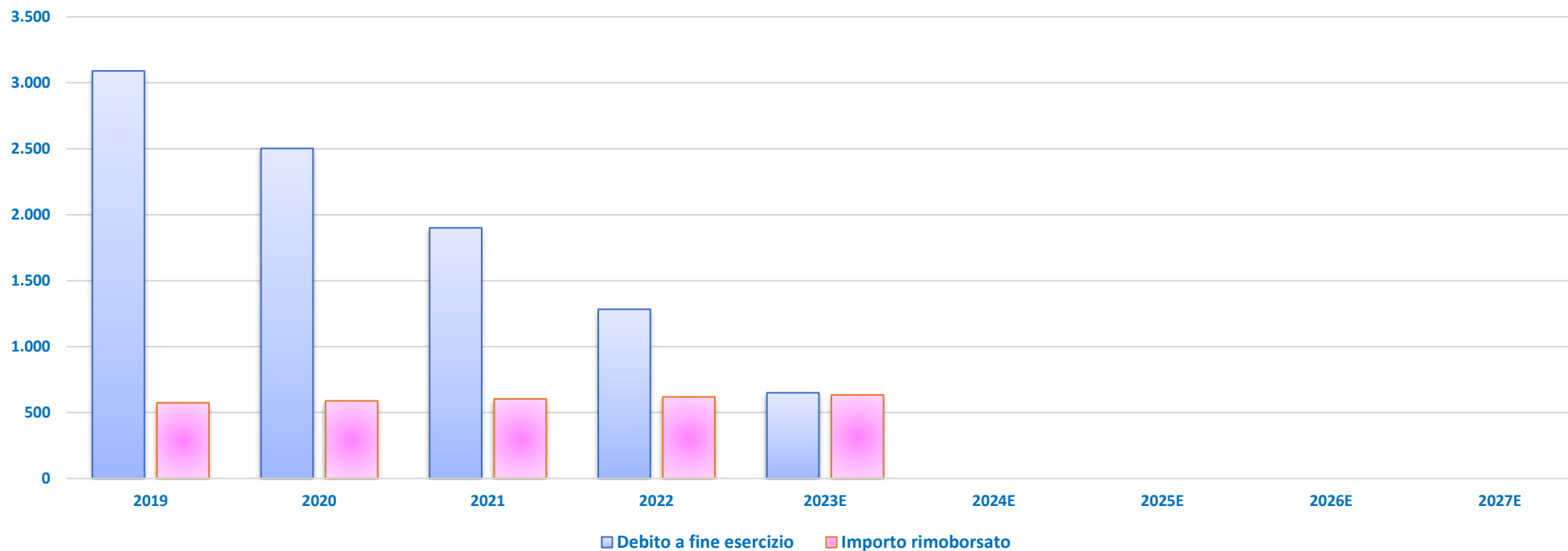
Anni _____

CONSUNTIVO			
2019	2020	2021	2022
€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
100%	100%	100%	100%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%

FORECAST PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 E PROIEZIONI 2026-2027				
2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
100%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%
0%	0%	0%	0%	0%

Scomposizione debiti finanziari e piani di rimborso

Anni	CONSUNTIVO				FORECAST PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 E PROIEZIONI 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Debiti inizio esercizio	-3.663	-3.090	-2.502	-1.900	-1.282	-649	0	0	0
Rimborso mutui precedenti	573	588	602	618	633	649	0	0	0
Rimborso leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensione finanziamento soci	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensione finanziamento agevolato	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso finanziamento agevolato	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso utilizzo debiti a breve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso accensione altri debiti finanz.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensione debiti a m/l	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensione debiti Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEBITO FINE ESERCIZIO	-3.090	-2.502	-1.900	-1.282	-649	0	0	0	0



Ratios

Anni	CONSUNTIVO				FORECAST PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 E PROIEZIONI 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
ROE	0,19%	0,24%	0,24%	0,26%	0,24%	0,25%	0,26%	0,27%	0,30%
ROI	0,58%	0,67%	0,87%	0,83%	1,14%	0,86%	0,90%	1,07%	1,26%
QR	2,61	3,36	3,10	3,69	3,84	5,42	6,31	7,00	8,46
Ebit/Of	2,17	3,09	4,90	5,03	9,13	11,86	24,98	30,73	36,79
FCFO/Of	n/d	21,22	41,10	16,57	52,51	65,37	156,38	164,71	179,39
Leverage	1,03	1,02	0,98	1,00	0,96	1,00	0,99	0,97	0,93
CCN	3.517	4.427	5.177	5.501	6.401	5.938	7.246	8.458	10.422

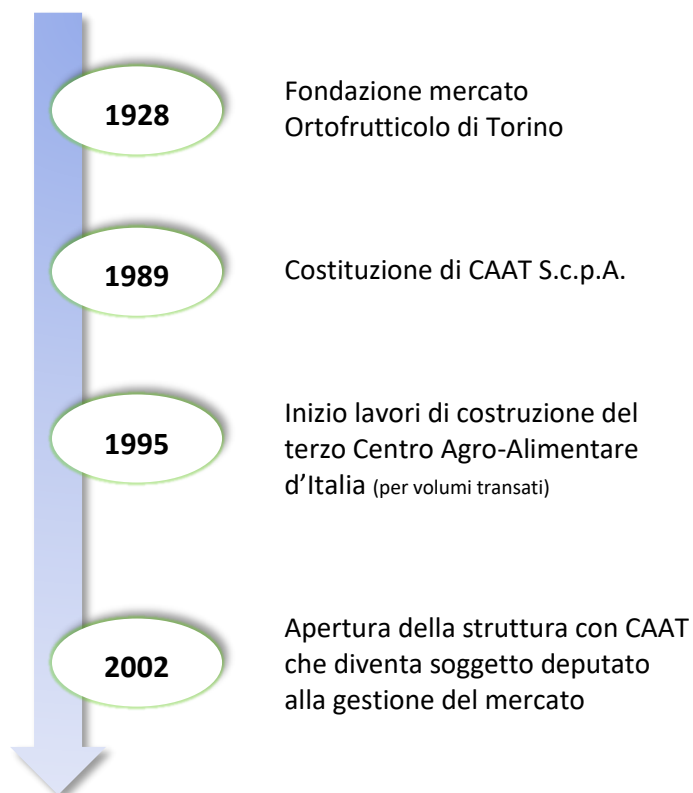
Milestones e compagine sociale

Il **Centro Agro-Alimentare Torino S.c.p.A.** (nel prosieguo anche «**CAAT**» o la «**Società**») è la **società controllata dal Comune di Torino**, che ha per **oggetto «la costruzione e gestione del mercato agro-alimentare all'ingrosso di interesse nazionale di Torino ... comprese le strutture di trasformazione e condizionamento, nonché lo sviluppo di azioni promozionali in ordine al funzionamento ed all'utilizzo di tali strutture... »**.

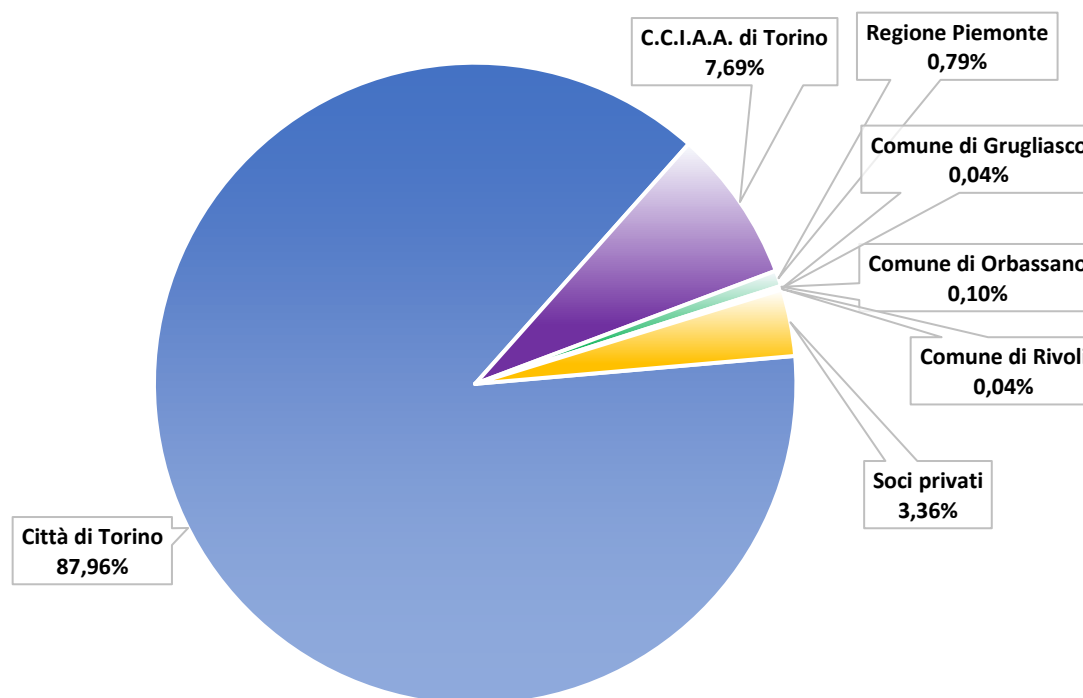
La **Società** è stata costituita il 27.11.1989 e nella prima fase della sua vita ha dato corso a tutte le attività prodromiche e necessarie alla costruzione del Centro Agro-Alimentare di Torino che è stato terminato ed è entrato in funzione nel mese di gennaio dell'anno 2002.

A partire dall'anno 2002, **CAAT** ha quindi iniziato ad **operare** quale «**ente gestore**» **locando** gli **spazi** agli **operatori economici** ed **intervendendo** nella **gestione dei servizi dell'infrastruttura stessa**.

Milestones



Compagine Societaria



Il **Centro Agro Alimentare di Torino** è una delle più moderne strutture del panorama nazionale per quanto riguarda la commercializzazione all'ingrosso dei prodotti ortofrutticoli; al suo interno vi si trovano insediate importanti realtà imprenditoriali, specializzate nella commercializzazione e in alcuni casi anche nella lavorazione e trasformazione dei prodotti ortofrutticoli all'ingrosso.

Il **CAAT**, realizzato con le risorse messe a disposizione della Legge 41/1986 e dai Soci Pubblici tra cui spicca il Comune di Torino, insieme ad altri tredici impianti simili dislocati in altre regioni d'Italia, rappresenta ancora oggi la più valida risposta logistica al sistema distributivo delle merci che transitano presso i mercati italiani avendo superato i vincoli strutturali che caratterizzavano le vecchie aree mercatali progettate quasi ovunque tra gli anni 1920 e 1940.

Il **CAAT** è tra i primi tre Centri Agro Alimentari d'Italia. Ubicato nel territorio dei Comuni di Rivoli e di Grugliasco, è tra le più moderne strutture del panorama nazionale e favorisce lo svolgimento di attività di commercio all'ingrosso dei prodotti agroalimentari. L'area recintata comprende fabbricati, parcheggi, aree verdi e sedi stradali.

All'interno di **CAAT** sono insediate importanti realtà imprenditoriali specializzate nella commercializzazione e in alcuni casi anche nella trasformazione dei prodotti ortofrutticoli all'ingrosso. Il CAAT connette una fitta rete di attori in grado di portare a termine l'intero ciclo di vita di un prodotto ortofrutticolo: approvvigionamento, stoccaggio, trasformazione e commercializzazione. Il Centro diventa quindi un luogo di incontro tra commercianti grossisti e al dettaglio, operatori logistici, produttori locali; inoltre, la forte connotazione territoriale dell'attività ha favorito la formazione di forti legami con i piccoli produttori e la comunità in generale, compresi enti di formazione e volontariato.

Il **Centro** garantisce oggi la migliore fruibilità e opportunità d'acquisto di ortofrutta, operando da anello di congiunzione tra le aree di produzione e i luoghi di consumo finali.

Il **Centro** conta 76 aziende grossiste insediate, 21 operatori di movimentazione, 110 produttori locali circa delle province di Torino, Cuneo e Asti.

Supporta le aziende nell'esportazione verso alcune aree del sud della Francia. Il bacino territoriale di riferimento del CAAT interessa un territorio che va ben oltre la Città metropolitana di Torino, comprendendo le province del Piemonte, la Valle d'Aosta, parte della Liguria e spingendosi fino alle regioni d'oltralpe.



76
aziende grossiste

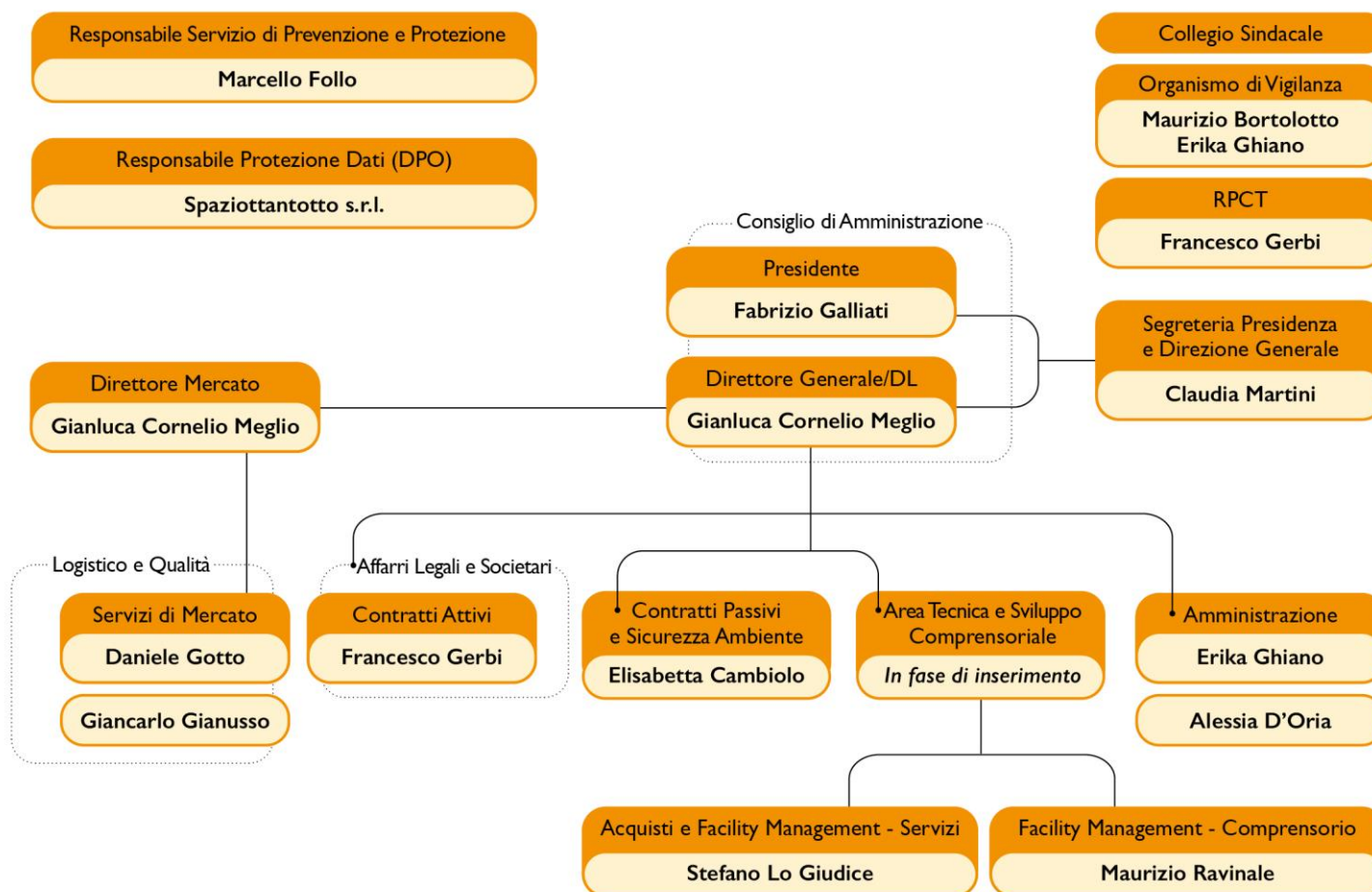


21
Operatori di
movimentazione



110
Produttori locali

Struttura organizzativa



La **struttura organizzativa** di CAAT secondo l'attuale assetto è composta da **10 unità**. Un dirigente (Direttore Generale), 8 Impiegati e 1 Quadro. Nell'ambito del piano assunzionale, riferito al periodo interessato, è prevista la reintegrazione della figura del Responsabile dell'Area Tecnica e Sviluppo Comprensoriale ed il potenziamento dell'Area tecnica anche con il fine di supportare il programma di investimenti previsti nel triennio.

Purpose, Mission e Vision

L'importanza della **Responsabilità Sociale d'Impresa – CSR: Corporate Social Responsibility** - è costantemente cresciuta nel tempo fino a diventare negli ultimi anni un elemento chiave della stessa strategia aziendale.

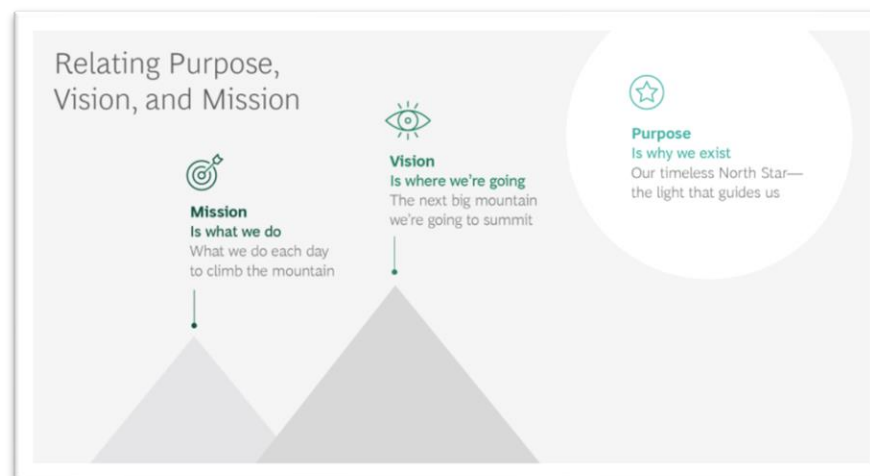
L'identità stessa dell'organizzazione, impresa o associazione che sia, è cruciale e può essere rappresentata sulla base di 3 elementi, due dei quali noti da tempo e il terzo – il più importante – relativamente recente nella letteratura e nella pratica aziendale:

VISION: ciò che l'organizzazione vede e ritiene positivo per il futuro di se stessa, del proprio ambiente e territorio, del mondo. La domanda implicita è What? Che cosa?

MISSION: ciò che l'organizzazione attua, le linee di azione che individua per contribuire alla realizzazione della Vision. La domanda implicita è How? Come?

PURPOSE: oggi si parla di imprese purpose-driven e il Purpose [lo Scopo] è l'elemento più rilevante della triade. L'attitudine positiva, l'engagement, la fidelizzazione e più in generale le componenti empatiche – che ormai sono parte integrante delle analisi strategiche - di clienti e utenti che giudicano le imprese e il loro valore in base alla chiarezza e qualità dello scopo che esse esprimono – e alla coerenza ed onestà nei comportamenti reali. La domanda implicita nel Purpose è Why? Perché? Perché l'organizzazione esiste, quale valore apporta all'ecosistema.

Si tratta di elementi valoriali che, come evidenziano gli studi e i report, non hanno solo un positivo significato etico: le imprese con un Purpose consistente e comportamenti coerenti hanno performance migliori: crescono maggiormente, attirano investimenti, presentano una migliore redditività, hanno meno conflitti interni, attirano e trattengono i talenti.



CAAT Purpose

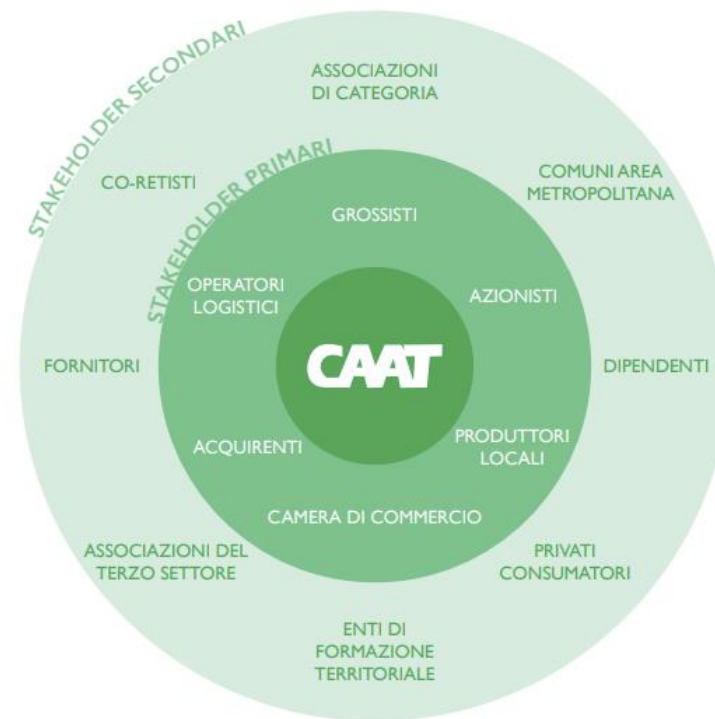
Per questi motivi il **CAAT**, nell'ambito di un progetto di sviluppo teso a migliorare il proprio posizionamento sul territorio ha elaborato compiutamente il **proprio Purpose** facendone un pilastro dell'identità aziendale:

*“Promuoviamo e influenziamo l'**evoluzione sostenibile del processo distributivo** affinché freschezza, qualità e valore di ogni singolo prodotto della terra giungano integri alle persone: con l'obiettivo di contribuire a creare un sistema agroalimentare sempre più connesso, informato, equo e solidale.”*

E' agevole notare che questa affermazione rende conto di una serie di elementi: la percezione della rilevanza del ruolo che il CAAT ha nella filiera agroalimentare territoriale e nazionale – e un'assunzione di responsabilità che da tale ruolo derivano; l'esplicita intenzione di agire – e la consapevolezza di poter influire – a favore di un'evoluzione virtuosa del sistema; l'espressione di valori importanti sia per la dimensione economica dell'attività che per l'impatto sociale e la governance.

Questo obiettivo si traduce nella **mission** del **Centro**: fornire la migliore fruibilità e opportunità di acquisto di ortofrutta freschissima in un mix vincente di struttura, servizi e alta qualità di prodotti trattati direttamente dalle imprese commerciali insediate. In questo senso, il Centro funge da garanzia per i commercianti grossisti, per i produttori agricoli e, più in generale, per la clientela e i consumatori finali. Il Centro si pone così in un ruolo baricentrico finalizzato a portare beneficio ai consumatori e al commercio all'ingrosso e al dettaglio.

Alla base dell'attività vi sono valori quali garantire la migliore fruibilità di prodotti ortofrutticoli d'eccellenza e la responsabilità verso gli **stakeholder**.



CAAT Ecosystem: Entità e Ruoli

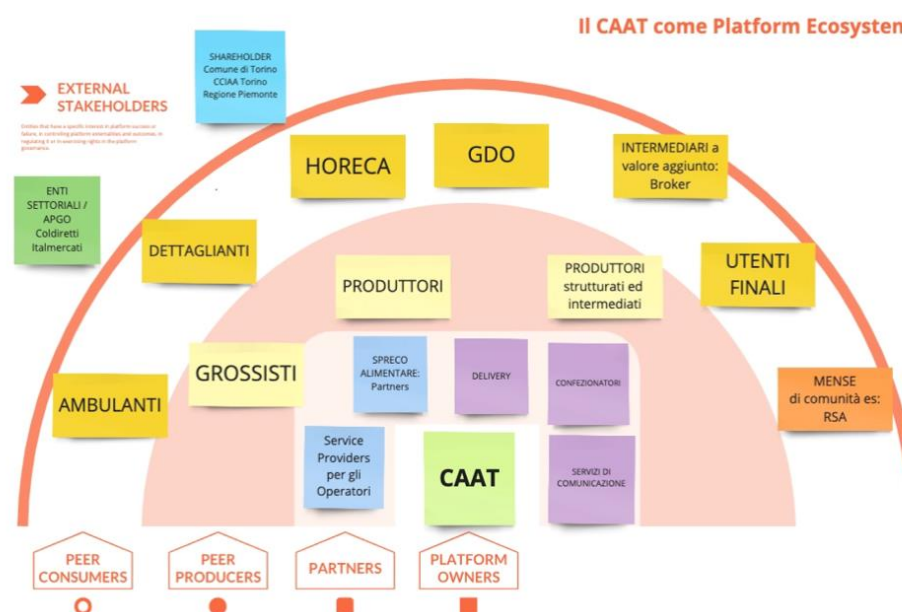
Interpretare **CAAT** come una **Platform Ecosystem** – un concetto molto innovativo, tipico del System Design e del Design Thinking – permette di evidenziare che l'**organizzazione** e il **funzionamento** del **Centro** sono costituiti da una **pluralità di attori**, le cosiddette **Entità** [Entities], che apportano contributi specifici e presentano proprie esigenze e criticità; e che l'equilibrio e l'evoluzione positiva dell'intero ecosistema deriva dalla crescita e dalla qualità delle interazioni tra tutte le entità: Operatori, Clienti, Partner, Stakeholder, Shareholder.

In un Ecosistema a Piattaforma le diverse Entità ricoprono **Ruoli** [Roles] operativi e interagiscono nell'ambito di uno scenario e in base a regole che sono definite dal Platform Owner / Shaper [il detentore della piattaforma, ovvero il **CAAT**], che progetta, modella e gestisce per creare le migliori condizioni per l'intero sistema – la piattaforma. Entità e Ruoli per il CAAT possono essere riepilogati come nel canvas a lato, e sono così interpretabili:

Impact Entity: Platform Owner, ovvero il CAAT, in quanto gestore del mercato [la Platform], impegnato nello sviluppo di una infrastruttura abilitante per le altre Entità. **Platform Stakeholders**, ovvero tutti i soggetti che hanno un interesse diretto o indiretto in merito al successo dell'Ecosistema a Piattaforma.

Demand Entities: Peer Consumers, coloro che partecipano alla piattaforma [il mercato] per fruire del valore e dei beni: sono i dettaglianti, ambulanti, horeca, GDO, cittadini.

Supply Entities: Peer Producers, sono gli operatori che partecipano al mercato per offrire beni e valore aggiunto. Grossisti, produttori, operatori strutturati non intermediati. **Partner**: sono coloro che offrono servizi che integrano l'offerta dei Peer Producers – confezionatori, servizi logistici, trasporti, operatori del terzo settore, fornitori di servizi di manutenzione on demand, di servizi amministrativi e normativi.

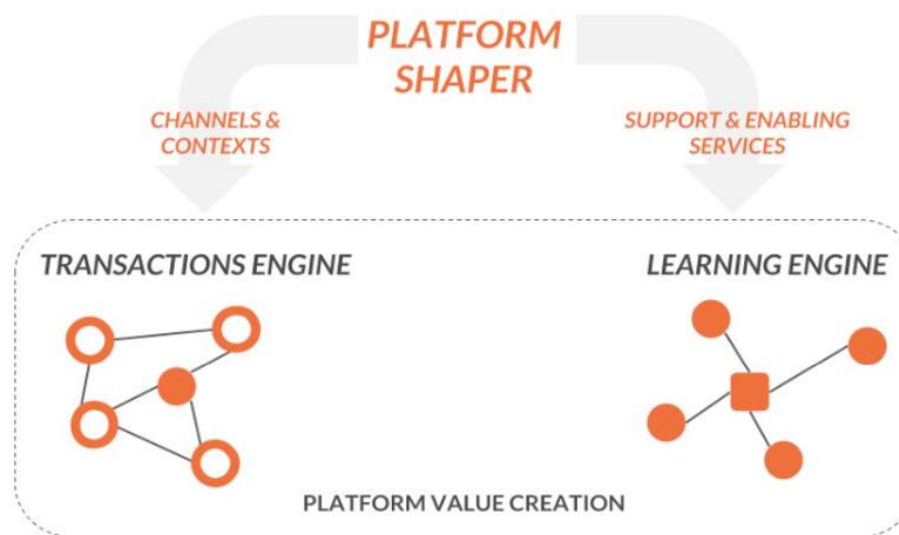


CAAT come Ecosistema a Piattaforma

La dimensione visuale del **CAAT** come Platform Ecosystem presenta alcuni vantaggi:

- evidenza che il buon funzionamento di un organismo complesso come il **Centro** è la risultante del soddisfacimento delle esigenze di una serie di attori e della qualità delle interazioni – commerciali, ma non solo – che si sviluppano tra di essi grazie alle condizioni facilitanti che il **Centro** promuove e mantiene nel tempo;
- rappresenta il fatto oggettivo che il CAAT non è una monade isolata, ma è invece un nodo importante della rete di interconnessioni di filiera, di settore, del territorio, dell'articolazione sociale e ambientale. Il risultato positivo deriverà dall'armonizzazione e dallo sviluppo consapevole di azioni e iniziative che tengono insieme e orientano in modo virtuoso una pluralità di Entità, tutte coinvolte nell'evoluzione del Centro e tutte portatrici di interessi e aspettative legittimi.

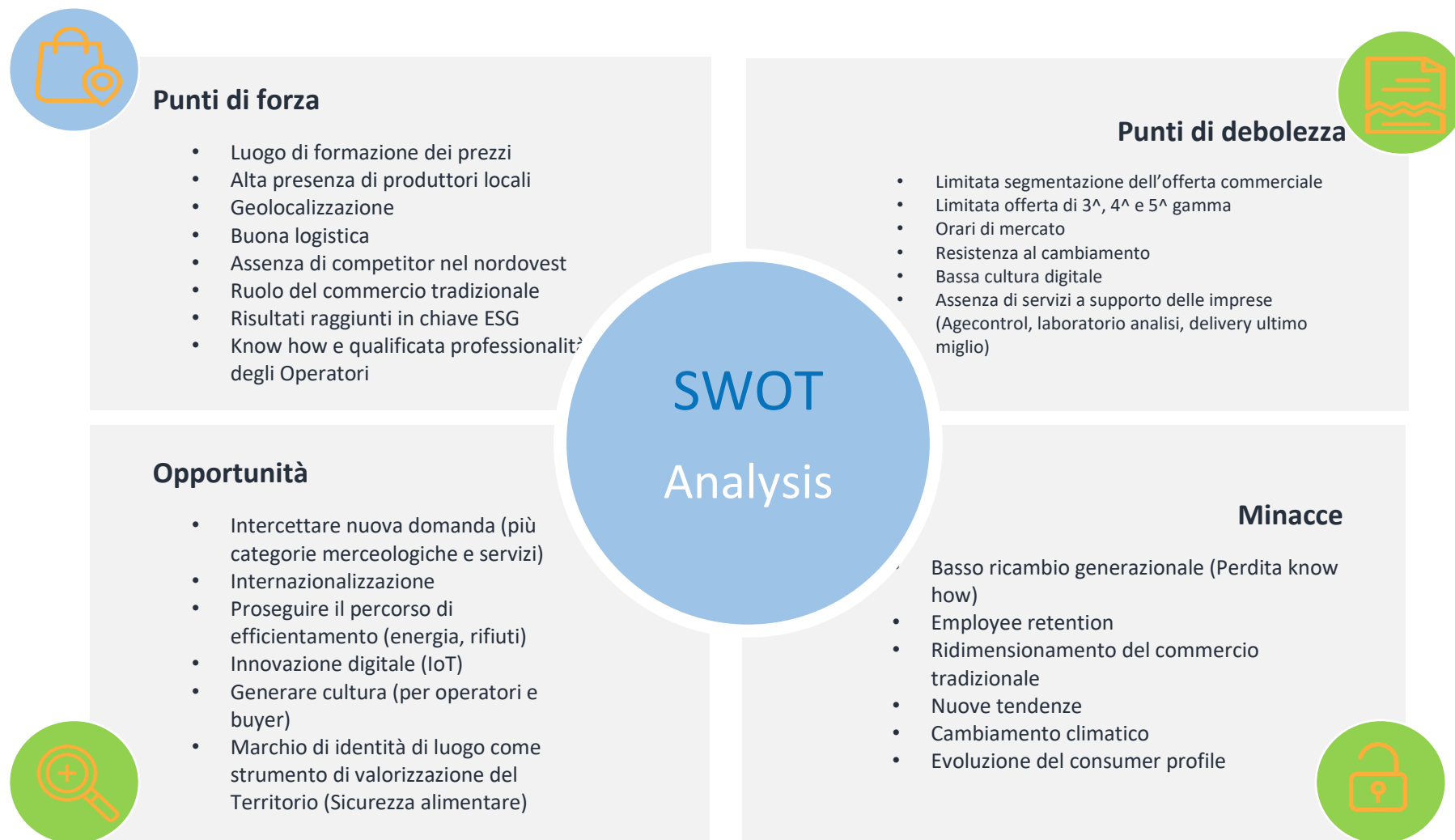
Il modello Platform riflette la realtà operativa e contiene quindi un **Transaction Engine** [una serie di regole, norme, regolamenti, servizi finalizzati alle transazioni che avvengono nel mercato]. Ma una caratteristica evolutiva delle Platform è che viene esplicitamente presa in considerazione anche un'altra dimensione, quella della crescita [imprenditoriale, delle competenze, nella digital transformation, nella capacità di comunicare, nell'eticità, nella sostenibilità] delle Entità che operano all'interno del sistema. Appare quindi un secondo "motore", il **Learning Engine**, ed è a questo processo che sono riconducibili le attività CAAT volte alla formazione sia interna che degli operatori, al loro supporto nella comunicazione digitale, alla comunicazione rivolta al pubblico, anche mediante eventi di grande richiamo, all'educazione e corretta informazione alimentare, alla cultura della legalità.



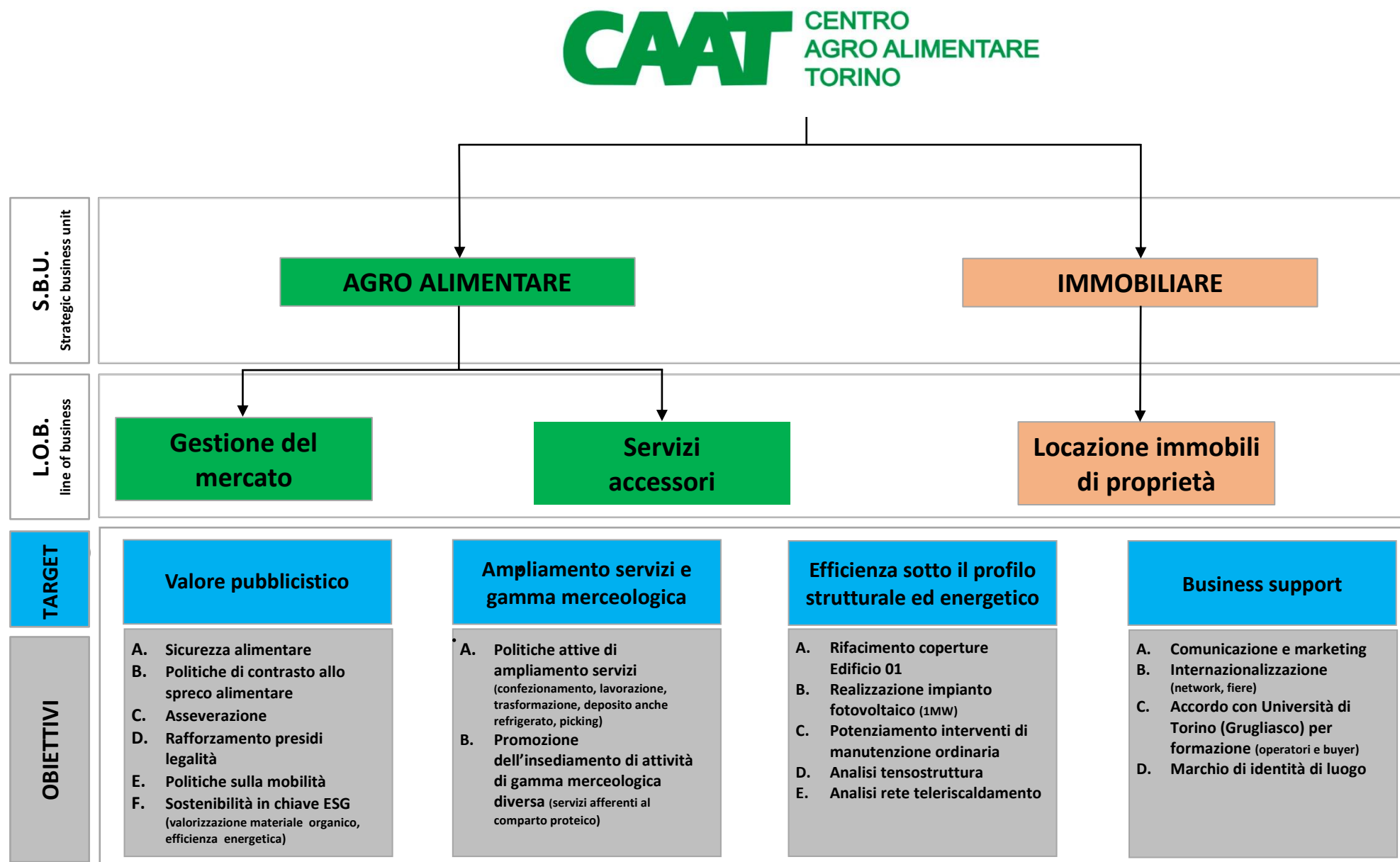
Analisi del contesto di riferimento

Quale attività prodromica alla redazione del **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni per gli anni 2026-2027** sono stati fatte analisi e approfondimenti sul contesto di riferimento in cui opera CAAT attraverso la c.d. "SWOT Analysis".

L'analisi Swot è un efficace strumento di pianificazione strategica fondamentale per qualsiasi impresa e permette, attraverso l'attenta valutazione delle caratteristiche che definiscono l'ambiente interno ed esterno all'azienda, di individuare obiettivi specifici e tracciare un percorso chiaro verso il successo del business.



Ambiti di attività



Linee strategiche di intervento 2023-2025 e proiezioni 2026-2027

Il Consiglio di Amministrazione di CAAT, individuate le **aree strategiche di intervento**, con il **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 e proiezioni 2026-2027** intende focalizzare la propria azione su alcuni aspetti peculiari della gestione delle Strategic Business Unit e precisamente ha **individuato i seguenti interventi**.

Target	Azioni/Obiettivi	Descrizione
Valore pubblicistico	Sicurezza alimentare	Sviluppare all'interno del Centro un sistema di supporto ai controlli sui prodotti commercializzati in aggiunta al sistema di autocontrollo previsto per gli operatori
	Contrasto allo spreco alimentare	Implementare un sistema strutturato e sostenibile , all'interno di un inquadramento complessivo governato dal Centro, che sia volto ad individuare un partner per la gestione delle eccedenze , in grado di garantire la continuità del servizio , la tracciabilità in ingresso e in uscita del prodotto recuperato, la riduzione del rifiuto organico generato
	Asseverazione	Prevedere l'obbligo di assoggettamento, per tutte le imprese di movimentazione merci all'interno del CAAT, all'istituto dell'Asseverazione al fine di creare un sistema di monitoraggio del rispetto degli obblighi retributivi, contributivi e previdenziali previsti dall' istituto dell'Asseverazione sulla cui scorta far derivare l'autorizzazione ad espletare il servizio di movimentazione merci all'interno del CAAT
	Rafforzamento presidi legalità	Promuovere iniziative, anche con il coinvolgimento della Prefettura di Torino, del Comune di Torino e degli Operatori del CAAT, per contrastare fenomeni di irregolarità all'interno del Centro, anche attraverso una revisione della regolamentazione di settore.
	Politiche sulla mobilità	Promuovere iniziative atte a favorire l'insediamento di attività per le consegne "di ultimo miglio" al fine di ottimizzare la distribuzione dei prodotti sul tessuto metropolitano
	Sostenibilità in chiave ESG	Proseguire nelle politiche attive già intraprese dalla società nell'ultimo triennio al fine di generare valore sotto il profilo ambientale, sociale e di governance. Con il presente piano il focus sarà rivolto, da un lato, alla valorizzazione del materiale organico al fine di ridurre i quantitativi gestiti come rifiuto e, dall'altro, alla costituzione di una CER (Comunità energetica Rinnovabile), con l'intento di migliorare l'autonomia energetica del Centro.

segue

segue

Target	Azioni/Obiettivi	Descrizione
Ampliamento servizi e gamma merceologica	Politiche attive di ampliamento servizi	Promuovere politiche attive per favorire l' insediamento all'interno del Centro di operatori economici del settore dei servizi quali confezionamento, lavorazione, trasformazione, deposito anche refrigerato, picking
	Promozione dell' insediamento di attività di gamma merceologica diversa	Avviare indagini di mercato finalizzate a verificare l'esistenza di eventuali operatori interessati all' insediamento , all'interno del Centro, di attività economiche funzionali all'ampliamento della gamma merceologica (es. comparto ittico)
Efficienza sotto profilo strutturale ed energetico	Rifacimento coperture edificio 01	Il grado di ammaloramento delle coperture , per fronteggiare il quale sino ad oggi si è intervenuti su aree circoscritte, impone un intervento complessivo sull'intera superficie al fine di risolvere in modo definitivo il problema delle infiltrazioni . Per il triennio si stima un investimento complessivo per il rifacimento delle coperture pari a Euro 2,3 milioni
	Realizzazione impianto fotovoltaico (1Mw)	Al fine di migliorare le performance energetiche del Centro si prevede la realizzazione di un impianto fotovoltaico , ad alto valore aggiunto in termini di sostenibilità ambientale e sociale del Centro, con potenza di picco pari a 1.100MW/h anno che concorrerà al contenimento della spesa energetica e alla generazione di ricavi da condividere con gli operatori. Il costo stimato per la realizzazione dell'intervento è pari a Euro 1,3 milioni .
	Potenziamento degli interventi di manutenzione ordinaria	Nell'ottica di migliorare la fruibilità generale del Centro potenziandone l'efficienza , si prevede di incrementare le attività di manutenzione ordinaria destinando risorse aggiuntive nel triennio 2023-2026 per complessivi Euro 100k circa .
	Studio sulla vita residua della tensostruttura	In considerazione del ciclo di vita garantito dalla casa madre per tutte le coperture tensostatiche del Mercato – pari a 20 anni – si rende necessario conferire un incarico per peritare lo stato di conservazione delle coperture al fine di programmare gli eventuali interventi conseguenti
	Studio Analisi rete teleriscaldamento	Al fine di migliorare le performance energetiche e con l'intento di verificare lo stato di obsolescenza della rete interna di teleriscaldamento , interessata negli ultimi anni da cedimenti strutturali, si è valutata l'opportunità di avviare un' analisi tesa ad individuare le migliori soluzioni per garantire il prosieguo del servizio senza soluzione di continuità

segue

segue

Target	Azioni/Obiettivi	Descrizione
Business support	Comunicazione e marketing	Rafforzamento del piano di comunicazione e marketing come mezzo di valorizzazione delle azioni del Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2027 al fine di rafforzare la visibilità del Centro e favorire la costruzione di reti con il territorio
	Internazionalizzazione	Sviluppare la collaborazione con camere di commercio estere al fine di migliorare il posizionamento del Centro nei mercati internazionali ampliando il network al fine di intercettare nuovi operatori economici (buyer o prestatori di servizi)
	Accordi con UNITO	Formalizzazione di accordi con l'Università di Torino – Dipartimento di scienze agrarie, forestali e alimentari – nell'ambito dei quali sviluppare azioni tese a implementare un sistema di monitoraggio sui prodotti al fine di consentirne la valorizzazione sia in termini di biodiversità che di territorialità anche attraverso specifici momenti formativi
	Marchio di luogo	Nella complessiva strategia di valorizzazione di CAAT , nell'ambito della filiera agro-alimentare il programma di investimenti prevede altresì lo studio, la realizzazione e la registrazione di un marchio quale strumento per rendere maggiormente <i>“riconoscibile”</i> la struttura CAAT e le attività ivi svolte.

Nel prosieguo del documento sarà data evidenza delle stime economiche patrimoniali e finanziarie per gli esercizi 2023-2025 e le proiezioni per gli esercizi 2026-2027 che, oltre a declinare l'andamento economico della Società, conterranno la stima delle risorse necessarie ad implementare le linee di intervento sopra evidenziate.

Ove non diversamente specificato gli importi si intendono in migliaia di Euro (Euro/1.000).

Incertezze

Al fine di meglio esplicitare i dati presenti nel presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025** con proiezioni per gli anni 2026-2027 è opportuno segnalare alcuni fattori di **incertezza** che sono potenzialmente **idonei a modificare gli scenari delineati**.

Contenzioso CAAT / AGENZIA DELLE ENTRATE – Rendite catastali e impatti ai fini dell'imposta IMU

Nel corso dell'esercizio 2016, seguendo l'impostazione discussa ed analizzata da ITALMERCATI, rete d'impresе di cui CAAT è membro fondatore e secondo il suggerimento del medesimo, è stato rivisto il classamento dei fabbricati facenti parte del compendio immobiliare di proprietà di CAAT e adibiti ad attività di interesse generale. CAAT svolge, infatti, un servizio d'interesse generale consistente nella redistribuzione su larga scala di merci e servizi in ambito agroalimentare, come sommatoria di plurimi interessi individuali. Per tale motivo, i fabbricati strettamente connessi con i fini statuari sono stati classati nella categoria E/3 in luogo dell'originaria categoria D/8.

A seguito di detta revisione, nel corso dell'anno 2017, l'Agenzia delle Entrate (Territorio) ha emesso due avvisi di accertamento con i quali ha contestato la revisione del classamento proposta da CAAT e sostanzialmente "ripristinato" la precedente categoria catastale D/8.

Avverso i citati avvisi di accertamento CAAT ha proposto reclamo/ricorso e si è sviluppato un complesso contenzioso avanti le competenti Commissioni Tributarie (Provinciale e Regionale) che ha visto la Società vittoriosa in entrambi i gradi di giudizio. Avverso le sentenze favorevoli a CAAT l'Agenzia delle Entrate-Territorio, nell'anno 2021, ha proposto ricorso alla Suprema Corte di Cassazione avverso il quale la Società si è ritualmente costituita. Alla data di redazione presente documento le date delle relative udienze di trattazione non risultano ancora fissate.

A seguito di variazioni catastali presentate dalla Società nell'anno 2020 (modifiche alla rappresentazione degli spazi interni), l'Agenzia delle Entrate-Territorio ha nuovamente emesso due distinti avvisi di accertamento con i quali ha contestato il classamento indicato da CAAT nelle pratiche (categoria E/3) attribuendo agli stessi la categoria catastale D/8. I suddetti avvisi di accertamento sono stati impugnati dalla Società che ha tempestivamente notificato reclamo/ricorso avanti la Commissione Tributaria Provinciale di Torino (ora Corte di Giustizia tributaria di I grado) . L'udienza è stata fissata per il mese di dicembre 2023.

Nella redazione del presente business-plan, in un'ottica meramente conservativa ai fini della redazione del presente business plan, si è valutata l'opportunità di prevedere, per gli esercizi 2023-2027, l'accantonamento a fondo rischi di Euro 700k per l'anno 2023, Euro 643k per l'anno 2024, Euro 626k per l'anno 2025, Euro 609k per l'anno 2026 e Euro 593k per l'anno 2027.

È di tutta evidenza che l'intera vicenda IMU sia attualmente gestita dalla Società e laddove, anche alla luce dei precedenti giurisprudenziali e transattivi che sono maturati su analoghe questioni, dovessero liberarsi risorse, queste ultime potranno essere destinate ad investimenti e/o iniziative per la valorizzazione del Centro.

Detto importo, di rilevante entità, la cui debenza deriverà unicamente dall'esito del contenzioso in corso sul classamento catastale è autonomamente idoneo a modificare radicalmente i risultati economici evidenziati nel presente documento.

Progetti PNRR

Al fine di meglio esplicitare i dati presenti nel presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025** con proiezioni per gli anni 2026-2027 è opportuno segnalare che, nel mese di novembre 2022, la Società ha presentato al competente Ministero la propria domanda di accesso alle **agevolazioni previste a sostegno degli investimenti per lo sviluppo della logistica agroalimentare tramite il miglioramento della capacità logistica dei mercati agroalimentari all'ingrosso** nell'ambito del c.d. "PNRR".

I progetti presentati (dettagliati nella sottostante tabella) prevedono investimenti per Euro 13 milioni con richiesta di contribuzione massima di Euro 10 milioni e riguardano progetti di ampliamenti della struttura e di miglioramento strutturale del Centro sotto il profilo della digitalizzazione, dell'automazione e della capacità di ridurre l'impatto ambientale.

OBIETTIVO		INTERVENTO	Bilancio	IMPORTO (NETTO IVA)	STUDIO (NETTO IVA)	PROGETTO (NETTO IVA)	TOTALE COSTO (NETTO IVA)
DIGITALIZZAZIONE E AUTOMAZIONE	3	Rilevazione dinamica dei prezzi (Digitalizzazione della rilevazione, oggi attuata in modalità cartacea e con periodicità non intensiva)	3) Diritti di utilizzazione delle opere dell'ingegno	92	1	10	103
DIGITALIZZAZIONE E AUTOMAZIONE	2	Sviluppo piattaforma digitale "Market place"	7) Altre	190	4	52	246
CAPACITA' DI RIDURRE L'IMPATTO AMBIENTALE	9	Coibentazione copertura E01 solo zona uffici. Rifacimento guaina copertura E01 totale	1) Terreni e fabbricati	2.039	37	245	2.321
SVILUPPO FILIERA AGROALIMENTARE	12	Realizzazione di un polo logistico di carico, scarico merci e stoccaggio temporaneo zona ovest, comprensivo di infrastrutture viarie.	1) Terreni e fabbricati	2.936	53	800	3.788
DIGITALIZZAZIONE E AUTOMAZIONE	1	Estensione WIFI edificio E01, E03 e nuovo Polo logistico + cablaggio passivo + ammodernamento rete LAN	2) Impianti e macchinari	1.288	21	60	1.368
DIGITALIZZAZIONE E AUTOMAZIONE	6	Sistemi digitali e automotive del nuovo polo logistico (es. macchinari per la movimentazione di merci, dispositivi per riconoscimento merci, software specifici di gestione e tablet/PC)	2) Impianti e macchinari	562	4	20	587
DIGITALIZZAZIONE E AUTOMAZIONE	7	Sviluppo di sistemi innovativi di gestione dell'IRAI, installazione e automazione aperture	2) Impianti e macchinari	1.376	25	211	1.612
CAPACITA' DI RIDURRE L'IMPATTO AMBIENTALE	8	Installazione impianto FV (700 kW) in copertura E01	2) Impianti e macchinari	900	15	150	1.065
CAPACITA' DI RIDURRE L'IMPATTO AMBIENTALE	10	Sostituzione rete interna di distribuzione riscaldamento e riqualificazione centrali termiche	2) Impianti e macchinari	1.081	19	148	1.249
CAPACITA' DI RIDURRE L'IMPATTO AMBIENTALE	11	Impianti Polo logistico	2) Impianti e macchinari	366	7	67	440
DIGITALIZZAZIONE E AUTOMAZIONE	4	Comunicazione interna - Digital Signage (Creazione di un sistema di pubblicazione e comunicazione all'interno della struttura logistica CAAT)	4) Altri beni	65	1	9	75
DIGITALIZZAZIONE E AUTOMAZIONE	5	Comunicazione esterna - AR / VR (Creazione di un sistema di pubblicazione e comunicazione diffuso, accessibile all'esterno del CAAT.)	4) Altri beni	154	1	18	173
TOTALE				11.049	187	1.791	13.027

Alla data di redazione del presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni 2026-2027**, le domande risultano ancora in istruttoria e quindi non è dato sapere quali e quanti progetti saranno oggetto di finanziamento e conseguentemente, neppure l'effettiva entità dell'eventuale contributo PNRR (contributo in conto impianti).

Nel predisporre il **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni 2026-2027** considerate le esigenze del Centro, il progetto evidenziato in colore verde, nella sopra riportata tabella, è stato inserito nel piano di investimenti (capex) della Società 2023-2025 e 2026-2027 in quanto ritenuto prioritario e non più procrastinabile. In caso di favorevole accoglimento dei progetti, da parte del Ministero, il piano degli investimenti dovrà essere rivisto, così come il piano industriale, in quanto gli effetti dei sopra descritti progetti sono idonei a modificare in modo rilevante la struttura patrimoniale, economica e finanziaria della Società.

Previsione dei ricavi e del valore della produzione del periodo 2023-2025 con proiezioni conservative per gli anni 2026-2027

Ricavi delle vendite e delle prestazioni

Nella predisposizione del **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025** con proiezioni per gli anni 2026-2027 i **ricavi delle vendite e delle prestazioni** (canoni di locazione e ricavi da accessi) sono stati **analizzati** sulla **base del trend storico** registrato negli esercizi precedenti e criticamente valutati sulla base delle informazioni a disposizione della **Società** al fine di poterli prudentemente stimare per gli esercizi **2023-2025** e proiettare per esercizi 2026-2027 considerando i fattori inflattivi sulla base delle stime operate dalla Banca Centrale Europea del mese di settembre 2023.

Le **analisi** condotte sulle singole categorie di **ricavi** sono dettagliate nelle **tabelle sottostanti**.

Gli effetti positivi sui ricavi delle azioni di intervento previste nel presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025** con proiezioni per gli anni 2026-2027 sono esplicitate nel successivo paragrafo **“investimenti e disinvestimenti”**.

Ricavi da locazioni

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Canoni di locazione uffici	134	131	135	153	166	170	172	174	176
Canoni di locazione stand	3.599	3.500	3.474	3.573	3.919	4.014	4.077	4.123	4.154
Canoni di locazione TGV	101	120	110	118	132	135	137	139	140
Canoni di locazione magazzini	643	718	769	778	684	701	712	720	725
Canoni di locazioni servizi terziari	128	128	117	108	114	116	118	119	120
Canoni di locazione diverse	199	208	243	269	287	314	339	342	344
Totale complessivo	4.804	4.805	4.849	4.999	5.302	5.450	5.556	5.618	5.660

I ricavi da **locazioni** del **periodo 2023-2027** sono stati **stimati su base storica** prendendo a riferimento il dato **preconsuntivo 2023** ed assumendo quale ipotesi conservativa il mantenimento dell'attuale percentuale di saturazione ed operando le rettifiche necessarie a riflettere l'andamento delle stesse e l'adeguamento dei canoni di locazione secondo l'andamento del tasso di inflazione atteso (BCE).

	2024	2025	2026	2027
Inflazione attesa	3,20%	2,10%	1,50%	1,00%
75% inflazione attesa	2,40%	1,58%	1,13%	0,75%

I **dati** sopra esposti rappresentano la proiezione dei **ricavi** ritraibili dalla **locazione del compendio immobiliare** sulla base dei contratti in essere alla data del 30 novembre 2023 e delle informazioni disponibili alla medesima data.

Il **Piano Industriale e di Sviluppo** prevede, conservativamente, il mantenimento degli attuali livelli di saturazione delle locazioni (c.d. “occupancy”) e l'applicazione delle condizioni economiche previste dai vigenti contratti in essere.

Ricavi da accessi

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Ingressi da misuratori fiscali	507	488	476	411	428	431	433	435	437
Ingressi da tessere	542	539	532	517	485	487	490	492	495
Totale complessivo	1.049	1.027	1.008	928	913	918	923	927	932

I ricavi da accessi del periodo **2023-2025** e **2026-2027** sono stati **stimati su base storica** prendendo a riferimento il dato **preconsuntivo 2023** ed assumendo quale ipotesi conservativa il sostanziale mantenimento dell'affluenza e le tariffe applicate nell'anno 2023 anche nei successivi esercizi.

I **dati** sopra esposti rappresentano la proiezione dei **ricavi** ritraibili dalle **tariffe di ingresso** stimati su base storica.

Altri ricavi e proventi

Nella predisposizione del **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025** con proiezioni per gli anni 2026-2027 **gli altri ricavi e proventi** sono stati **analizzati** sulla **base del trend storico** registrato negli esercizi precedenti e criticamente valutati sulla base delle informazioni a disposizione della **Società** al fine di poterli prudentemente stimare per gli esercizi **2023-2025** e proiettare per esercizi 2026-2027, considerando prudenzialmente nullo il loro incremento determinato da fattori inflattivi.

Le **analisi** condotte sulle singole categorie di **altri ricavi** sono dettagliate nelle **tabelle sottostanti**.

Rimborsi spese condominiali, utenze, rimborsi spese

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Spese condominiali uffici	10	9	14	32	28	28	28	28	28
Spese condominiali stand	489	593	579	672	618	621	646	886	890
Spese condominiali magazzini	70	78	89	95	48	48	48	49	49
Spese condominiali servizi terziari	8	10	11	18	10	16	19	22	22
Total spese condominiali	577	690	693	817	704	714	742	986	989
Recupero spese energia elettrica	200	211	149	288	233	231	233	234	235
Recupero spese energia termica	13	11	10	29	10	5	3	3	3
Totale recupero spese utenze	213	222	159	318	243	236	236	237	238
Recupero spese smaltimento rifiuti Tettoia Grandi Vettori (TGV)	12	12	11	12	12	12	12	12	12
Concorso spese di funzionamento movimentatori	64	62	59	61	67	67	68	68	68
Totale recupero spese diverse	76	74	70	72	79	79	79	80	80
Totale complessivo	866	985	922	1.207	1.027	1.029	1.057	1.302	1.307

I ricavi da rimborsi spese condominiali del periodo **2023-2025** e **2026-2027** sono stati **stimati su base storica** prendendo a riferimento il dato **preconsuntivo 2023** ed assumendo quale ipotesi conservativa il mantenimento dell'attuale percentuale di saturazione delle aree locate ed operando le rettifiche necessarie a riflettere l'andamento delle stesse sulla base dei dati disponibili al 30.11.2023. Per gli anni **2026** e **2027** sono stati riflesse le stime derivanti dalla scadenza delle c.d. "clausole di salvaguardia previste dai vigenti contratti di locazione (Euro 258k).

I ricavi da rimborso spese utenze del periodo **2023-2025** e **2026-2027** sono stati **stimati su base storica** prendendo a riferimento il dato **preconsuntivo 2023** operando le rettifiche necessarie a riflettere l'andamento delle stesse sulla base dei dati disponibili al 30.11.2023 tenendo conto dell'attuale trend discendente dei costi dell'energia.

I ricavi da recupero spese diverse del periodo **2023-2025** e **2026-2027** sono stati **stimati su base storica** prendendo a riferimento:

*quanto all'addebito del concorso spese smaltimento rifiuti TGV, l'importo contrattualmente previsto dai singoli contratti di locazione stipulati con le aziende di movimentazione;

*quanto all'addebito del concorso spese di funzionamento addebitato ai movimentatori, l'importo contrattualmente previsto dai singoli contratti di locazione della TGV stipulati con le aziende di movimentazione.

I **dati** sopra esposti rappresentano la proiezione dei **ricavi diversi** ritraibili dalla **locazione del compendio immobiliare** sulla base dei contratti in essere alla data del 30 novembre 2023 e delle informazioni disponibili alla medesima data.

Il **Piano Industriale e di Sviluppo** prevede, conservativamente, il mantenimento degli attuali livelli di saturazione delle locazioni (c.d. "occupancy") e l'applicazione delle condizioni economiche previste dai vigenti contratti in essere.

Dall'anno 2026, verranno meno le c.d. "Clausole di Salvaguardia" presenti nei contratti di locazione stipulati nei mesi di novembre e dicembre 2019.

Le parti si erano impegnate, ai sensi dell' art. 9.1 dei vigenti contratti di locazione, a valutare complessivamente, secondo principi di buona fede, gli effetti della suddetta cessazione nell'ambito della complessiva sostenibilità economica del Centro.

Le proiezioni conservative per gli anni 2026 e 2027, in coerenza con il dato letterale, riflettono gli effetti della cessazione delle Clausole di Salvaguardia che, tuttavia, ai sensi del succitato articolo, potrebbero essere oggetto di rideterminazione al sussistere di specifiche condizioni atte a garantire la complessiva sostenibilità del Centro.

Altri ricavi diversi, sopravvenienze

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Rimborsi spese amministrativi e vari	20	27	18	11	10	12	12	12	12
Rimborso spese legali	33	10	19	11	1	2	2	2	2
Altri ricavi	84	67	76	127	132	125	127	128	129
Contributi in conto esercizio e impianti (quote)	1	18	35	118	98	6	5	5	5
Sopravvenienze attive	171	36	68	273	18	16	16	16	16
Totale complessivo	309	157	216	539	259	161	162	163	164

La presente **categoria residuale di ricavi** e proventi del **periodo 2023-2025 e 2026-2027** è stata **stimata su base storica** prendendo a riferimento il dato **preconsuntivo 2023** ed assumendo quale ipotesi conservativa che i dati storici, opportunamente rettificati, possano essere considerati attendibili anche per gli esercizi successivi.

Le sopravvenienze attive sono state prudenzialmente stima nell'importo di 16k per tutta la durata del Piano.

Il dato relativo alle **sopravvenienze attive** per gli anni **2023-2025** e **2026-2027** viene prudenzialmente ridotto in quanto per definizione difficilmente stimabile come i dati storici tendono ad evidenziare.

Interventi Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni 2026-2027 riepilogo Valore della Produzione

Il presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025** con proiezioni per gli anni 2026-2027 delinea la strategia di sviluppo del prossimo triennio che avrà quale generale obiettivo il rafforzamento e la valorizzazione della **Società** quale «hub» commerciale di riferimento per lo scambio di prodotti alimentari. Attraverso il completamento delle categorie merceologiche, quale centro «servizi» **CAAT** si pone l'obiettivo di implementare i servizi a supporto delle attività (confezionamento, lavorazione, trasformazione, deposito anche refrigerato, picking).

Detti **obiettivi** strategici si prevede possano avere positive ricadute sull'attrattività del **Centro** declinabili in maggiori opportunità di locazione degli spazi residui attualmente sfitti e nell'incremento dell'affluenza degli acquirenti.

Tanto sopra esposto, il **Valore della Produzione**, comprensivo dei risultati attesi dall'implementazione delle misure di intervento e di sviluppo previste per il periodo **2023-2027** può essere così riepilogato:

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Canoni di locazione	4.804	4.805	4.849	4.999	5.302	5.450	5.556	5.618	5.660
Ingressi	1.049	1.027	1.008	928	913	918	923	927	932
Riaddebito spese a conduttori	866	985	922	1.207	1.027	1.029	1.057	1.302	1.307
Altri ricavi diversi e sopravvenienze	309	157	216	539	259	161	162	163	164
Totale valore della produzione	7.028	6.974	6.995	7.674	7.502	7.558	7.697	8.010	8.063

La tabella riepilogo ai **ricavi** commentati nei precedenti paragrafi e esplicita i risultati attesi dal **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025** con proiezioni per gli anni 2026-2027.

** ** *

Previsione dei costi della produzione, oneri finanziari, imposte del periodo 2023-2025 con proiezioni conservative per gli anni 2026-2027

Costi della produzione

Nella predisposizione del **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025** con proiezioni per gli anni 2026-2027, i **Costi della produzione** (per materie prime sussidiarie e merci, per servizi, per godimento beni di terzi, del personale, ammortamenti e svalutazioni, accantonamenti ai fondi, oneri diversi di gestione) sono stati **analizzati** sulla **base del trend storico** registrato negli esercizi precedenti e criticamente valutati sulla base delle informazioni a disposizione della **Società** al fine di poterli prudentemente stimare per gli esercizi **2023-2025** e proiettare per esercizi 2026-2027 considerando il loro incremento determinato da fattori inflattivi sulla base delle stime operate dalla Banca Centrale Europea del mese di settembre 2023 in coerenza con quanto operato con riferimento al valore della produzione.

Le **analisi** condotte sulle singole categorie di **costo** sono dettagliate nelle **tabelle sottostanti**.

Costi per acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Cancelleria e stampati	8	7	5	6	7	7	8	8	8
Materiali di consumo diversi	23	34	24	24	30	30	31	31	32
Acquisto materiali per manutenzioni	14	15	7	5	20	21	21	22	22
Carburanti e lubrificanti	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Totale complessivo	45	57	36	34	57	59	60	61	61

I **costi per acquisti di materie prime, sussidiarie, di consumo e merci** sono relativi a materiali di cancelleria e di consumo (toner, carta etc) utilizzati nella gestione operativa del centro nonché a materiali utilizzati per le attività di manutenzione.

I costi del periodo **2023-2025** e **2026-2027** sono stati **stimati su base storica** prendendo a riferimento il dato **preconsuntivo 2023** ed assumendo quale ipotesi conservativa che i dati storici, opportunamente rettificati, possano essere considerati attendibili anche per gli anni 2024-2027.

Costi per acquisti di servizi

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Servizi di gestione rifiuti	1.630	1.707	1.608	1.621	1.613	1.613	1.613	1.613	1.613
Servizi di pulizia	18	5	10	50	28	29	30	30	30
Manutenzione e riparazione	289	289	340	357	405	442	455	677	689
Manutenzione aree verdi	16	19	17	27	19	20	20	20	20

I costi per **servizi** sono stati **stimati su base storica** prendendo a riferimento il dato **preconsuntivo 2023** ed assumendo quale ipotesi conservativa che i dati storici, opportunamente rettificati, possano essere considerati attendibili anche per il periodo **2023-2025** e **2026-2027**.

***Servizi di gestione rifiuti:** il costo (raccolta e smaltimento) è stato stimato sulla base del contratto d'appalto attualmente vigente per l'esercizio 2023. Eventuali riduzioni potranno essere valutate

Piano industriale e di sviluppo 2023-2025 con proiezioni 2026-2027

Servizi sgombero neve	17	14	13	22	13	14	14	14	14
Utenze (energia elettrica)	527	539	425	892	706	727	742	691	641
Utenze (calore)	155	123	148	248	138	142	145	147	148
Utenze (acqua, telefoniche)	71	71	69	60	58	59	61	61	62
Servizi di guardiania	324	324	324	297	273	281	287	290	293
Servizi di vigilanza	326	335	325	244	243	250	280	283	286
Servizi consulenza sicurezza Dlgs. 81/08	74	51	45	31	30	31	32	32	32
Altre consulenze tecniche	104	125	110	187	89	92	93	94	95
Assicurazioni (fabbricati)	61	48	58	58	47	49	50	50	51
Compensi organo amministrativo (Cda)	100	100	102	101	101	102	102	102	102
Compensi organi di controllo (CS, ODV, RL)	47	47	47	47	46	47	47	47	47
Assicurazioni (generalisti)	68	51	57	57	54	55	56	57	57
Spese legali e notarili	121	88	142	59	73	62	62	62	62
Consulenza del lavoro e fiscale	26	20	19	20	19	23	23	23	23
Formazione e addestramento personale	0	0	0	0	38	5	5	5	5
Servizi per progetti a alto impatto ESG	0	0	0	0	0	50	80	80	80
Fiere mostre e comunicazione	1	14	17	4	115	83	83	84	85
Spese bancarie	9	8	9	10	10	11	11	11	11
Altri costi per servizi generali	36	74	70	78	94	97	98	98	99
Totale complessivo	4.020	4.054	3.955	4.468	4.212	4.284	4.389	4.573	4.547

unicamente a valle delle attività di pianificazione del nuovo affidamento che decorrerà dal mese di marzo 2025

***Servizi di pulizia:** il costo dei servizi di pulizia del Centro è stato stimato sulla base dei contratti attualmente in essere e secondo i livelli di servizio attualmente richiesti.

***Manutenzioni e riparazioni:** il costo dei servizi di manutenzione e riparazione è stato stimato sulla base dei contratti di manutenzione attualmente in essere e delle attività necessarie al mantenimento in efficienza della struttura. Detta voce di costo è stata altresì **potenziata a partire dall'esercizio 2023 (40k), 2024 (+25k), 2025 (+50k)** e prudenzialmente per gli esercizi **2026-2027 (+240k annui)**.

***Utenze (energia elettrica, calore, acqua, telefoniche):** il costo dei servizi per utenze è stato stimato sulla base del costo sostenuto nell'esercizio 2023 e delle previsioni di consumo per gli esercizi 2024-2025. **Per gli anni 2026-2027 la voce incorpora altresì il risparmio derivante dall'efficientamento dei consumi che consegue alla realizzazione dell'impianto fotovoltaico commentato descritto nel paragrafo relativo agli investimenti.**

***Servizi di guardiania e vigilanza:** il costo dei servizi di guardiania è stato stimato sulla base dei contratti di appalto attualmente in essere opportunamente rettificati al fine di tener conto delle esigenze di servizio e dei complessivi rincari dei costi orari del personale impiegato dagli appaltatori a seguito dei rinnovi dei CCNL del comparto.

***Compensi organo amministrativo (Cda):** il costo dei compensi dell'organo amministrativo è stato stimato sulla base degli emolumenti deliberati all'atto della nomina considerando anche la parte variabile del compenso collegata al raggiungimento degli obiettivi.

***Compensi organi di controllo (CS, ODV, RL):** il costo dei compensi degli organi di controllo è stato stimato sulla base degli emolumenti deliberati dall'atto di nomina.

***Spese legali e notarili:** il costo delle spese legali e notarili è stato stimato sulla base del costo presumibilmente ipotizzabile per contenziosi in essere e potenziali e delle esigenze di assistenza della società.

***Fiere mostre e comunicazione:** il costo per servizi di comunicazione, eventi e fiere è stato stimato in funzione delle e rafforzamento del piano di comunicazione e marketing e di internazionalizzazione.

I costi per i servizi di **gestione dei rifiuti** (Euro 1,613 Mln) sono stati stimati su base storica. Prudenzialmente non sono state ipotizzate riduzioni di costi derivanti da interventi di efficientamento nella gestione dei rifiuti (riduzione dei rifiuti trattati a seguito delle iniziative volte ad incrementare le % di differenziazione dei rifiuti o della valorizzazione del materiale organico).

I costi per i servizi di **guardiania e vigilanza** sono stati stimati sulla base dei contratti attualmente in essere con una previsione a partire dall'esercizio 2024 (nuova gara) del loro incremento in conseguenza del maggior costo del lavoro previsto sia per le guardie armate che per gli addetti al portierato.

I costi per i servizi di **manutenzione e riparazione** sono stati stimati avendo a riferimento il loro andamento storico prevedendo altresì un loro potenziamento a partire dall'esercizio 2023.

Le attività manutentive straordinarie finalizzate ad apportare migliorie, modifiche, ristrutturazioni o rinnovamenti a cespiti esistenti atte a determinare un incremento significativo e misurabile di capacità o di produttività o di sicurezza, ovvero che prolunghino la "vita utile" dei vari cespiti sono state valutate e previste quali "investimenti" e sono commentate nel successivo specifico paragrafo relativo agli «investimenti».

I costi per **progetti ad alto impatto ESG** vengono per la prima volta inseriti nel **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025** con proiezioni per gli anni 2026-2027 al fine di avviare uno strutturato percorso di transizione ESG nell'ambito del contrasto agli sprechi alimentari.

Costi per godimento beni di terzi

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Affitti e locazioni	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Noleggio attrezzature	10	7	10	14	15	16	16	16	16
Totale complessivo	10	7	10	14	15	16	16	16	16

I costi per il **godimento beni di terzi** del periodo **2023-2025** e **2026-2027** sono stati **stimati su base storica** prendendo a riferimento il dato **preconsuntivo 2023** ed assumendo quale ipotesi conservativa che i dati storici, opportunamente rettificati, possano essere considerati attendibili anche per gli anni oggetto di analisi. I noleggi e le locazioni si riferiscono ad apparecchiature elettroniche (stampanti e fotocopiatrici) in uso presso il Centro.

I **Costi per godimento beni di terzi** si riferiscono a noleggi operativi di apparecchiature informatiche e di stampa.

Costi per il personale

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Salari e stipendi	448	491	532	504	529	545	556	562	567
Oneri sociali	147	158	165	160	177	183	186	188	190
Trattamento di fine rapporto	27	29	35	49	36	37	37	38	38
Altri costi	2	11	9	7	2	2	2	2	2
Totale complessivo	624	688	741	720	744	766	782	789	797

Il costo del **personale**, riferito al periodo **2023-2025 con proiezione 2026-2027**, è stato così stimato sulla base di costi a preconsuntivo 2023 e per gli anni 2024-2025 ipotizzando incrementi delle retribuzioni a seguito di adeguamenti derivanti dai CCNL in misura del 3% e dell'1% nonché il potenziamento dell'area tecnica con una nuova risorsa impiegatizia.

I lavoratori dipendenti in forza presso la società, a fine esercizio 2023, sono pari a n. 10 unità (8 impiegati, 1 quadro e 1 dirigente).

Nel mese di settembre 2023 si sono registrate le dimissioni del responsabile delle strutture tecniche del centro (RUT), relativamente al quale è in corso la procedura pubblica per la sua sostituzione. Nell'anno 2023, al fine di coprire le esigenze derivanti dai crescenti carichi di lavoro conseguenti al percorso di sviluppo e consolidamento del centro è stata inserita una ulteriore risorsa con profilo amministrativo mediante contratto di somministrazione.

Nell'ambito delle esigenze operative di gestione dei servizi del Centro, è stata individuata la necessità di procedere con il potenziamento dell'area tecnica mediante l'inserimento stabile di una risorsa.

Pertanto, a regime, il presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025** con proiezioni per gli anni 2026-2027 **prevede il potenziamento dell'organico** complessivo che sarà **composto da 12 unità** (1 dirigente, 2 quadri e 9 impiegati).

Il costo del personale potrebbe essere oggetto di ulteriori implementazioni nel caso in cui la Società risultasse assegnataria dei fondi c.d. "PNRR" in relazione ai progetti presentati al competente Ministero.

I progetti PNRR, presentati nel mese di novembre 2022, contemplano investimenti per oltre Euro 12 Mln e stringenti tempistiche di realizzazione difficilmente gestibili con l'attuale assetto organizzativo.

In caso di approvazione dei progetti PNRR, la Società dovrà quindi dotarsi di ulteriori figure con profili tecnici e amministrativi la cui esatta individuazione sarà possibile solo a valle dell'esito dell'istruttoria da parte del Ministero.

Ammortamenti e svalutazioni

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
<i>Amm. costi di impianto e ampliament.</i>	2	0	0	0	0	0	1	1	1
<i>Amm. concessioni licenze e etc.</i>	1	1	1	21	29	29	29	29	9
<i>Amm. marchi</i>	0	0	0	0	0	20	20	20	20
<i>Amm. altre imm. immateriali</i>	4	4	4	4	5	3	3	3	3
Totale immobilizzazioni immateriali	7	6	6	25	34	52	53	52	33
<i>Amm. terreni e fabbricati</i>	976	983	989	998	1.010	1.033	1.055	1.056	1.056
<i>Amm. impianti e macchinari</i>	49	51	58	83	100	100	101	130	156
<i>Amm. attrezzature</i>	2	2	1	0	0	0	0	0	0
<i>Amm. altre imm. materiali</i>	11	11	11	9	8	6	6	6	6
Totale immobilizzazioni materiali	1.038	1.047	1.058	1.091	1.117	1.140	1.163	1.193	1.218
<i>Acc. al fdo svalutazione crediti</i>	9	90	21	22	15	30	30	30	30
Totale sval. crediti attivo circolante	9	90	21	22	15	30	30	30	30
Totale complessivo	1.054	1.142	1.085	1.138	1.166	1.222	1.246	1.275	1.280

Gli **ammortamenti delle immobilizzazioni materiali e immateriali** sono stati stimati sulla base dei piani di ammortamento in essere nell'invarianza delle aliquote civilistiche ordinarie opportunamente rettificati al fine di tener conto degli investimenti previsti nei periodi **2023-2025** e **2026-2027**.

Il costo per la **svalutazione dei crediti iscritti nell' attivo circolante** è stato prudenzialmente stimato in Euro 15k-30k annui avendo a riguardo al trend storico dei mancati incassi e dell'attuale incerta congiuntura economica.

Gli importi stimati quali ammortamenti degli **esercizi 2023-2025** e **2026-2027** sono altresì comprensivi degli incrementi derivanti dai nuovi investimenti descritti nel successivo paragrafo dedicato all'argomento.

Variazioni delle rimanenze

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Var. rim. materie prime e di consumo	0	0	1	0	1	1	1	1	1
Totale complessivo	0	0	1	0	1	1	1	1	1

Le **variazioni delle rimanenze di materie prime** (gasolio stoccato a servizio dei gruppi elettrogeni d'emergenza) dei periodi **2023-2025** e **2026-2027** sono state **stimate su base storica** prendendo a riferimento il dato **preconsuntivo 2023** ipotizzando costante il trend storico di utilizzo.

Le **variazioni delle rimanenze** si riferiscono all'utilizzo del gasolio per l'alimentazione dei gruppi elettrogeni.

Accantonamenti per fondi per rischi ed oneri

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Acc. Fdo rischi vertenze legali	334	12	10	30	20	20	20	40	50
Acc. Fdo rischi vertenze tributi locali	482	578	680	769	700	643	626	609	593
Totale complessivo	815	590	690	799	720	663	646	649	643

Gli accantonamenti ai **fondi rischi vertenze legali** sono stati prudenzialmente stimati tenendo in considerazione la natura e gli obiettivi del presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025** con proiezioni per gli anni 2026-2027 e lo stato del contenzioso in essere e potenziale.

L'accantonamento al **fondo rischi accertamenti IMU-TASI** è stato prudenzialmente stimato avendo a riferimento il c.d. *"worst case scenario"* ovvero la totale soccombenza della Società nel contenzioso in essere.

L'importo stimato comprende le imposte e le sanzioni che potrebbero essere richieste a CAAT dai Comuni di Rivoli e Grugliasco. Resta inteso che, l'eventuale positiva definizione (sentenze/transattive) delle vertenze in essere, potrebbe produrre effetti positivi sulle previsioni economiche inserite nel presente Piano.

La stima degli accantonamenti al **Fondo per rischi vertenze tributi locali** descritta nel presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025** con proiezioni per gli anni 2026-2027 è stata effettuata avendo a riferimento il c.d. *"worst case scenario"* ovvero la totale soccombenza della Società nel contenzioso in essere.

Rimarrà ovviamente impregiudicato l'annuale obbligo della Società di operare le opportune valutazioni richieste dai Principi Contabili in sede di redazione del bilancio d'esercizio.

Costi per oneri diversi di gestione

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
IMU-TASI	79	79	79	79	79	79	79	79	79
Imposte di bollo e registro	76	61	59	62	62	71	72	73	74
Altri oneri diversi di gestione	69	25	36	33	48	39	40	41	42
Sopravvenienze passive	31	40	13	41	19	60	60	95	115
Totale complessivo	255	204	186	216	208	249	252	288	311

I costi per **oneri diversi di gestione** del periodo **2023-2025** e **2026-2027** sono stati **stimati su base storica** prendendo a riferimento il dato **preconsuntivo 2023** ed assumendo quale ipotesi conservativa che i dati storici, opportunamente rettificati, possano essere considerati attendibili anche per gli anni successivi.

Per quanto attiene alle imposte **IMU-TASI**, il costo è stato stimato sulla base delle modifiche al classamento dei fabbricati operato dalla società nel mese di dicembre 2016.

Come già in precedenza commentato, avverso gli avvisi di accertamento emessi dall'Agenzia del Territorio risultano pendenti due ricorso avanti le Commissioni di Giustizia Tributaria di Torino e avanti la Corte di Cassazione. Nelle more della definizione dei contenziosi pendenti i costi per IMU e TASI, per il periodo 2023-2025 e 2026-2027, sono stati previsti nella misura emergente dalle rendite proposte da **CAAT** e contestate dal fisco. Eventuali maggiori oneri che dovessero sopravvenire sono stati considerati nell'apposito stanziamento operato al fondo rischi sopra commentato.

Le **sopravvenienze passive** sono state stimate su base storica prendendo a riferimento i dati storici di detti oneri e operando una stima prudenziale in aumento per gli esercizi 2024-2025 e 2026-2027.

Proventi e oneri finanziari

Anni	CONSUNTIVO			
	2019	2020	2021	2022
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Interessi attivi bancari	21	8	4	4
Interessi attivi su titoli	0	0	0	0
Altri proventi finanziari	5	0	0	0
Totale proventi finanziari	26	9	4	4
Interessi passivi su mutui	88	74	59	44
Interessi passivi diversi	6	0	0	13
Altri oneri finanziari	1	1	0	0
Totale oneri finanziari	95	75	59	57
Totale complessivo	-68	-66	-55	-53

PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
38	79	60	28	37
42	72	72	72	34
0	0	0	0	0
80	151	133	100	71
28	12	0	0	0
13	13	12	11	11
0	0	0	0	0
41	25	12	12	11
38	126	120	88	60

I proventi e gli oneri finanziari del periodo 2023-2025 e 2026-2027 sono stati **stimati su base storica** prendendo a riferimento il dato **preconsuntivo 2023** ed assumendo quale ipotesi conservativa che i dati storici, opportunamente rettificati, possano essere considerati attendibili anche per gli anni successivi e precisamente:

*per quanto attiene ai **proventi finanziari** le stime sono state effettuate sulla base degli investimenti della liquidità operati dalla società al 30.11.2023.

*per quanto attiene agli **oneri finanziari** sono stati considerati gli interessi dovuti fino a completa estinzione dell'attuale mutuo ipotecario in essere (2023-2024), mentre tra gli interessi passivi diversi sono stati stimati gli interessi dovuti sui depositi cauzionali incassati dalla Società in relazione ai contratti di locazione in essere.

A partire dall'anno 2025 non sono più previsti costi per interessi passivi su mutui in quanto il finanziamento ipotecario acceso nell'anno 2015 risulterà completamente rimborsato.

Imposte sul reddito dell'esercizio

Anni	CONSUNTIVO			
	2019	2020	2021	2022
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
IRES	23	33	97	99
IRAP	49	50	56	44
Totale complessivo	72	83	153	142

PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
287	290	290	304	312
47	48	48	50	50
334	338	338	354	363

Le imposte **IRES** e **IRAP** del periodo 2023-2027 sono state stimate nel rispetto delle norme dettate dal D.P.R. 917/1986 e successive modificazioni e dal D. Lgs. 446/1997, in base all'onere di competenza di ogni singolo esercizio.

Investimenti e disinvestimenti

Per il periodo 2023-2025 e 2026-2027 vengono stimati investimenti per Euro 4,36 mln in immobilizzazioni materiali e immateriali.

Anni	PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027					% media di amm.to	MAGGIORI AMM.TI PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E		2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000		€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Costi di impianto e ampliamento	0	0	3	0	0	20,00%	1	24	46	47	47
Marchi	0	100	0	0	0	20,00%	0	20	20	20	20
Software	40	0	2	0	2	20,00%	8	8	8	8	9
Oneri pluriennali da ammortizzare	17	0	0	0	0	20,00%	3	3	3	3	3
Totale imm. immateriali	57	100	2	0	2		13	56	78	79	79
Terreni e fabbricati	162	2.322	25	25	35	1,88%	2	5	6	7	8
Impianti e macchinari	110	28	635	733	25	da 7,5% a 20%	24	80	109	169	226
Attrezzature	0	0	1	0	1	15%	0	0	0	0	0
Altre immobilizzazioni materiali	59	5	23	8	4	da 12 % a 25%	5	10	12	15	15
Totale imm. materiali	331	2.355	684	766	65		31	95	128	191	249
Totale complessivo	388	2.455	686	766	67		43	151	206	269	328

La tabella evidenzia la stima della ripartizione degli investimenti ipotizzati per il periodo 2023-2025 e 2026-2027 suddivisi tra le varie categorie di cespiti.

Non è stato previsto alcun disinvestimento significativo di beni materiali e immateriali.

Nelle more dell'esito dell'istruttoria sulla finanziabilità dei progetti "PNRR" in precedenza commentato, il Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni per gli anni 2026-2027 contempla un importante piano di investimenti finalizzati al **mantenimento in efficienza ed al miglioramento del Centro** per circa Euro 4,36 Mln.

I principali programmi di investimento, la cui realizzazione prescinde dal perimetro dei più ampi progetti "PNRR", riguarderanno il **refacimento della totalità delle coperture dell'Ed. 01 (Euro 2,32 Mln)**, la realizzazione di un **impianto fotovoltaico con potenza di picco pari a 1.100MW/h anno (Euro 1,3 Mln)**, la realizzazione di un **Marchio di Centro (Euro 100 k)** e altri investimenti sulle strutture esistenti e in **beni materiali e immateriali per Euro 639k**.

All'esito di dette analisi, che saranno svolte nei primi mesi dell'esercizio 2024 con il supporto del RUT, sarà possibile validare la coerenza dei profili temporali degli investimenti ipotizzati. Gli investimenti vengono riepilogati nella tabella a lato riportata.

Gli **investimenti** sopra descritti **non richiederanno l'accensione di specifici finanziamenti** in quanto è previsto che siano **sostenuti e realizzati** in autofinanziamento con i flussi di cassa generati dalla gestione corrente e con **risorse finanziarie proprie di CAAT**.

Le previsioni, allo stato attuale, non fanno ipotizzare disinvestimenti del compendio immobiliare, salvo eventuali operazioni per la concessione di diritti reali come, ad esempio, il diritto di superficie.

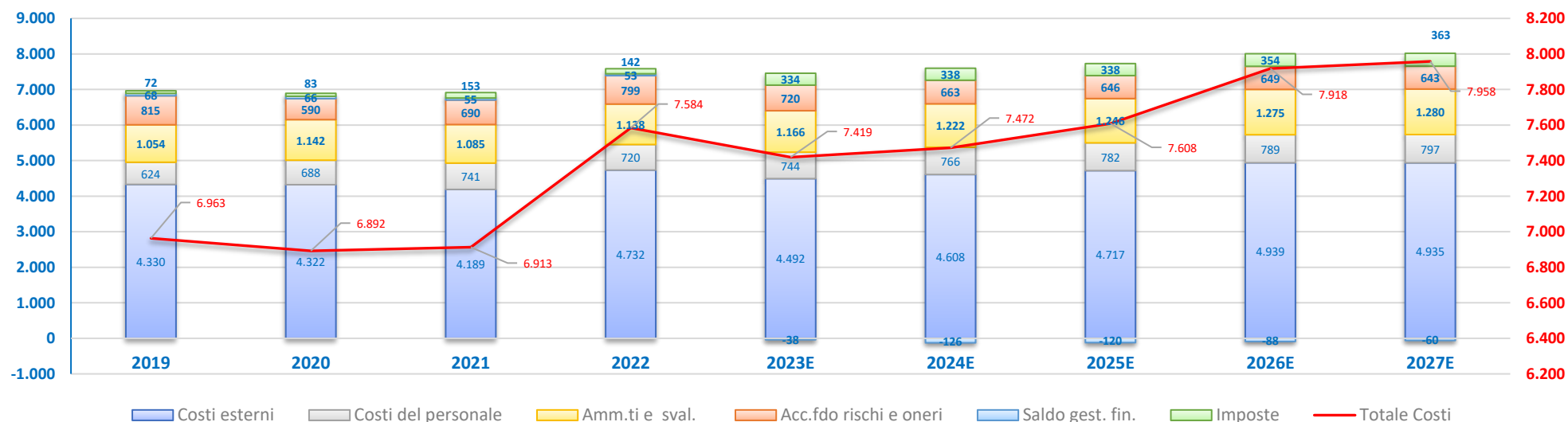
Anni	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E	Totale
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Costi di impianto e ampliamento			3			3
Marchi		100				100
Software	40		2		2	44
Oneri pluriennali da ammortizzare	17					17
Fabbricati	133	2.322	25	25	25	2.530
Manti stradali	30				10	40
Impianti generici	57	15	15	15	15	117
Impianti d'allarme	5			5		10
Impianti elettrici	48	10	10	10	10	88
Impianto fotovoltaico			600	700		1.300
Impianto idrico e antincendio			10			10
Sistema informatico		3		3		5
Sistema di videosorveglianza	36		15			51
Attrezzature			1		1	2
Macchine d'ufficio elettroniche		3	3	2	2	10
Mobili e arredi	17		5			22
Mobili e arredi	5			6		11
Altri beni materiali		2			2	4
Totale	388	2.455	689	766	67	4.363

Interventi Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni per gli anni 2026-2027 e riepilogo Costi della produzione, Saldo gestione finanziaria e Imposte

Sulla scorta delle considerazioni sopra esplicitate, i **Costi della produzione, Saldo della gestione finanziaria e Imposte** prudenzialmente stimati per il periodo **2023-2027** possono essere così **riequipolati**:

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Descrizione	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Costi per acquisti di beni	45	57	36	34	57	59	60	61	61
Costi per servizi	4.020	4.054	3.955	4.468	4.212	4.284	4.389	4.573	4.547
Costi per il godimento beni di terzi	10	7	10	14	15	16	16	16	16
Costi del personale	624	688	741	720	744	766	782	789	797
Ammortamenti e svalutazioni	1.054	1.142	1.085	1.138	1.166	1.222	1.246	1.275	1.280
Variazione rimanenze	0	0	1	0	1	1	1	1	1
Accantonamento fondi rischi e oneri	815	590	690	799	720	663	646	649	643
Oneri diversi di gestione	255	204	186	216	208	249	252	288	311
Saldo gestione finanziaria	68	66	55	53	-38	-126	-120	-88	-60
Imposte	72	83	153	142	334	338	338	354	363
Totale Costi	6.963	6.892	6.913	7.584	7.419	7.472	7.608	7.918	7.958

La tabella di riepilogo dei **Costi della produzione, Saldo gestione finanziaria e Imposte**, commentati nei precedenti paragrafi, esplicita i risultati attesi dal **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025** con proiezioni per gli anni 2026-2027.



Conto economico previsionale 2023-2025 e 2026-2027

Sulla base delle analisi condotte nei precedenti paragrafi e delle assunzioni sopra esplicitate, il **Conto Economico previsionale per gli esercizi 2023-2025 e 2026-2027** è quindi il seguente:

Anni	CONSUNTIVO								PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027									
	2019		2020		2021		2022		2023E		2024E		2025E		2026E		2027E	
	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	5.853	83,3%	5.832	83,6%	5.857	83,7%	5.927	77,2%	6.216	82,9%	6.368	84,3%	6.478	84,2%	6.545	81,7%	6.592	81,8%
(+) Altri ricavi	1.175	16,7%	1.143	16,4%	1.138	16,3%	1.747	22,8%	1.286	17,1%	1.190	15,7%	1.219	15,8%	1.465	18,3%	1.471	18,2%
Valore della produzione	7.028	100%	6.974	100%	6.995	100%	7.674	100%	7.502	100%	7.558	100%	7.697	100%	8.010	100%	8.063	100%
(-) Acquisti di merci	-45	-0,6%	-57	-0,8%	-36	-0,5%	-34	-0,4%	-57	-0,8%	-59	-0,8%	-60	-0,8%	-61	-0,8%	-61	-0,8%
(-) Acquisti di servizi	-4.020	-57,2%	-4.054	-58,1%	-3.955	-56,5%	-4.468	-58,2%	-4.212	-56,1%	-4.284	-56,7%	-4.389	-57,0%	-4.573	-57,1%	-4.547	-56,4%
(-) Godimento beni di terzi	-10	-0,1%	-7	-0,1%	-10	-0,1%	-14	-0,2%	-15	-0,2%	-16	-0,2%	-16	-0,2%	-16	-0,2%	-16	-0,2%
(-) Costi del personale	-624	-8,9%	-688	-9,9%	-741	-10,6%	-720	-9,4%	-744	-9,9%	-766	-10,1%	-782	-10,2%	-789	-9,9%	-797	-9,9%
(-) Ammortamenti e svalutazioni	-1.044	-14,9%	-1.052	-15,1%	-1.064	-15,2%	-1.116	-14,5%	-1.151	-15,3%	-1.192	-15,8%	-1.216	-15,8%	-1.245	-15,5%	-1.250	-15,5%
(+/-) Var. rim. materie prime	0	0,0%	0	0,0%	-1	0,0%	0	0,0%	-1	0,0%	-1	0,0%	-1	0,0%	-1	0,0%	-1	0,0%
(-) Acc. e sval. attivo corrente	-825	-11,7%	-680	-9,8%	-711	-10,2%	-821	-10,7%	-735	-9,8%	-693	-9,2%	-676	-8,8%	-679	-8,5%	-673	-8,3%
(-) Oneri diversi di gestione	-255	-3,6%	-204	-2,9%	-186	-2,7%	-216	-2,8%	-208	-2,8%	-249	-3,3%	-252	-3,3%	-288	-3,6%	-311	-3,9%
Costi della produzione	-6.823	-97,1%	-6.743	-96,7%	-6.704	-95,8%	-7.389	-96,3%	-7.123	-95,0%	-7.260	-96,1%	-7.391	-96,0%	-7.652	-95,5%	-7.655	-94,9%
(-) Oneri finanziari	-95	-1,3%	-75	-1,1%	-59	-0,8%	-57	-0,7%	-41	-0,6%	-25	-0,3%	-12	-0,2%	-12	-0,1%	-11	-0,1%
(+) Proventi finanziari	26	0,4%	9	0,1%	4	0,1%	4	0,0%	80	1,1%	151	2,0%	133	1,7%	100	1,2%	71	0,9%
Saldo gestione finanziaria	-68	-1,0%	-66	-0,9%	-55	-0,8%	-53	-0,7%	38	0,5%	126	1,7%	120	1,6%	88	1,1%	60	0,7%
RISULTATO PRIMA IMPOSTE	137	1,9%	165	2,4%	235	3,4%	232	3,0%	417	5,6%	423	5,6%	426	5,5%	446	5,6%	468	5,8%
(-) Imposte sul reddito	-72	-1,0%	-83	-1,2%	-153	-2,2%	-142	-1,9%	-334	-4,5%	-338	-4,5%	-338	-4,4%	-354	-4,4%	-363	-4,5%
RISULTATO NETTO	65	0,9%	82	1,2%	82	1,2%	90	1,2%	83	1,1%	86	1,1%	88	1,1%	92	1,2%	105	1,3%

Principali indicatori:

Anni	CONSUNTIVO								PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027									
	2019		2020		2021		2022		2023E		2024E		2025E		2026E		2027E	
	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%
Valore della produzione	7.028	91,6%	6.974	90,9%	6.995	91,2%	7.674	100,0%	7.502	97,8%	7.558	98,5%	7.697	100,3%	8.010	104,4%	8.063	105,1%
Costi della produzione	-6.823	92,3%	-6.743	91,3%	-6.704	90,7%	-7.389	100,0%	-7.123	96,4%	-7.260	98,3%	-7.391	100,0%	-7.652	103,6%	-7.655	103,6%
MOL	2.074	93,4%	1.964	88,4%	2.065	93,0%	2.222	100,0%	2.265	102,0%	2.183	98,3%	2.198	98,9%	2.282	102,7%	2.330	104,9%
EBIT	205	72,0%	231	81,3%	290	102,0%	285	100,0%	379	133,0%	297	104,4%	306	107,3%	358	125,6%	407	143,1%
Gestione finanziaria	-68	129,2%	-66	125,3%	-55	104,8%	-53	100,0%	38	-72,5%	126	-238,2%	120	-227,7%	88	-166,6%	60	-113,8%
Ebt	137	59,0%	165	71,3%	235	101,3%	232	100,0%	417	179,8%	423	182,5%	426	183,7%	446	192,2%	468	201,6%
Risultato netto d'esercizio	65		82		82		90		83		86		88		92		105	

Assunzioni e ipotesi per la proiezione dei dati patrimoniali 2023-2025 e 2026-2027

Al fine di sviluppare le **proiezioni patrimoniali e finanziarie** degli **esercizi 2023-2025 e 2026-2027** si rende necessario formulare alcune ipotesi circa l'evoluzione delle poste dello **stato patrimoniale** e precisamente:

*quanto ai **Crediti commerciali**, rappresentati dai crediti verso clienti, le proiezioni saranno effettuate avendo a riguardo la dilazione media storica di incasso dei crediti commerciali, al lordo dell'IVA;

*quanto ai **Debiti commerciali**, rappresentati dai debiti verso fornitori, le proiezioni saranno effettuate avendo a riguardo la dilazione media storica di pagamento dei debiti commerciali, al netto dell'IVA;

*quanto agli **Altri crediti e debiti**, rappresentati da crediti diversi (anticipi a fornitori, depositi cauzionali, etc.) e dai debiti tributari, previdenziali e altri debiti diversi (verso il personale, verso i conduttori per depositi cauzionali versati, etc.) ratei e risconti attivi e passivi, le proiezioni saranno effettuate avendo a riguardo *la media storica di incasso e pagamento delle singole tipologie di debito/credito e la struttura finanziaria di CAAT dell'anno 2022*.

*gli accantonamenti operati durante tutto il periodo di vigenza del business plan ai **Fondi per rischi ed oneri** saranno rilasciati e/o utilizzati dall'esercizio 2028 e che, prima di detta data, i rischi oggetto di accantonamento non determineranno alcun esborso in termini finanziari.

È stata altresì formulata l'assunzione che gli **utili** previsti per gli esercizi **dal 2023 al 2027** siano **accantonati a riserva**.

Per il **periodo 2023-2025 e 2026-2027** non è stata prevista e pertanto ipotizzata **alcuna accensione di nuovi finanziamenti** mentre, con riferimento al **mutuo ipotecario** attualmente **in essere** dell'originario importo di 5,3 milioni di Euro è stato ipotizzato il **regolare rimborso** delle rate secondo l'ordinario piano di ammortamento del debito e che pertanto lo stessi risultati estinto alla fine dell'esercizio **2024**.

La tabella riportata a lato illustra il piano d'ammortamento del mutuo acceso nell'esercizio 2015 per rifinanziare la rata bullet di 5,3 milioni di Euro dell'originario mutuo ipotecario acceso per la costruzione del Centro.

Anni	Debito Residuo	Quota capitale	Quota interessi	Rata	Anni	Debito Residuo	Quota capitale	Quota interessi	Rata
	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000		€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
31-dic-15	5.300	0	0	0	31-dic-20	2.502	296	35	331
30-giu-16	5.036	264	66	331	30-giu-21	2.203	299	31	331
31-dic-16	4.768	268	63	331	31-dic-21	1.900	303	28	331
30-giu-17	4.497	271	60	331	30-giu-22	1.593	307	24	331
31-dic-17	4.222	274	56	331	31-dic-22	1.282	311	20	331
30-giu-18	3.945	278	53	331	30-giu-23	968	315	16	331
31-dic-18	3.663	281	49	331	31-dic-23	649	319	12	331
30-giu-19	3.378	285	46	331	30-giu-24	327	323	8	331
31-dic-19	3.090	288	42	331	31-dic-24	0	327	4	331
30-giu-20	2.798	292	39	331	Totale		5.008	613	5.621

Segue ----->

Stato Patrimoniale previsionale 2023-2025 e 2026-2027

Sulla base delle analisi condotte nei precedenti paragrafi e delle assunzioni sopra esplicitate, lo **Stato Patrimoniale previsionale per gli esercizi 2023-2025 e 2026-2027** è quindi il seguente:

STATO PATRIMONIALE – ATTIVITA'

Anni	CONSUNTIVO								PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027									
	2019		2020		2021		2022		2023E		2024E		2025E		2026E		2027E	
	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%
A) CREDITI VERSO SOCI	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
B) IMMOBILIZZAZIONI																		
I - Immobilizzazioni immateriali																		
1) Costi di impianto e di ampliamento	0	0,0%	0	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	0	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	1	0,0%
3) Diritti di brevetto ind.le e opere	2	0,0%	3	0,0%	1	0,0%	82	0,2%	93	0,2%	64	0,2%	38	0,1%	9	0,0%	2	0,0%
4) Concessioni marchi e diritti simili	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	80	0,2%	60	0,1%	40	0,1%	20	0,0%
6) Immobilizzazioni in corso e acconti	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
7) Altre	14	0,0%	10	0,0%	6	0,0%	2	0,0%	13	0,0%	10	0,0%	7	0,0%	3	0,0%	0	0,0%
Totale immobilizzazioni immateriali	16	0,0%	13	0,0%	9	0,0%	91	0,2%	107	0,3%	155	0,4%	106	0,2%	54	0,1%	23	0,1%
II - Immobilizzazioni materiali																		
1) Terreni e fabbricati	34.837	83,9%	34.107	82,4%	33.118	78,6%	32.504	77,8%	31.657	75,2%	32.946	78,5%	31.915	74,6%	30.884	70,9%	29.863	67,3%
2) Impianti e macchinario	198	0,5%	187	0,5%	459	1,1%	872	2,1%	923	2,2%	850	2,0%	799	1,9%	2.007	4,6%	1.876	4,2%
3) Attrezzature ind.li e commerciali	3	0,0%	1	0,0%	0	0,0%	1	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	2	0,0%
4) Altri beni	30	0,1%	31	0,1%	23	0,1%	16	0,0%	26	0,1%	24	0,1%	26	0,1%	22	0,1%	23	0,1%
5) Imm.ni in corso e acconti	18	0,0%	0	0,0%	132	0,3%	19	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	600	1,4%	0	0,0%	0	0,0%
Totale immobilizzazioni materiali	35.086	84,5%	34.326	83,0%	33.733	80,1%	33.411	79,9%	32.606	77,4%	33.820	80,5%	33.341	77,9%	32.914	75,5%	31.764	71,6%
III - Immobilizzazioni finanziarie																		
1) Partecipazioni in																		
d-bis) Altre imprese	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%
Totale immobilizzazioni fin. (III)	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%
Totale immobilizzazioni (B)	35.104	84,5%	34.340	83,0%	33.743	80,1%	33.503	80,2%	32.714	77,7%	33.976	80,9%	33.449	78,2%	32.969	75,7%	31.789	71,7%
C) ATTIVO CIRCOLANTE																		
I) Rimanenze																		
1) Materie prime, suss. e di consumo	21	0,0%	21	0,0%	20	0,0%	19	0,0%	19	0,0%	18	0,0%	18	0,0%	17	0,0%	17	0,0%
Totale rimanenze	21	0,0%	21	0,0%	20	0,0%	19	0,0%	19	0,0%	18	0,0%	18	0,0%	17	0,0%	17	0,0%
II) Crediti																		
1) Verso clienti																		
<i>Esigibili entro l'esercizio successivo</i>	602	1,4%	693	1,7%	660	1,6%	1.078	2,6%	1.086	2,6%	1.071	2,6%	1.054	2,5%	1.068	2,5%	1.035	2,3%
Totale crediti verso clienti	602	1,4%	693	1,7%	660	1,6%	1.078	2,6%	1.086	2,6%	1.071	2,6%	1.054	2,5%	1.068	2,5%	1.035	2,3%
5-bis) Crediti tributari																		
<i>Esigibili entro l'esercizio successivo</i>	124	0,3%	94	0,2%	15	0,0%	99	0,2%	-14	0,0%	-35	-0,1%	-34	-0,1%	-26	-0,1%	-19	0,0%
<i>Esigibili oltre l'esercizio successivo</i>	743	1,8%	743	1,8%	743	1,8%	753	1,8%	747	1,8%	743	1,8%	743	1,7%	743	1,7%	743	1,7%

Piano industriale e di sviluppo 2023-2025 con proiezioni 2026-2027

Totale crediti tributari	867	2,1%	837	2,0%	758	1,8%	852	2,0%	732	1,7%	707	1,7%	708	1,7%	717	1,6%	724	1,6%
5-ter) Imposte anticipate	0	0,0%	0	0,0%	18	0,0%	28	0,1%	28	0,1%	28	0,1%	28	0,1%	28	0,1%	28	0,1%
5-quater) Verso altri																		
Esigibili entro l'esercizio successivo	2	0,0%	3	0,0%	5	0,0%	4	0,0%	4	0,0%	4	0,0%	4	0,0%	4	0,0%	4	0,0%
Esigibili oltre l'esercizio successivo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Totale crediti verso altri	2	0,0%	3	0,0%	6	0,0%	4	0,0%	5	0,0%	4	0,0%	4	0,0%	4	0,0%	4	0,0%
Totale crediti	1.471	3,5%	1.534	3,7%	1.441	3,4%	1.962	4,7%	1.851	4,4%	1.811	4,3%	1.795	4,2%	1.818	4,2%	1.791	4,0%
III - Attività finanziaria (no immob)																		
Altri titoli	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1.500	3,6%	2.500	5,9%	2.500	6,0%	2.500	5,8%	2.500	5,7%	2.500	5,6%
Totale attività finanziaria (no immob)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1.500	3,6%	2.500	5,9%	2.500	6,0%	2.500	5,8%	2.500	5,7%	2.500	5,6%
IV - Disponibilità liquide																		
1) Depositi bancari e postali	4.785	11,5%	5.432	13,1%	6.751	16,0%	4.638	11,1%	4.860	11,5%	3.517	8,4%	4.865	11,4%	6.105	14,0%	8.079	18,2%
3) Danaro e valori in cassa	15	0,0%	14	0,0%	6	0,0%	11	0,0%	8	0,0%	12	0,0%	10	0,0%	10	0,0%	13	0,0%
Totale disponibilità liquide	4.800	11,6%	5.446	13,2%	6.757	16,0%	4.649	11,1%	4.869	11,6%	3.529	8,4%	4.875	11,4%	6.115	14,0%	8.093	18,2%
Totale attivo circolante (C)	6.292	15,1%	7.000	16,9%	8.218	19,5%	8.131	19,5%	9.239	21,9%	7.859	18,7%	9.188	21,5%	10.451	24,0%	12.401	28,0%
D) RATEI E RISCONTI	144	0,3%	34	0,1%	156	0,4%	158	0,4%	157	0,4%	160	0,4%	163	0,4%	159	0,4%	160	0,4%
TOTALE ATTIVO	41.540	100%	41.374	100%	42.117	100%	41.791	100%	42.110	100%	41.996	100%	42.800	100%	43.579	100%	44.350	100%

STATO PATRIMONIALE – PASSIVITA'

Anni	CONSUNTIVO								PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027									
	2019		2020		2021		2022		2023E		2024E		2025E		2026E		2027E	
	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%
A) PATRIMONIO NETTO																		
I - Capitale	34.351	82,7%	34.351	83,0%	34.351	81,6%	34.351	82,2%	34.351	81,6%	34.351	81,8%	34.351	80,3%	34.351	78,8%	34.351	77,5%
IV - Riserva legale	9	0,0%	12	0,0%	16	0,0%	21	0,0%	25	0,1%	29	0,1%	33	0,1%	38	0,1%	42	0,1%
VI - Altre riserve	54	0,1%	54	0,1%	54	0,1%	54	0,1%	54	0,1%	54	0,1%	54	0,1%	54	0,1%	54	0,1%
VIII - Utili (perdite) portati a nuovo	-425	-1,0%	-363	-0,9%	-285	-0,7%	-207	-0,5%	-122	-0,3%	-43	-0,1%	38	0,1%	122	0,3%	209	0,5%
IX - Utile (perdita) dell'esercizio	65	0,2%	82	0,2%	82	0,2%	90	0,2%	83	0,2%	86	0,2%	88	0,2%	92	0,2%	105	0,2%
Totale patrimonio netto	34.054	82,0%	34.137	82,5%	34.218	81,2%	34.308	82,1%	34.391	81,7%	34.477	82,1%	34.565	80,8%	34.657	79,5%	34.762	78,4%
B) FONDI PER RISCHI E ONERI																		
4) Altri	1.854	4,5%	2.375	5,7%	3.013	7,2%	3.513	8,4%	4.207	10,0%	4.870	11,6%	5.517	12,9%	6.166	14,1%	6.809	15,4%
Totale fondi per rischi e oneri (B)	1.854	4,5%	2.375	5,7%	3.013	7,2%	3.513	8,4%	4.207	10,0%	4.870	11,6%	5.517	12,9%	6.166	14,1%	6.809	15,4%
C) FONDO TFR	176	0,4%	205	0,5%	180	0,4%	227	0,5%	191	0,5%	215	0,5%	239	0,6%	264	0,6%	289	0,7%
D) DEBITI																		
4) Debiti verso banche																		
Esigibili entro l'esercizio successivo	588	1,4%	602	1,5%	618	1,5%	633	1,5%	649	1,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Esigibili oltre l'esercizio successivo	2.502	6,0%	1.900	4,6%	1.282	3,0%	649	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Totale debiti verso banche (4)	3.090	7,4%	2.502	6,0%	1.900	4,5%	1.282	3,1%	649	1,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
7) Debiti verso fornitori		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
Esigibili entro l'esercizio successivo	1.165	2,8%	830	2,0%	1.339	3,2%	919	2,2%	885	2,1%	908	2,2%	931	2,2%	973	2,2%	966	2,2%
Totale debiti verso fornitori (7)	1.165	2,8%	830	2,0%	1.339	3,2%	919	2,2%	885	2,1%	908	2,2%	931	2,2%	973	2,2%	966	2,2%

Piano industriale e di sviluppo 2023-2025 con proiezioni 2026-2027

12) Debiti tributari		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
<i>Esigibili entro l'esercizio successivo</i>	30	0,1%	31	0,1%	127	0,3%	59	0,1%	246	0,6%	70	0,2%	68	0,2%	82	0,2%
Totale debiti tributari (12)	30	0,1%	31	0,1%	127	0,3%	59	0,1%	246	0,6%	70	0,2%	68	0,2%	82	0,2%
13) Debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
<i>Esigibili entro l'esercizio successivo</i>	28	0,1%	29	0,1%	27	0,1%	48	0,1%	45	0,1%	46	0,1%	47	0,1%	46	0,1%
Totale debiti verso istituti di previdenza e di sicurezza sociale (13)	28	0,1%	29	0,1%	27	0,1%	48	0,1%	45	0,1%	46	0,1%	47	0,1%	46	0,1%
14) Altri debiti		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%		0,0%
<i>Esigibili entro l'esercizio successivo</i>	252	0,6%	276	0,7%	246	0,6%	277	0,7%	330	0,8%	255	0,6%	259	0,6%	253	0,6%
<i>Esigibili oltre l'esercizio successivo</i>	777	1,9%	894	2,2%	969	2,3%	1.060	2,5%	1.074	2,5%	1.095	2,6%	1.117	2,6%	1.084	2,5%
Totale altri debiti (14)	1.029	2,5%	1.171	2,8%	1.215	2,9%	1.337	3,2%	1.404	3,3%	1.350	3,2%	1.376	3,2%	1.337	3,1%
Totale debiti (D)	5.342	12,9%	4.564	11,0%	4.608	10,9%	3.646	8,7%	3.230	7,7%	2.374	5,7%	2.422	5,7%	2.437	5,6%
E) RATEI E RISCONTI	113	0,3%	94	0,2%	98	0,2%	98	0,2%	92	0,2%	59	0,1%	57	0,1%	55	0,1%
TOTALE PASSIVO	41.540	100%	41.374	100%	42.117	100%	41.791	100%	42.110	100%	41.996	100%	42.800	100%	43.579	100%

Riclassificazione dello Stato Patrimoniale

Stato Patrimoniale liquidità esigibilità

Al fine di esplicitare con maggiore dettaglio le risultanze delle previsioni e delle analisi condotte nel presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni per gli anni 2026-2027** nella sottostante tabella si riporta lo **stato patrimoniale** storico e prospettico riclassificato a **valori decrescenti di liquidità ed esigibilità** delle singole poste.

Anni	CONSUNTIVO								PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027									
	2019		2020		2021		2022		2023E		2024E		2025E		2026E		2027E	
	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%
Immobilizzi materiali netti	16	0,0%	13	0,0%	9	0,0%	91	0,2%	107	0,3%	155	0,4%	106	0,2%	54	0,1%	23	0,1%
Immobilizzi immateriali netti	35.086	84,5%	34.326	83,0%	33.733	80,1%	33.411	79,9%	32.606	77,4%	33.820	80,5%	33.341	77,9%	32.914	75,5%	31.764	71,6%
Immobilizzi finanziari	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%
Immobilizzi commerciali	743	1,8%	743	1,8%	743	1,8%	753	1,8%	747	1,8%	743	1,8%	743	1,7%	743	1,7%	743	1,7%
TOTALE ATTIVO A LUNGO	35.847	86,3%	35.083	84,8%	34.486	81,9%	34.256	82,0%	33.461	79,5%	34.719	82,7%	34.192	79,9%	33.713	77,4%	32.532	73,4%
Magazzino	21	0,0%	21	0,0%	20	0,0%	19	0,0%	19	0,0%	18	0,0%	18	0,0%	17	0,0%	17	0,0%
Crediti commerciali a breve	602	1,4%	693	1,7%	660	1,6%	1.078	2,6%	1.086	2,6%	1.071	2,6%	1.054	2,5%	1.068	2,5%	1.035	2,3%
Altri crediti a breve	126	0,3%	98	0,2%	38	0,1%	132	0,3%	18	0,0%	-3	0,0%	-2	0,0%	7	0,0%	14	0,0%
Ratei e risconti	144	0,3%	34	0,1%	156	0,4%	158	0,4%	157	0,4%	160	0,4%	163	0,4%	159	0,4%	160	0,4%
Liquidità differite	872	2,1%	824	2,0%	854	2,0%	1.367	3,3%	1.261	3,0%	1.228	2,9%	1.215	2,8%	1.233	2,8%	1.208	2,7%
Cash equivalent	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1.500	3,6%	2.500	5,9%	2.500	6,0%	2.500	5,8%	2.500	5,7%	2.500	5,6%
Cassa, Banche e c/c postali	4.800	11,6%	5.446	13,2%	6.757	16,0%	4.649	11,1%	4.869	11,6%	3.529	8,4%	4.875	11,4%	6.115	14,0%	8.093	18,2%
Liquidità immediate	4.800	11,6%	5.446	13,2%	6.757	16,0%	6.149	14,7%	7.369	17,5%	6.029	14,4%	7.375	17,2%	8.615	19,8%	10.593	23,9%
TOTALE ATTIVO A BREVE	5.693	13,7%	6.291	15,2%	7.631	18,1%	7.535	18,0%	8.649	20,5%	7.276	17,3%	8.608	20,1%	9.866	22,6%	11.818	26,6%
TOTALE ATTIVO	41.540	100,0%	41.374	100,0%	42.117	100,0%	41.791	100,0%	42.110	100,0%	41.996	100,0%	42.800	100,0%	43.579	100,0%	44.350	100,0%
Patrimonio netto	34.054	82,0%	34.137	82,5%	34.218	81,2%	34.308	82,1%	34.391	81,7%	34.477	82,1%	34.565	80,8%	34.657	79,5%	34.762	78,4%
Fondi per rischi e oneri	1.854	4,5%	2.375	5,7%	3.013	7,2%	3.513	8,4%	4.207	10,0%	4.870	11,6%	5.517	12,9%	6.166	14,1%	6.809	15,4%
Trattamento di fine rapporto	176	0,4%	205	0,5%	180	0,4%	227	0,5%	191	0,5%	215	0,5%	239	0,6%	264	0,6%	289	0,7%
Debiti verso banche oltre i 12 mesi	2.502	6,0%	1.900	4,6%	1.282	3,0%	649	1,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Altri debiti a lungo termine	777	1,9%	894	2,2%	969	2,3%	1.060	2,5%	1.074	2,5%	1.095	2,6%	1.117	2,6%	1.084	2,5%	1.094	2,5%
TOTALE DEBITI A LUNGO	5.310	12,8%	5.373	13,0%	5.444	12,9%	5.449	13,0%	5.472	13,0%	6.180	14,7%	6.873	16,1%	7.514	17,2%	8.192	18,5%
TOTALE DEBITI A LUNGO + PN	39.364	94,8%	39.510	95,5%	39.662	94,2%	39.757	95,1%	39.863	94,7%	40.657	96,8%	41.438	96,8%	42.171	96,8%	42.954	96,9%
Debiti verso banche entro i 12 mesi	588	1,4%	602	1,5%	618	1,5%	633	1,5%	649	1,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti commerciali a breve termine	1.165	2,8%	830	2,0%	1.339	3,2%	919	2,2%	885	2,1%	908	2,2%	931	2,2%	973	2,2%	966	2,2%
Altri debiti a breve termine	310	0,7%	337	0,8%	400	1,0%	384	0,9%	621	1,5%	371	0,9%	374	0,9%	381	0,9%	377	0,8%
Ratei e risconti	113	0,3%	94	0,2%	98	0,2%	98	0,2%	92	0,2%	59	0,1%	57	0,1%	55	0,1%	53	0,1%
TOTALE DEBITI A BREVE	2.176	5,2%	1.864	4,5%	2.454	5,8%	2.035	4,9%	2.247	5,3%	1.338	3,2%	1.362	3,2%	1.408	3,2%	1.396	3,1%
TOTALE PASSIVO	41.540	100%	41.374	100%	42.117	100%	41.791	100%	42.110	100%	41.996	100%	42.800	100%	43.579	100%	44.350	100%

Stato Patrimoniale gestionale

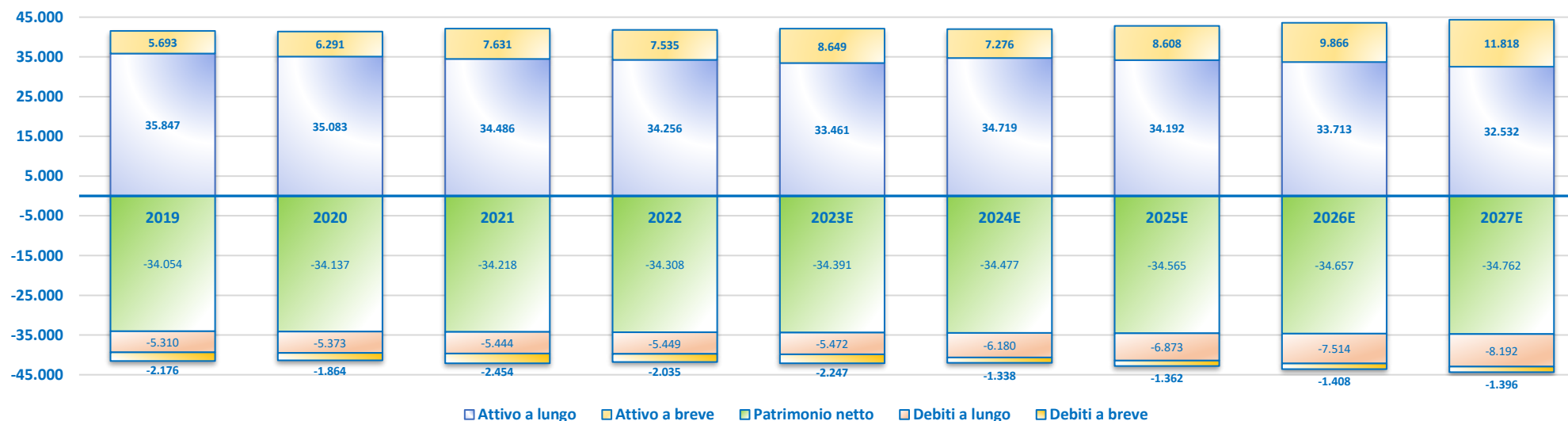
Al fine di esplicitare con maggiore dettaglio le risultanze delle previsioni e delle analisi condotte nel presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni per gli anni 2026-2027** nella sottostante tabella si riporta lo **stato patrimoniale** storico e prospettico riclassificato **sulla base di criteri gestionali** al fine di porre in evidenza risultati intermedi e grandezze di comune utilizzo per l'analisi finanziaria dello stesso.

Anni	CONSUNTIVO								PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027									
	2019		2020		2021		2022		2023E		2024E		2025E		2026E		2027E	
	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%
Immobilizzazioni immateriali	16	0,0%	13	0,0%	9	0,0%	91	0,3%	107	0,4%	155	0,5%	106	0,4%	54	0,2%	23	0,1%
Immobilizzazioni materiali	35.086	108,5%	34.326	110,0%	33.733	114,9%	33.411	113,5%	32.606	117,8%	33.820	118,9%	33.341	122,6%	32.914	126,4%	31.764	131,4%
Immobilizzazioni finanziarie	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%
ATTIVO FISSO NETTO	35.104	108,5%	34.340	110,1%	33.743	114,9%	33.503	113,8%	32.715	118,2%	33.977	119,4%	33.449	123,0%	32.970	126,6%	31.789	131,5%
Rimanenze	21	0,1%	21	0,1%	20	0,1%	19	0,1%	19	0,1%	18	0,1%	18	0,1%	17	0,1%	17	0,1%
Crediti netti v/clienti	602	1,9%	693	2,2%	660	2,2%	1.078	3,7%	1.086	3,9%	1.071	3,8%	1.054	3,9%	1.068	4,1%	1.035	4,3%
Altri crediti operativi	869	2,7%	840	2,7%	781	2,7%	885	3,0%	765	2,8%	740	2,6%	741	2,7%	749	2,9%	757	3,1%
Ratei e risconti attivi	144	0,4%	34	0,1%	156	0,5%	158	0,5%	157	0,6%	160	0,6%	163	0,6%	159	0,6%	160	0,7%
(Debiti v/fornitori)	-1.165	-3,6%	-830	-2,7%	-1.339	-4,6%	-919	-3,1%	-885	-3,2%	-908	-3,2%	-931	-3,4%	-973	-3,7%	-966	-4,0%
(Altri debiti operativi)	-310	-1,0%	-337	-1,1%	-400	-1,4%	-384	-1,3%	-621	-2,2%	-371	-1,3%	-374	-1,4%	-381	-1,5%	-377	-1,6%
(Ratei e risconti passivi)	-113	-0,3%	-94	-0,3%	-98	-0,3%	-98	-0,3%	-92	-0,3%	-59	-0,2%	-57	-0,2%	-55	-0,2%	-53	-0,2%
ATT. CIRCOLANTE OPERATIVO NETTO	48	0,1%	326	1,0%	-220	-0,7%	738	2,5%	429	1,5%	651	2,3%	614	2,3%	586	2,2%	572	2,4%
CAPITALE INVESTITO	35.152	108,7%	34.667	111,1%	33.523	114,2%	34.241	116,3%	33.143	119,8%	34.628	121,7%	34.063	125,3%	33.555	128,9%	32.361	133,9%
(Fondo tfr)	-176	-0,5%	-205	-0,7%	-180	-0,6%	-227	-0,8%	-191	-0,7%	-215	-0,8%	-239	-0,9%	-264	-1,0%	-289	-1,2%
(Altri fondi)	-1.854	-5,7%	-2.375	-7,6%	-3.013	-10,3%	-3.513	-11,9%	-4.207	-15,2%	-4.870	-17,1%	-5.517	-20,3%	-6.166	-23,7%	-6.809	-28,2%
(Passività operative non correnti)	-777	-2,4%	-894	-2,9%	-969	-3,3%	-1.060	-3,6%	-1.074	-3,9%	-1.095	-3,8%	-1.117	-4,1%	-1.084	-4,2%	-1.094	-4,5%
CAPITALE INVESTITO NETTO	32.344	100%	31.193	100%	29.361	100%	29.441	100%	27.671	100%	28.447	100%	27.190	100%	26.042	100%	24.169	100%
Debiti v/banche a breve termine	588	1,8%	602	1,9%	618	2,1%	633	2,2%	649	2,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Debiti v/banche a lungo termine	2.502	7,7%	1.900	6,1%	1.282	4,4%	649	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
(Cassa e banche c/c)	-4.800	-14,8%	-5.446	-17,5%	-6.757	-23,0%	-6.149	-20,9%	-7.369	-26,6%	-6.029	-21,2%	-7.375	-27,1%	-8.615	-33,1%	-10.593	-43,8%
INDEBITAMENTO FINANZIARIO NETTO	-1.710	-5,3%	-2.943	-9,4%	-4.857	-16,5%	-4.867	-16,5%	-6.720	-24,3%	-6.029	-21,2%	-7.375	-27,1%	-8.615	-33,1%	-10.593	-43,8%
Capitale sociale	34.351	106,2%	34.351	110,1%	34.351	117,0%	34.351	116,7%	34.351	124,1%	34.351	120,8%	34.351	126,3%	34.351	131,9%	34.351	142,1%
Riserve	-361	-1,1%	-296	-1,0%	-214	-0,7%	-132	-0,4%	-43	-0,2%	40	0,1%	126	0,5%	214	0,8%	306	1,3%
Utile/(perdita)	65	0,2%	82	0,3%	82	0,3%	90	0,3%	83	0,3%	86	0,3%	88	0,3%	92	0,4%	105	0,4%
PATRIMONIO NETTO	34.054	105,3%	34.137	109,4%	34.218	116,5%	34.308	116,5%	34.391	124,3%	34.477	121,2%	34.565	127,1%	34.657	133,1%	34.762	143,8%
FONTI DI FINANZIAMENTO	32.344	100%	31.193	100%	29.361	100%	29.441	100%	27.671	100%	28.447	100%	27.190	100%	26.042	100%	24.169	100%

Stato Patrimoniale liquidità esigibilità - riepilogo

La tabella sottostante riepiloga le risultanze della riclassificazione dello **Stato Patrimoniale** sopra riportate:

Anni	CONSUNTIVO								PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027									
	2019		2020		2021		2022		2023E		2024E		2025E		2026E		2027E	
	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%
Immobilizzi materiali netti	16	0,0%	13	0,0%	9	0,0%	91	0,2%	107	0,3%	155	0,4%	106	0,2%	54	0,1%	23	0,1%
Immobilizzi immateriali netti	35.086	84,5%	34.326	83,0%	33.733	80,1%	33.411	79,9%	32.606	77,4%	33.820	80,5%	33.341	77,9%	32.914	75,5%	31.764	71,6%
Immobilizzi finanziari	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%	2	0,0%
Immobilizzi commerciali	743	1,8%	743	1,8%	743	1,8%	753	1,8%	747	1,8%	743	1,8%	743	1,7%	743	1,7%	743	1,7%
TOTALE ATTIVO A LUNGO	35.847	86,3%	35.083	84,8%	34.486	81,9%	34.256	82,0%	33.461	79,5%	34.719	82,7%	34.192	79,9%	33.713	77,4%	32.532	73,4%
Disponibilità	21	0,0%	21	0,0%	20	0,0%	19	0,0%	19	0,0%	18	0,0%	18	0,0%	17	0,0%	17	0,0%
Liquidità differite	872	2,1%	824	2,0%	854	2,0%	1.367	3,3%	1.261	3,0%	1.228	2,9%	1.215	2,8%	1.233	2,8%	1.208	2,7%
Liquidità immediate	4.800	11,6%	5.446	13,2%	6.757	16,0%	6.149	14,7%	7.369	17,5%	6.029	14,4%	7.375	17,2%	8.615	19,8%	10.593	23,9%
TOTALE ATTIVO A BREVE	5.693	13,7%	6.291	15,2%	7.631	18,1%	7.535	18,0%	8.649	20,5%	7.276	17,3%	8.608	20,1%	9.866	22,6%	11.818	26,6%
TOTALE ATTIVO	41.540	100%	41.374	100%	42.117	100%	41.791	100%	42.110	100%	41.996	100%	42.800	100%	43.579	100%	44.350	100%
Patrimonio netto	34.054	82,0%	34.137	82,5%	34.218	81,2%	34.308	82,1%	34.391	81,7%	34.477	82,1%	34.565	80,8%	34.657	79,5%	34.762	78,4%
Fondi per rischi e oneri	1.854	4,5%	2.375	5,7%	3.013	7,2%	3.513	8,4%	4.207	10,0%	4.870	11,6%	5.517	12,9%	6.166	14,1%	6.809	15,4%
Trattamento di fine rapporto	176	0,4%	205	0,5%	180	0,4%	227	0,5%	191	0,5%	215	0,5%	239	0,6%	264	0,6%	289	0,7%
Debiti a lungo	3.279	7,9%	2.794	6,8%	2.251	5,3%	1.709	4,1%	1.074	2,5%	1.095	2,6%	1.117	2,6%	1.084	2,5%	1.094	2,5%
TOTALE DEBITI A LUNGO	5.310	12,8%	5.373	13,0%	5.444	12,9%	5.449	13,0%	5.472	13,0%	6.180	14,7%	6.873	16,1%	7.514	17,2%	8.192	18,5%
TOTALE DEBITI A LUNGO + PN	39.364	94,8%	39.510	95,5%	39.662	94,2%	39.757	95,1%	39.863	94,7%	40.657	96,8%	41.438	96,8%	42.171	96,8%	42.954	96,9%
TOTALE DEBITI A BREVE	2.176	5,2%	1.864	4,5%	2.454	5,8%	2.035	4,9%	2.247	5,3%	1.338	3,2%	1.362	3,2%	1.408	3,2%	1.396	3,1%
TOTALE PASSIVO	41.540	100%	41.374	100%	42.117	100%	41.791	100%	42.110	100%	41.996	100%	42.800	100%	43.579	100%	44.350	100%



Conto Economico Riclassificato

Conto Economico a valore aggiunto

Al fine di esplicitare con maggiore dettaglio le risultanze delle previsioni e delle analisi condotte nel presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni per gli anni 2026-2027** nella sottostante tabella si riporta il **conto economico** storico e prospettico riclassificato a **valore aggiunto** al fine di porre in evidenza risultati intermedi e grandezze di comune utilizzo per l'analisi finanziaria dello stesso.

Anni	CONSUNTIVO						PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027											
	2019		2020		2021		2022		2023E		2024E		2025E		2026E		2027E	
	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%
(+) Ricavi dalle vendite e prestazioni	5.853	83,3%	5.832	83,6%	5.857	83,7%	5.927	77,2%	6.216	82,9%	7.558	100,0%	7.697	100,0%	8.010	100,0%	8.063	100,0%
(+) Altri ricavi	1.175	16,7%	1.143	16,4%	1.138	16,3%	1.747	22,8%	1.286	17,1%								
Valore della produzione operativa	7.028	100%	6.974	100%	6.995	100%	7.674	100%	7.502	100%	7.558	100%	7.697	100%	8.010	100%	8.063	100%
(-) Acquisti di merci	-45	-0,6%	-57	-0,8%	-36	-0,5%	-34	-0,4%	-57	-0,8%	-59	-0,8%	-60	-0,8%	-61	-0,8%	-61	-0,8%
(-) Acquisti di servizi	-4.020	-57,2%	-4.054	-58,1%	-3.955	-56,5%	-4.468	-58,2%	-4.212	-56,1%	-4.284	-56,7%	-4.389	-57,0%	-4.573	-57,1%	-4.547	-56,4%
(-) Godimento beni di terzi	-10	-0,1%	-7	-0,1%	-10	-0,1%	-14	-0,2%	-15	-0,2%	-16	-0,2%	-16	-0,2%	-16	-0,2%	-16	-0,2%
(-) Oneri diversi di gestione	-255	-3,6%	-204	-2,9%	-186	-2,7%	-216	-2,8%	-208	-2,8%	-249	-3,3%	-252	-3,3%	-288	-3,6%	-311	-3,9%
(+/-) Var. rimanenze materie prime	0	0,0%	0	0,0%	-1	0,0%	0	0,0%	-1	0,0%	-1	0,0%	-1	0,0%	-1	0,0%	-1	0,0%
Costi della produzione	-4.330	-61,6%	-4.322	-62,0%	-4.189	-59,9%	-4.732	-61,7%	-4.492	-59,9%	-4.608	-61,0%	-4.717	-61,3%	-4.939	-61,7%	-4.935	-61,2%
VALORE AGGIUNTO	2.698	38,4%	2.652	38,0%	2.806	40,1%	2.942	38,3%	3.009	40,1%	2.949	39,0%	2.979	38,7%	3.072	38,3%	3.127	38,8%
(-) Costi del personale	-624	-8,9%	-688	-9,9%	-741	-10,6%	-720	-9,4%	-744	-9,9%	-766	-10,1%	-782	-10,2%	-789	-9,9%	-797	-9,9%
MARGINE OPERATIVO LORDO (MOL)	2.074	29,5%	1.964	28,2%	2.065	29,5%	2.222	28,9%	2.265	30,2%	2.183	28,9%	2.198	28,6%	2.282	28,5%	2.330	28,9%
(-) Ammortamenti	-1.044	-14,9%	-1.052	-15,1%	-1.064	-15,2%	-1.116	-14,5%	-1.151	-15,3%	-1.192	-15,8%	-1.216	-15,8%	-1.245	-15,5%	-1.250	-15,5%
(-) Accanton. e sval. attivo corrente	-825	-11,7%	-680	-9,8%	-711	-10,2%	-821	-10,7%	-735	-9,8%	-693	-9,2%	-676	-8,8%	-679	-8,5%	-673	-8,3%
RISULTATO OPERATIVO (EBIT)	205	2,9%	231	3,3%	290	4,2%	285	3,7%	379	5,0%	297	3,9%	306	4,0%	358	4,5%	407	5,1%
(-) Oneri finanziari	-95	-1,3%	-75	-1,1%	-59	-0,8%	-57	-0,7%	-41	-0,6%	-25	-0,3%	-12	-0,2%	-12	-0,1%	-11	-0,1%
(+) Proventi finanziari	26	0,4%	9	0,1%	4	0,1%	4	0,0%	80	1,1%	151	2,0%	133	1,7%	100	1,2%	71	0,9%
Saldo gestione finanziaria	-68	-1,0%	-66	-0,9%	-55	-0,8%	-53	-0,7%	38	0,5%	126	1,7%	120	1,6%	88	1,1%	60	0,7%
RISULTATO PRIMA IMPOSTE (Ebt)	137	1,9%	165	2,4%	235	3,4%	232	3,0%	417	5,6%	423	5,6%	426	5,5%	446	5,6%	468	5,8%
(-) Imposte sul reddito	-72	-1,0%	-83	-1,2%	-153	-2,2%	-142	-1,9%	-334	-4,5%	-338	-4,5%	-338	-4,4%	-354	-4,4%	-363	-4,5%
RISULTATO NETTO	65	0,9%	82	1,2%	82	1,2%	90	1,2%	83	1,1%	86	1,1%	88	1,1%	92	1,2%	105	1,3%

Analisi principali dati economici

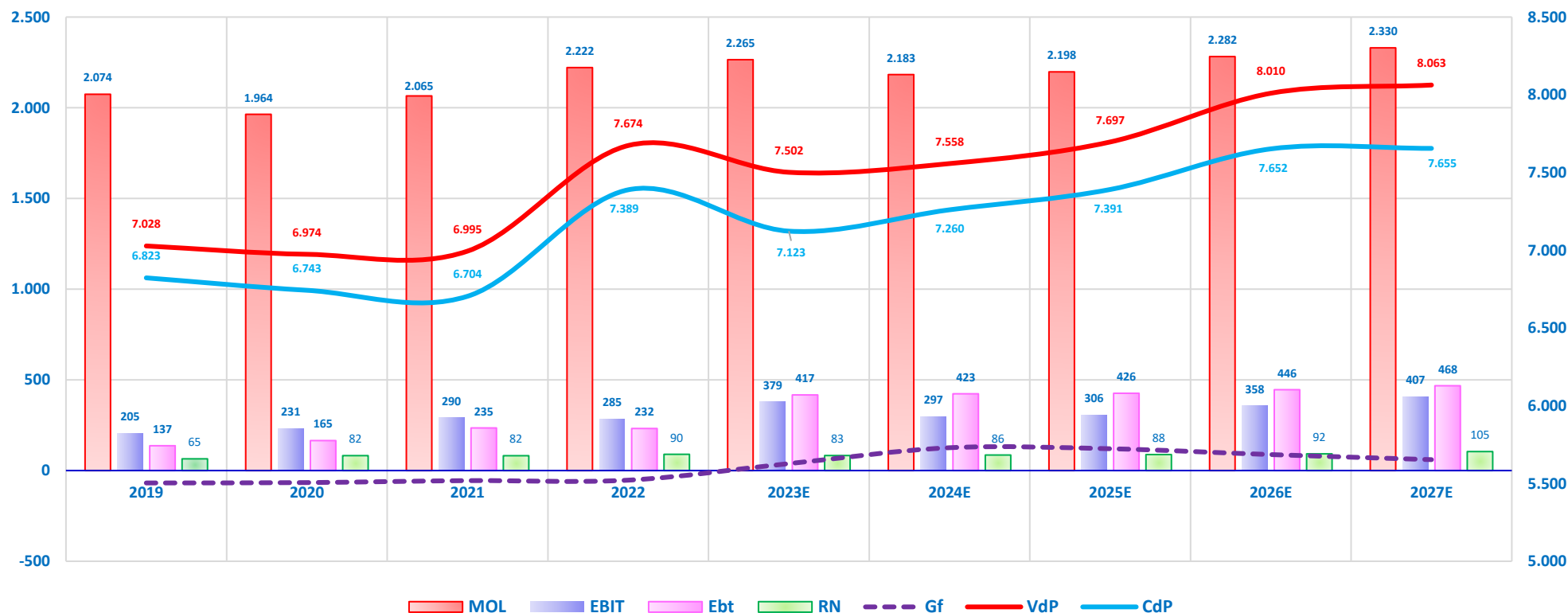
Anni	CONSUNTIVO							
	2019		2020		2021		2022	
	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%
Valore della produzione	7.028	100%	6.974	100%	6.995	100%	7.674	100%
Costi della produzione	-4.330	-61,6%	-4.322	-62,0%	-4.189	-59,9%	-4.732	-61,7%
MOL	2.074	29,5%	1.964	28,2%	2.065	29,5%	2.222	28,9%
EBIT	205	2,9%	231	3,3%	290	4,2%	285	3,7%
Gestione finanziaria	-68	-1,0%	-66	-0,9%	-55	-0,8%	-53	-0,7%
Ebt	137	1,9%	165	2,4%	235	3,4%	232	3,0%
Risultato netto d'esercizio	65		82		82		90	

Anni
Confronto tra risultato economico e
risultato finanziario

2014	2015	2016	2017
Utile economico e surplus finanziario	Utile economico e surplus finanziario	Utile economico e surplus finanziario	Utile economico e surplus finanziario

PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027									
2023E		2024E		2025E		2026E		2027E	
€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%
7.502	97,8%	7.558	98,5%	7.697	100,3%	8.010	104,4%	8.063	105,1%
-7.123	96,4%	-7.260	98,3%	-7.391	100,0%	-7.652	103,6%	-7.655	103,6%
2.265	102,0%	2.183	98,3%	2.198	98,9%	2.282	102,7%	2.330	104,9%
379	133,0%	297	104,4%	306	107,3%	358	125,6%	407	143,1%
38	-72,5%	126	-238,2%	120	-227,7%	88	-166,6%	60	-113,8%
417	179,8%	423	182,5%	426	183,7%	446	192,2%	468	201,6%
83		86		88		92		105	

2018E	2019E	2020E	2021E	2022E
Utile economico e surplus finanziario	Utile economico e surplus finanziario	Utile economico e surplus finanziario	Utile economico e surplus finanziario	Utile economico e surplus finanziario



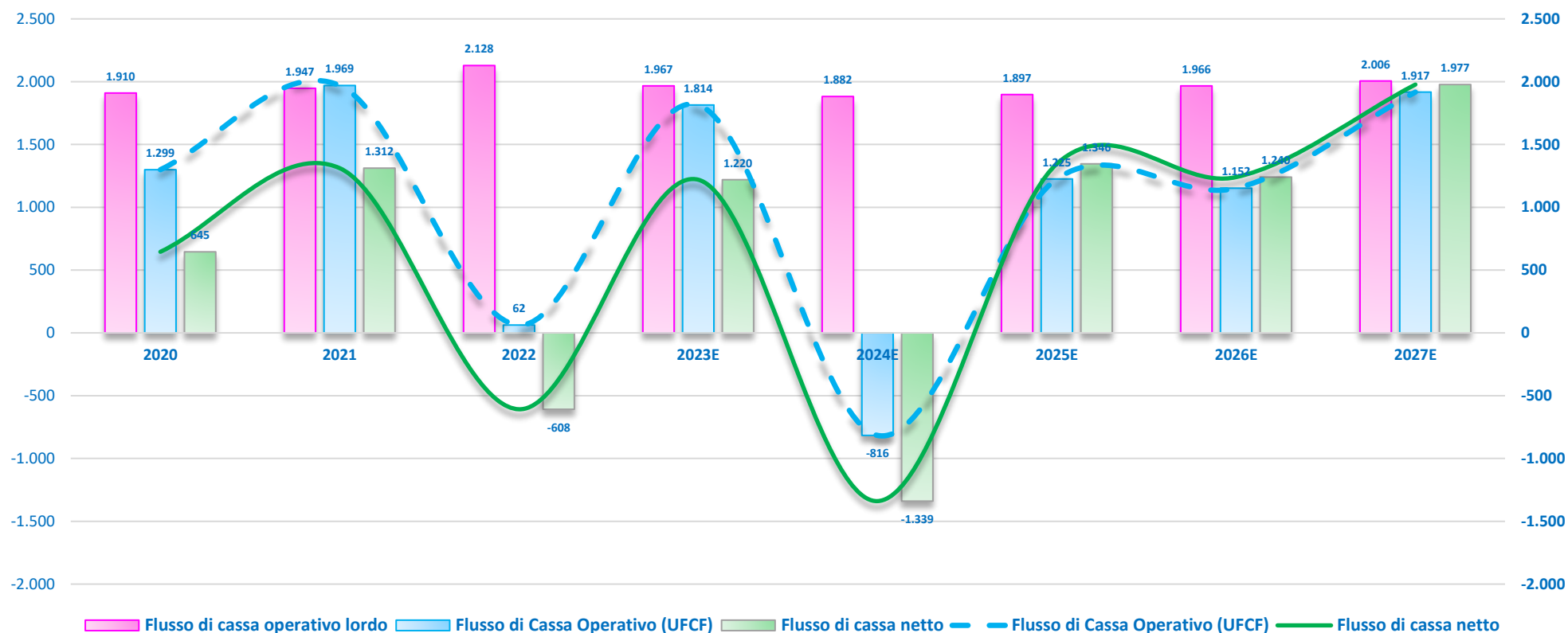
Rendiconto Finanziario

Al fine di esplicitare con maggiore dettaglio le risultanze delle previsioni e delle analisi condotte nel presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni per gli anni 2026-2027** nella sottostante tabella si riporta il **rendiconto finanziario** storico e prospettico.

Anni	CONSUNTIVO								PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027									
	2019		2020		2021		2022		2023E		2024E		2025E		2026E		2027E	
	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%
+/- Ebit	205	10,1%	231	12,1%	290	14,9%	285	13,4%	379	19,3%	297	15,8%	306	16,1%	358	18,2%	407	20,3%
- Imposte	-72	-3,6%	-83	-4,3%	-153	-7,9%	-142	-6,7%	-334	-17,0%	-338	-17,9%	-338	-17,8%	-354	-18,0%	-363	-18,1%
+/- Nopat	133	6,6%	148	7,8%	137	7,0%	143	6,7%	45	2,3%	-40	-2,1%	-32	-1,7%	4	0,2%	45	2,2%
+ Amm.ti accantonamenti e TFR	1.896	93,4%	1.761	92,2%	1.810	93,0%	1.986	93,3%	1.922	97,7%	1.922	102,1%	1.930	101,7%	1.962	99,8%	1.961	97,8%
Flusso di cassa operativo lordo	2.029	100%	1.910	100%	1.947	100%	2.128	100%	1.967	100%	1.882	100%	1.897	100%	1.966	100%	2.006	100%
+/- Clienti			-91	-4,8%	33	1,7%	-418	-19,6%	-8	-0,4%	15	0,8%	17	0,9%	-14	-0,7%	34	1,7%
+/- Rimanenze			0	0,0%	1	0,0%	0	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	1	0,0%
+/- Fornitori			-335	-17,5%	509	26,1%	-419	-19,7%	-34	-1,7%	23	1,2%	23	1,2%	41	2,1%	-6	-0,3%
+/- Altre attività			139	7,3%	-63	-3,2%	-105	-4,9%	120	6,1%	22	1,2%	-4	-0,2%	-4	-0,2%	-9	-0,4%
+/- Altre passività			126	6,6%	141	7,3%	75	3,5%	245	12,4%	-261	-13,9%	23	1,2%	-30	-1,5%	5	0,3%
+/- Variazione fondi			-161	-8,4%	-133	-6,8%	-324	-15,2%	-112	-5,7%	-43	-2,3%	-43	-2,3%	-43	-2,2%	-43	-2,2%
Variazione CCN			-322	-16,8%	488	25,1%	-1.190	-55,9%	211	10,7%	-244	-13,0%	17	0,9%	-49	-2,5%	-19	-0,9%
Flusso di cassa gest. corrente (FCFO)			1.588	83,2%	2.436	125,1%	938	44,1%	2.177	110,7%	1.638	87,0%	1.914	100,9%	1.918	97,5%	1.987	99,1%
+/- Investimenti / Disinvestimenti			-289	-15,1%	-466	-23,9%	-875	-41,1%	-363	-18,5%	-2.455	-130,4%	-688	-36,3%	-765	-38,9%	-70	-3,5%
Flusso di Cassa Operativo (UFCF)			1.299	68,0%	1.969	101,1%	62	2,9%	1.814	92,3%	-816	-43,4%	1.225	64,6%	1.152	58,6%	1.917	95,6%
+ Scudo fiscale del debito			0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
+/- Proventi/Oneri straordinari			0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
+/- Proventi/Oneri finanziari			-66	-3,5%	-55	-2,8%	-53	-2,5%	38	1,9%	126	6,7%	120	6,3%	88	4,5%	60	3,0%
+/- Partecipazioni e titoli			0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Flusso di Cassa al servizio del debito			1.233	64,6%	1.914	98,3%	10	0,4%	1.853	94,2%	-690	-36,7%	1.346	70,9%	1.240	63,1%	1.977	98,6%
+/- Utilizzo banche a breve			0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
+ Accensione Mutuo			0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
- Restituzione Mutuo			-588	-30,8%	-602	-30,9%	-618	-29,0%	-633	-32,2%	-649	-34,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
+/- Finanziamento soci			0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
+/- Equity			0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
- Leasing			0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
+/- Altri crediti/debiti finanziari			0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Flusso di cassa per azionisti			645	33,8%	1.312	67,4%	-608	-28,6%	1.220	62,0%	-1.339	-71,2%	1.346	70,9%	1.240	63,1%	1.977	98,6%
- Dividendi/Riduzione di capitale			0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Flusso di cassa netto			645	33,8%	1.312	67,4%	-608	-28,6%	1.220	62,0%	-1.339	-71,2%	1.346	70,9%	1.240	63,1%	1.977	98,6%

Analisi Cash flow e andamento storico e prospettico (base anno 2023)

Anni	CONSUNTIVO								PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027									
	2019		2020		2021		2022		2023E		2024E		2025E		2026E		2027E	
	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%	€/1.000	%
Flusso di cassa operativo lordo	2.029	103,2%	1.910	97,1%	1.947	99,0%	2.128	108,2%	1.967	100,0%	1.882	95,7%	1.897	96,5%	1.966	100,0%	2.006	102,0%
Variazione CCN		0,0%	-322	-152,5%	488	231,6%	-1.190	-564,5%	211	100,0%	-244	-115,6%	17	7,8%	-49	-23,1%	-19	-8,9%
Flusso di cassa gest. corrente (FCFO)		0,0%	1.588	169,3%	2.436	259,7%	938	100,0%	2.177	100,0%	1.638	75,2%	1.914	87,9%	1.918	88,1%	1.987	91,2%
Flusso di Cassa Operativo (UFCF)		0,0%	1.299	71,6%	1.969	108,5%	62	3,4%	1.814	100,0%	-816	-45,0%	1.225	67,5%	1.152	63,5%	1.917	105,7%
Flusso di Cassa al servizio del debito		0,0%	1.233	66,5%	1.914	103,3%	10	0,5%	1.853	100,0%	-690	-37,3%	1.346	72,6%	1.240	66,9%	1.977	106,7%
Flusso di cassa per azionisti		0,0%	645	52,9%	1.312	107,5%	-608	-49,9%	1.220	100,0%	-1.339	-109,8%	1.346	110,3%	1.240	101,7%	1.977	162,1%
Flusso di cassa netto		0,0%	645	52,9%	1.312	107,5%	-608	-49,9%	1.220	100,0%	-1.339	-109,8%	1.346	110,3%	1.240	101,7%	1.977	162,1%



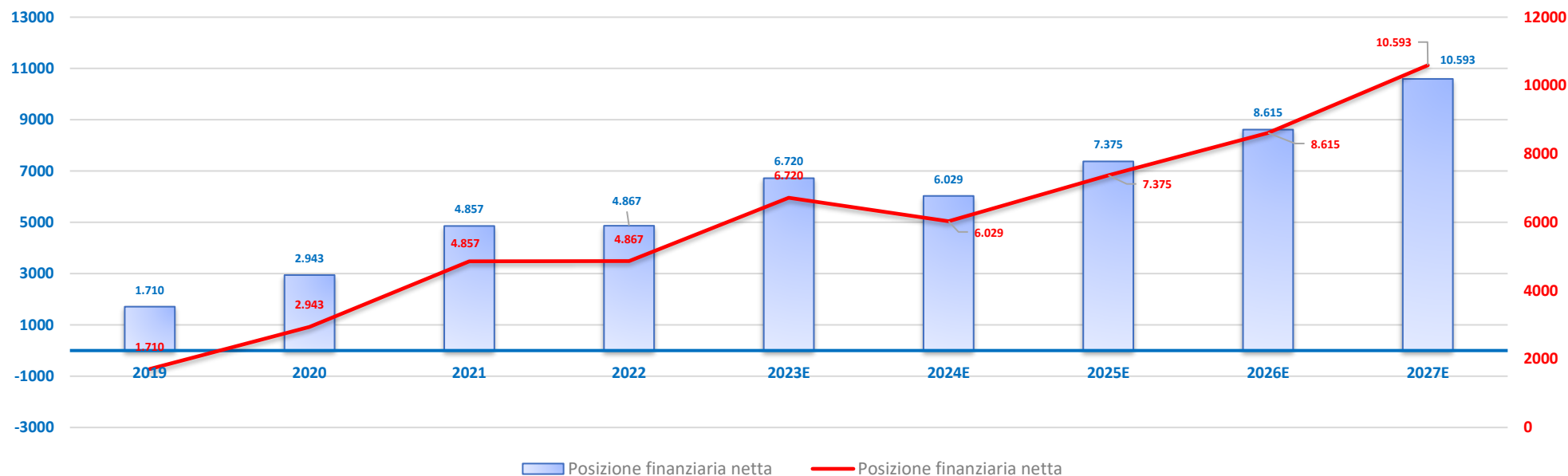
Posizione Finanziaria Netta 2023-2025 e 2026-2027

Al fine di esplicitare con maggiore dettaglio le risultanze delle previsioni e delle analisi condotte nel presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni per gli anni 2026-2027** nella sottostante tabella si riporta il dato relativo alla Posizione finanziaria netta storica e prospettica.

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Liquidità	4.800	5.446	6.757	4.649	4.869	3.529	4.875	6.115	8.093
Crediti finanziari verso terzi a breve termine	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Attività finanziarie correnti	0	0	0	1.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Crediti finanziari verso controllate a breve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crediti finanziari verso collegate a breve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crediti finanziari correnti	0	0	0	1.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Scoperti di conto corrente	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti di conto corrente	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obbligazioni	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Quota corrente di finanziamenti bancari	-588	-602	-618	-633	-649	0	0	0	0
Debiti verso società di factoring	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti per leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Quota corrente di debiti verso altri finanziatori	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti finanziari verso controllate	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti finanziari verso collegate	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indebitamento finanziario corrente	-588	-602	-618	-633	-649	0	0	0	0
Indebitamento finanziario corrente netto	4.213	4.843	6.140	5.516	6.720	6.029	7.375	8.615	10.593
Debiti verso banche	-2.502	-1.900	-1.282	-649	0	0	0	0	0
Prestito obbligazionario	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti per leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti verso altri finanziatori	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti finanziari verso controllate	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Debiti finanziari verso collegate	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fornitori scaduti (oltre 24 mesi)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rateizzazioni fiscali (oltre 24 mesi)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Indebitamento finanziario non corrente	-2.502	-1.900	-1.282	-649	0	0	0	0	0
Posizione finanziaria netta	1.710	2.943	4.857	4.867	6.720	6.029	7.375	8.615	10.593

Piano industriale e di sviluppo 2023-2025 con proiezioni 2026-2027

La **PFN** della società presenta valori **positivi** (crediti finanziari + disponibilità liquide > debiti finanziari) per tutto il periodo 2023-2025 e 2026-2027. Detta circostanza è determinata dall'aumento delle disponibilità liquide e dalla riduzione del residuo debito bancario acceso per la costruzione del centro per oltre 30 mln di Euro e che sarà interamente rimborsato nell'anno 2024.



Scomposizione debiti finanziari e piani di rimborso

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000	€/1.000
Debiti inizio esercizio	-3.663	-3.090	-2.502	-1.900	-1.282	-649	0	0	0
Rimborso mutui precedenti	573	588	602	618	633	649	0	0	0
Rimborso leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensione/Rimborso finanziamento soci	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensione finanziamento agevolato	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso finanziamento agevolato	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso utilizzo debiti a breve	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rimborso accensione altri debiti finanziari	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensione debiti a m/l	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Accensione debiti Leasing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEBITO FINE ESERCIZIO	-3.090	-2.502	-1.900	-1.282	-649	0	0	0	0

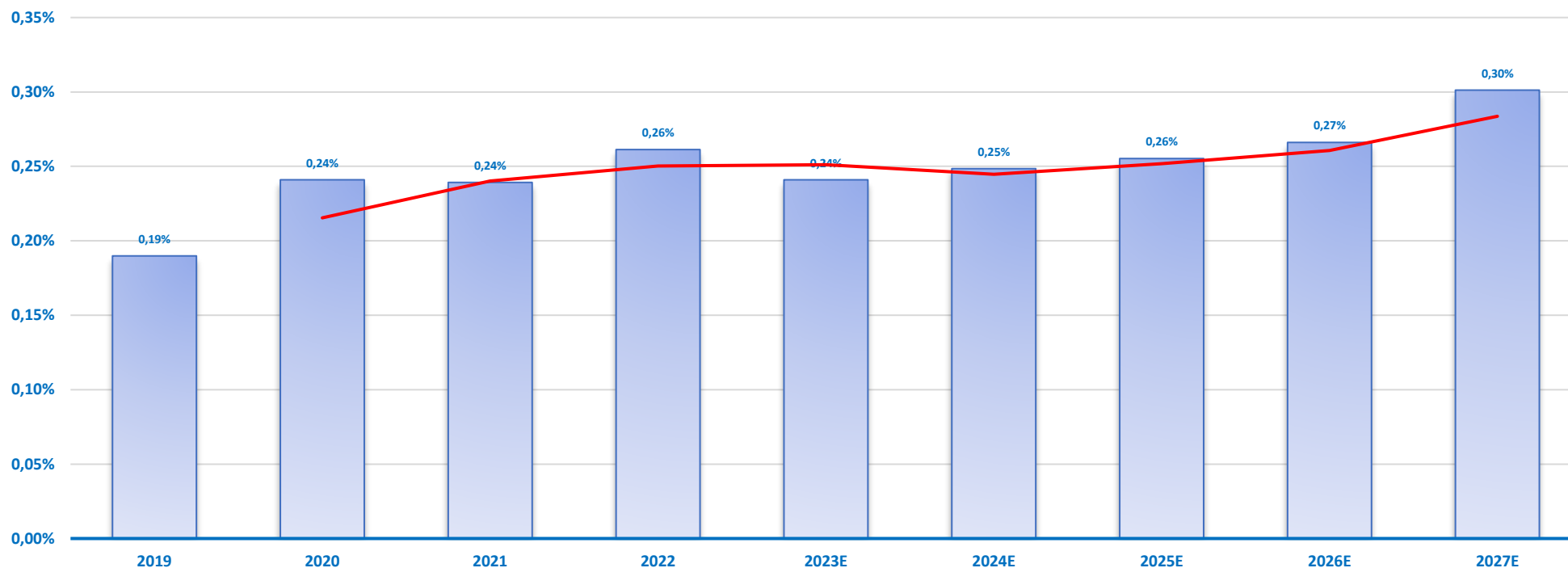
Indicatori di Bilancio

Indici di Redditività

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
ROE	0,19%	0,24%	0,24%	0,26%	0,24%	0,25%	0,26%	0,27%	0,30%
Risultato netto/Patrimonio netto									
Risultato netto	65	82	82	90	83	86	88	92	105
Patrimonio netto	34.054	34.137	34.218	34.308	34.391	34.477	34.565	34.657	34.762

Il **ROE** esprime la capacità dell'impresa di remunerare adeguatamente, attraverso il reddito di esercizio, il capitale di rischio investito nell'impresa. Questo indice si calcola mettendo in rapporto il risultato netto d'esercizio con il capitale proprio investito.

Il ROE, pur essendo un indicatore di sintesi, fornisce il dato relativo al rendimento economico del capitale proprio.



Indici di Redditività

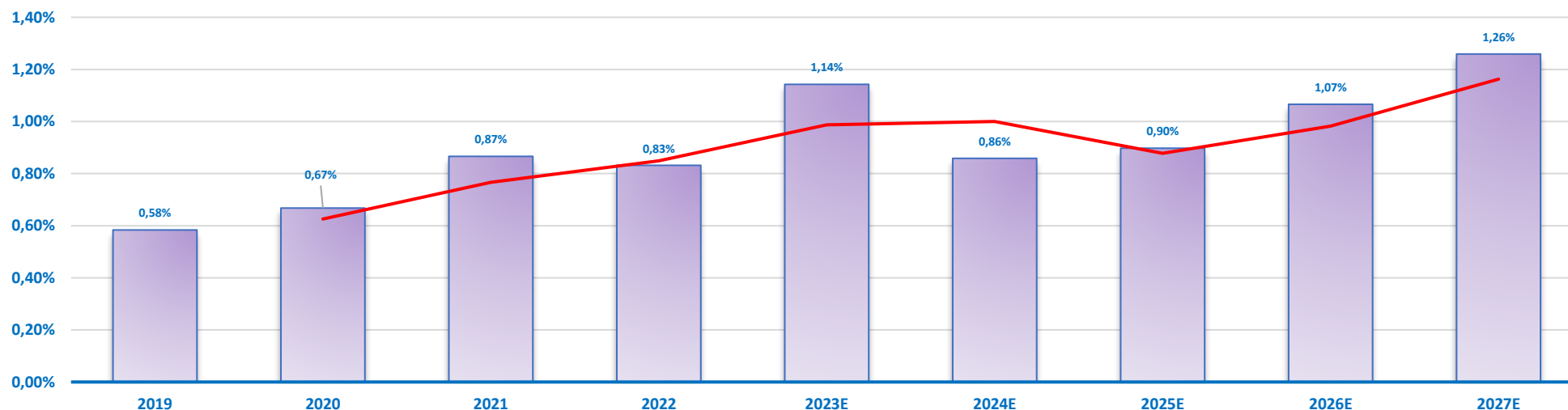
Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
ROI	0,58%	0,67%	0,87%	0,83%	1,14%	0,86%	0,90%	1,07%	1,26%
Risultato operativo/Capitale investito									
Risultato operativo	205	231	290	285	379	297	306	358	407
Capitale investito	35.152	34.667	33.523	34.241	33.143	34.628	34.063	33.555	32.361

Il **ROI** esprime il rendimento della gestione tipica dell'azienda, in base a tutto il capitale in essa investito a inizio e a fine anno (capitale proprio + capitale di terzi), al lordo degli oneri finanziari e degli oneri fiscali. Esprime pertanto il rendimento dell'investimento effettuato nell'attività tipica dell'azienda ed esso dovrà successivamente essere suddiviso in tre componenti:

- la remunerazione dei finanziamenti dei terzi;
- l'incidenza fiscale;
- l'utile degli azionisti o soci.

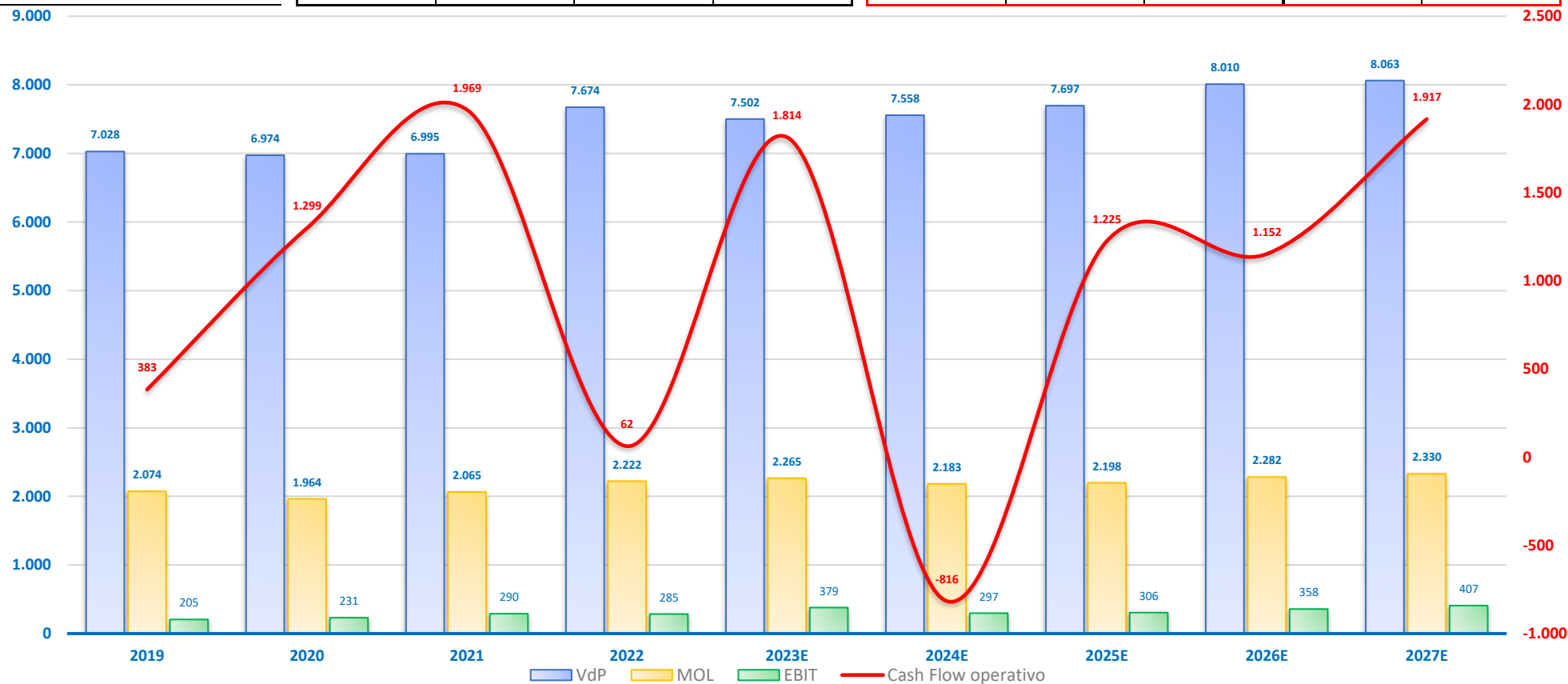
Per tale ragione, si può ragionevolmente affermare che la redditività del capitale investito è condizionata in prevalenza dalle politiche industriali seguite dall'azienda (condizionata a sua volta dagli indirizzi operativi attribuiti dall'ente controllante).

I limiti informativi del **ROI**, tuttavia, risiedono nel fatto che il suo valore è influenzato da alcune importanti variabili relative alle scelte operate dal redattore del bilancio, quali quelle ad esempio relative ai criteri di valutazione del magazzino, all'entità degli ammortamenti o accantonamenti stanziati nell'esercizio, alla decisione di capitalizzare determinati costi.



MARGINI ECONOMICI

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Valore della produzione	7.028	6.974	6.995	7.674	7.502	7.558	7.697	8.010	8.063
Valore aggiunto	2.698	2.652	2.806	2.942	3.009	2.949	2.979	3.072	3.127
MOL	2.074	1.964	2.065	2.222	2.265	2.183	2.198	2.282	2.330
EBIT	205	231	290	285	379	297	306	358	407
EBT	137	165	235	232	417	423	426	446	468
Risultato netto	65	82	82	90	83	86	88	92	105
Cash Flow operativo	383	1.299	1.969	62	1.814	-816	1.225	1.152	1.917



Indici di Liquidità

	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Margine di Tesoreria (Attività correnti - Magazzino netto) - Passività correnti	3.497	4.406	5.157	5.481	6.383	5.919	7.228	8.441	10.406
Attività correnti	5.672	6.270	7.611	7.516	8.630	7.258	8.590	9.849	11.801
Passività correnti	-2.176	-1.864	-2.454	-2.035	-2.247	-1.338	-1.362	-1.408	-1.396

Il **Margine di tesoreria** esprime la capacità dell'azienda a far fronte alle passività correnti con l'utilizzo delle disponibilità liquide e dei crediti a breve e rappresenta un indicatore della liquidità netta

Esso misura la capacità dell'azienda di estinguere i debiti (entro i 12 mesi), ovvero la capacità di assolvere agli impegni in scadenza tramite la conversione in liquidità di poste a breve quali i conti correnti bancari e i crediti commerciali esigibili entro 12 mesi.

"investimenti e disinvestimenti"	"investimenti e disinvestimenti"
Margine di tesoreria > 0	liquidità dell'azienda sufficiente ad onorare gli impegni a breve termine
Margine di tesoreria < 0	disequilibrio finanziario di breve periodo i debiti correnti non sono completamente coperti dai mezzi liquidi o immediatamente liquidabili

	CONSUNTIVO				FORECAST PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Margine di struttura (Patrimonio netto - Immobilizzazioni nette)	-1.050	-204	475	805	1.676	500	1.116	1.687	2.973
Patrimonio netto	34.054	34.137	34.218	34.308	34.391	34.477	34.565	34.657	34.762
Immobilizzazioni nette	-35.104	-34.340	-33.743	-33.503	-32.715	-33.977	-33.449	-32.970	-31.789

Il Margine di Struttura permette di verificare le modalità di finanziamento delle immobilizzazioni e valutare il grado di capitalizzazione rispetto alla dimensione aziendale. La logica di questo margine risiede nel fatto che una situazione ideale, sul piano del rapporto fra impieghi e fonti, si ha quando l'attivo immobilizzato è coperto da fonti durevoli (rappresentate dai mezzi propri non destinati alla distribuzione).

Chiave di lettura	Significato
Margine di Struttura > 0	Le attività immobilizzate sono state finanziate con fonti di capitale proprio.
Margine di Struttura < 0	Il Patrimonio netto finanzia solo in parte le attività immobilizzate per cui la differenza è coperta anche da passività correnti

Piano industriale e di sviluppo 2023-2025 con proiezioni 2026-2027

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Indice di liquidità (QR)	2,61	3,36	3,10	3,69	3,84	5,42	6,31	7,00	8,46
(Attività correnti - Magazzino netto) - Passività correnti									
(Attività correnti - Magazzino netto)	5.672	6.270	7.611	7.516	8.630	7.258	8.590	9.849	11.801
Passività correnti	2.176	1.864	2.454	2.035	2.247	1.338	1.362	1.408	1.396

L'**Indice di liquidità (QR)** (calcolato quale quoziente tra liquidità immediate e differite) e passività correnti esprime la capacità di far fronte ai debiti a breve utilizzando le disponibilità a breve, senza considerare le scorte di magazzino.

L'indice in commento misura quindi la capacità dell'azienda di estinguere i debiti (entro i 12 mesi), ovvero la capacità di assolvere agli impegni in scadenza tramite la conversione in liquidità di poste a breve quali i conti correnti bancari e i crediti commerciali esigibili entro 12 mesi.

Chiave di lettura	Significato
QR > 1	evidenzia un ottimo equilibrio finanziario a breve e una buona liquidità aziendale
0,5 < QR < 1	evidenzia un soddisfacente equilibrio finanziario a breve
0,3 < QR < 0,5	evidenzia un insoddisfacente equilibrio finanziario a breve
QR < 0,3	evidenzia uno squilibrio finanziario a breve

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Indice di disponibilità (CR)	2,62	3,38	3,11	3,70	3,85	5,44	6,32	7,01	8,47
Attività correnti / Passività correnti									
Attività correnti	5.693	6.291	7.631	7.535	8.649	7.276	8.608	9.866	11.818
Passività correnti	2.176	1.864	2.454	2.035	2.247	1.338	1.362	1.408	1.396

L'**Indice di disponibilità (CR)** segnala la capacità di ripagare i debiti a breve scadenza con la liquidità già disponibile o con la prossima trasformazione in moneta di impieghi correnti considerando altresì rimanenze di magazzino.

Chiave di lettura	Significato
CR > 1,5	situazione di soddisfacente tranquillità finanziaria
1,2 < CR < 1,5	situazione di tranquillità finanziaria
1,2 < CR < 1	situazione di tranquillità finanziaria da mantenere sotto controllo
CR < 1	Situazione di squilibrio finanziario a breve

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Capitale Circolante Netto	3.517	4.427	5.177	5.501	6.401	5.938	7.246	8.458	10.422
Attività a breve/Passività a breve									
Attività correnti	5.693	6.291	7.631	7.535	8.649	7.276	8.608	9.866	11.818
Passività correnti	2.176	1.864	2.454	2.035	2.247	1.338	1.362	1.408	1.396

Il **Capitale Circolante Netto** indica il saldo tra le attività correnti e le passività correnti e quindi è l'espressione della liquidità aziendale.

Chiave di lettura	Significato
CCN > 0	Situazione di equilibrio
CCN < 0	Situazione finanziaria-patrimoniale da riequilibrare

Indici di Solidità

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Copertura Immobilizzazioni	1,10	1,13	1,15	1,16	1,19	1,17	1,21	1,25	1,32
Patrimonio netto + Passività fisse / Attivo immobilizzato									
Patrimonio netto + Passività fisse	39.364	39.510	39.662	39.757	39.863	40.657	41.438	42.171	42.954
Attivo immobilizzato	35.847	35.083	34.486	34.256	33.461	34.719	34.192	33.713	32.532

L'indice esprime la capacità dei capitali apportati dai soci o dai terzi creditori di coprire le necessità di investimenti in immobilizzazioni

Chiave di lettura	Significato
Indice < 1	Risultato non soddisfacente
Indice > 1	Risultato soddisfacente

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Indipendenza Finanziaria	0,82	0,83	0,81	0,82	0,82	0,82	0,81	0,80	0,78
Patrimonio netto / Totale attivo									
Patrimonio netto	34.054	34.137	34.218	34.308	34.391	34.477	34.565	34.657	34.762
Totale attivo	41.540	41.374	42.117	41.791	42.110	41.996	42.800	43.579	44.350

Indicatore che evidenzia in quale entità l'attivo patrimoniale dell'azienda è stato finanziato con mezzi propri

Chiave di lettura	Significato
Indice < 0,07	Situazione critica
0,07 < Indice < 0,10	Situazione soddisfacente
Indice > 0,10	Situazione buona

Anni	CONSUNTIVO				FORECAST PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
Leverage	1,03	1,02	0,98	1,00	0,96	1,00	0,99	0,97	0,93
Capitale investito / Patrimonio netto									
Capitale investito	39.139	38.187	36.808	35.538	33.143	34.628	34.063	33.555	32.361
Patrimonio netto	34.527	34.183	33.853	33.888	34.391	34.477	34.565	34.657	34.762

L'indice esprime la proporzione tra risorse proprie e di terzi utilizzare per finanziarie gli impieghi aziendali

Chiave di lettura	Significato
Leverage > 5	Situazione molta rischiosa
3 < Leverage < 5	Situazione rischiosa
1 < Leverage < 3	Situazione nella norma
Leverage < 1	Situazione Ottima

Indici di Copertura finanziaria

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2014	2015	2016	2017	2018E	2019E	2020E	2021E	2022E
Ebit/Of	2,17	3,09	4,90	5,03	9,13	11,86	24,98	30,73	36,79
Risultato operativo / Oneri finanziari									
Risultato operativo (EBIT)	205	231	290	285	379	297	306	358	407
Oneri finanziari	95	75	59	57	41	25	12	12	11

L'indice indica il grado di copertura che il risultato operativo riesce a fornire al costo degli oneri finanziari

Chiave di lettura	Significato
Ebit/Of < 1	Grave tensione finanziaria
1 < Ebit/Of < 1,7	Tensione finanziaria
1,7 < Ebit/Of < 3	Situazione buona ma da monitorare
Ebit/Of > 3	Situazione buona

Anni	CONSUNTIVO				PIANO INDUSTRIALE E DI SVILUPPO 2023-2025 e proiezioni 2026-2027				
	2019	2020	2021	2022	2023E	2024E	2025E	2026E	2027E
FCFO/Of	n/d	21,22	41,10	16,57	52,51	65,37	156,38	164,71	179,39
FCFO/ Oneri finanziari									
Flusso di cassa gestione corrente	n/d	1.588	2.436	938	2.177	1.638	1.914	1.918	1.987
Oneri finanziari	95	75	59	57	41	25	12	12	11

L'indice indica la capacità dell'impresa di generare finanziarie, rappresentate dal Flusso di cassa della gestione corrente, necessarie per rimborsare la spesa per gli oneri finanziari

Chiave di lettura	Significato
FCFO/Of < 2	Situazione rischiosa
2 < FCFO /Of < 3	Situazione nella norma ma migliorabile
FCFO /Of > 3	Situazione ottima

Conclusioni

- ✓ Il Presente **Piano Industriale e di Sviluppo non considera** eventuali **fattori esogeni** atti a **ritardare** e/o a **impedire l'implementazione delle azioni di intervento** ed ulteriormente **non considera fattori e/o eventi straordinari** atti a determinare l'incremento dei costi in misura superiore a quella prevista nel presente documento o riduzioni improvvise di ricavi da locazione.
- ✓ Al verificarsi di dette circostanze il presente **Piano Industriale e di Sviluppo** dovrà essere oggetto di modifica e/o aggiornamento da parte del Consiglio di Amministrazione e del Management della **Società**.
- ✓ Ulteriormente il **Piano Industriale e di Sviluppo** dovrà essere aggiornato in caso di positiva aggiudicazione delle risorse "PNRR".
- ✓ Il presente **Piano Industriale e di Sviluppo 2023-2025 con proiezioni 2026-2027**, pur confermando l'obiettivo di mantenere l'equilibrio economico finanziario della Società nell'ottica del sostanziale **Pareggio di bilancio**, nel corso dell'intero periodo di riferimento, contiene elementi atti a delineare un percorso di Sviluppo attraverso una serie di investimenti per complessivi Euro 4 milioni circa che concorrono, da un lato, a rafforzare il ruolo di CAAT come HUB agroalimentare di riferimento nel nord-ovest del Paese e, dall'altro, a connotarne l'azione sotto il profilo della sostenibilità in chiave ESG .

Torino, 30 gennaio 2024

Centro Agro-Alimentare Torino S.c.p.A.