



ASSOLOMBARDA



Business Plan: dall'idea al business

Innamorati dei tuoi numeri non solo della tua id3a!

Stefania Rossi & Valentina Morelli

17.04.2019

Indice

1. Finalità delle previsioni e del business plan
2. Comunicare il proprio business plan
3. Costruire il business plan
4. I primi passi del business plan
5. Case Histories
6. Il modello di Bancopass

1. FINALITÀ DEL BUSINESS PLAN

Che cos'è il Business Plan?

Il Business Plan è uno strumento di simulazione della dinamica aziendale proiettata nel medio periodo, costituito da una serie di documenti nei quali è rappresentata l'evoluzione della società in termini quantitativi (previsionale) e qualitativi.



E' uno strumento di pianificazione indispensabile per capire e far capire l'evoluzione della propria azienda.



Riflette le linee strategiche e d'azione che il management intende perseguire.

Il ciclo del Business Plan



Destinatari

Soggetti interni:

**azionisti (soci), alta
direzione, dirigenti,
dipendenti...**

**...conoscono l'azienda
e sono in possesso di
molte informazioni.**

**(attenzione a includere quelle
necessarie e a rappresentarle in
maniera corretta)**

Soggetti esterni:

**investitori, finanziatori,
fornitori, clienti, banche
dati specializzate,
amministrazioni
pubbliche, fisco...**

**...devono
“interpretare”.**

Principi del Business Plan...

Coerenza: *rispetto allo storico e nelle relazioni tra le voci*

Attendibilità: *rispetto ai dati macroeconomici e alle previsioni di settore*

Chiarezza: *le ipotesi devono essere ben spiegate*

... Durata

Minimo: almeno 2 anni (anno in corso + anno successivo)

Ideale: 3/5 anni, specialmente in presenza di piani di investimento

2. COMUNICARE IL BUSINESS PLAN

La composizione del Business Plan

Parte qualitativa:

La storia, gli obiettivi, le strategie future, analisi SWOT, piani di sviluppo.

Parte quantitativa:

Proiezione di conto economico, stato patrimoniale, flussi di cassa.

Il modello qualitativo di Assolombarda per presentarsi a banche e finanziatori

1. Profilo aziendale

2. Analisi del mercato e del contesto competitivo

3. Le performance degli ultimi anni

4. Analisi e presidio dei rischi aziendali

5. Sintesi delle principali strategie

6. I fabbisogni finanziari

7. Elenco degli allegati

Sintesi delle principali strategie

5.1 Economica

5.1.1 Prospettive di mercato

5.1.2 Fatturato e marginalità

5.1.3 Costi

5.2 Sociale

5.2.1 Il personale

5.2.2 La comunità

5.3 Ambiente

5.4 Ulteriori interventi straordinari

Le note: chiare, semplici e sintetiche

Eventuali note

Fatturato ipotizzato: + 10% rispetto al 2019

costi per materie prime e per servizi: media % anni precedenti

Costo del personale, salari e stipendi: uguale anno precedente

tempi di incasso clienti: 105 giorni

tempi di pagamento fornitori: 120 giorni

3. COSTRUIRE IL BUSINESS PLAN

La costruzione del Business Plan quantitativo

La contabilità interna.



Il Budget operativo: principale strumento di pianificazione interna che definisce gli obiettivi di vendita e pianifica i costi da sostenere (ore uomo, materie prime, servizi esterni, ecc.).

Non facilmente leggibile dagli esterni.



Il previsionale di Conto Economico civilistico.



Il previsionale di Stato Patrimoniale civilistico.



Rendiconto Finanziario

Flashback: quali obblighi?

	Grande Impresa		Piccola impresa*	Micro Impresa*
Totale attivo	> 20.000.000 €	> 4.400.000 €	≤ 4.400.000 €	≤ 175.000 €
Totale ricavi netti	> 40.000.000 €	> 8.800.000 €	≤ 8.800.000 €	≤ 350.000 €
Numero medio dipendenti	> 250	> 50	≤ 50	≤ 5
Schema di bilancio	Consolidato	Ordinario	Abbreviato	Abbreviato (senza applicazione delle disposizioni relative ai derivati costo ammortizzato)
Stato Patrimoniale	Sì	Sì	Sì	Sì
Conto Economico	Sì	Sì	Sì	Sì
Nota Integrativa	Sì	Sì	Sì	No (con indicazione in calce allo Stato patrimoniale di specifiche informazioni)
Conti d'ordine	Eliminato	Eliminato	Eliminato	Eliminato
Rendiconto Fin	Sì	Sì	No	No
Relazione sulla gestione	Sì	Sì	No	No

* non devono superare 2 dei 3 limiti seguenti nel primo esercizio e per 2 esercizi consecutivi

Il Conto Economico 2016 (1 di 3)

A) Totale valore della produzione

A.1 - Ricavi vendite e prestazioni

A.2 - Variazioni rimanenze prodotti in corso di lavorazione, semilavorati e prodotti finiti

A.3 - Variazione lavori in corso su ordinazione

A.4 - Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni

A.5 - Altri ricavi

1) Altri ricavi di cui: Contributi in conto di esercizio

B) Costi della produzione

B.6 - Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci

B.7 - Costi per prestazione di servizi

B.8 - Costi per godimento beni di terzi

B.9 - Totale costi del personale

a) Salari e stipendi

b) Oneri sociali a carico del datore di lavoro

c) Accantonamento a trattamento fine rapporto

d) Accantonamento a fondo di quiescenza

e) Altri costi (ferie maturate e non godute)

B.10 - Totale ammortamenti e svalutazioni

a) Ammortamenti immobilizzazioni immateriali

b) Ammortamenti immobilizzazioni materiali

c) Altre svalutazioni immobilizzazioni finanziarie

d) Svalutazioni crediti e delle disponibilità

B.11 - Variazioni materie

B.12 - Accantonamenti per rischi

B.13 - Altri accantonamenti

B.14 - Oneri diversi di gestione

Risultato operativo (A-B)

Il Conto Economico 2016 (2 di 3)

C) Totale proventi e oneri finanziari

C.15 - Totale proventi da partecipazioni

C.16 - Totale altri proventi finanziari

a) Da crediti

b) Da titoli iscritti nelle immobilizzazioni verso altri

c) Da titoli iscritti nell'attivo circolante

d) Proventi finanziari diversi

C.17 - Totale oneri finanziari

C.17 bis - Utile/perdita su cambi

D) Totale rettifiche attività finanziarie

D.18 - Totale rivalutazioni

a) Rivalutazioni di partecipazioni

b) Rivalutazioni di altre immobilizzazioni finanziarie

c) Rivalutazioni di titoli

d) Rivalutazioni di strumenti finanziari derivati

e) Rivalutazioni di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria

D.19 - Totale svalutazioni

a) Svalutazioni di partecipazioni

b) Svalutazioni di altre immobilizzazioni finanziarie

c) Svalutazione di titoli

d) Svalutazioni di strumenti finanziari derivati

e) Svalutazioni di attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria

Il Conto Economico 2016 (3 di 3)

E) Totale proventi/oneri straordinari

a) Proventi straordinari

1) Plusvalenze

b) Oneri straordinari

1) Minusvalenze

2) Componenti negativi relativi ad esercizi precedenti

Risultato prima delle imposte

22) Totale imposte sul reddito correnti, differite e anticipate

a) Imposte correnti

b) Imposte relative a esercizi precedenti

c) Imposte differite e anticipate

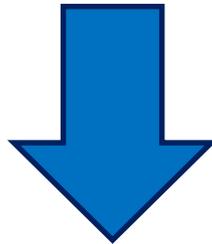
23) Utile/perdita di esercizio

A) Utile/perdita di esercizio di pertinenza di terzi

B) Utile/perdita di esercizio di pertinenza del gruppo

Dalle proiezioni di CE a quelle di SP

Previsionale di Conto Economico:
Che risultati vuole raggiungere
l'azienda



Previsionale di Stato patrimoniale:
di che cosa si ha bisogno per farlo
→ le fonti e gli impieghi

Lo stato Patrimoniale

ATTIVO

Crediti verso soci
Immobilizzazioni nette: <ul style="list-style-type: none">• immateriali• materiali• finanziarie
Rimanenze
Crediti
Attività finanziare non immobilizzate
Disponibilità Liquide
Ratei e risconti attivi

PASSIVO

Patrimonio Netto
Fondo Rischi
Trattamento di fine rapporto
Debiti entro i 12 mesi
Debiti oltre 12 mesi
Ratei e risconti passivi

Lo Stato Patrimoniale (1 di 7)

TOTALE ATTIVO

A) Crediti verso soci per versamenti

B) Totale immobilizzazioni

B.i - Totale immobilizzazioni immateriali (* ammortamenti)

1) Costi impianto e ampliamento

2) Costi di ricerca, sviluppo e pubblicità

3) Diritti brevetto industriale

4) Concessioni, licenze

5) Avviamento

6) Immobilizzazioni in corso

7) Altre immobilizzazioni immateriali

B.ii - Totale immobilizzazioni materiali (* ammortamenti)

1) Terreni e fabbricati

2) Impianti

3) Attrezzature industriali

4) Altri beni

5) Immobilizzazioni in corso/acconti

* Voci che hanno una correlazione con gli ammortamenti a CE

Lo Stato Patrimoniale (2 di 7)

B.iii - Totale immobilizzazioni finanziarie (* svalutazioni)

1) Totale partecipazioni

a) Imprese controllate

b) Imprese collegate

c) Imprese controllanti

d) In imprese sottoposte al controllo delle controllanti

e) Altre imprese

2) Totale crediti immobilizzazioni finanziarie

a) Crediti vs controllate entro

b) Crediti vs controllate oltre

c) Crediti vs collegate entro

d) Crediti vs collegate oltre

e) Crediti vs controllanti entro

f) Crediti vs controllanti oltre

g) Crediti vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro

h) Crediti vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre

i) Crediti vs altri entro

j) Crediti vs altri oltre

3) Altri titoli

4) Azioni proprie

5) Strumenti finanziari derivati attivi

* Voci che hanno una correlazione con gli ammortamenti a CE

Lo Stato Patrimoniale (3 di 7)

C) Attivo circolante

Totale rimanenze

(** legati agli acquisti e ai giorni di rotazione del magazzino)

1) Materie prime

2) Prodotti semilavorati/in corso

3) Lavori in corso

4) Prodotti finiti

5) Acconti

6) Immobilizzazioni materiali destinate alla vendita

** Particolare attenzione a come vengono stimate queste voci: i valori sono legati ad altre voci del bilancio

Totale crediti

1) Totale crediti a breve

a) Crediti vs clienti entro

(** legati al fatturato e ai giorni di incasso)

b) Crediti vs controllate entro

c) Crediti vs collegate entro

d) Crediti vs controllanti entro

e) Crediti vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro

f) Crediti tributari entro

g) Crediti per imposte anticipate entro

h) Crediti vs altri entro

2) Totale crediti a oltre

a) Crediti vs clienti oltre

b) Crediti vs controllate oltre

c) Crediti vs collegate oltre

d) Crediti vs controllanti oltre

e) Crediti vs imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre

f) Crediti tributari oltre

g) Crediti per imposte anticipate oltre

h) Crediti vs altri oltre

Lo Stato Patrimoniale (4 di 7)

Totale attività finanziarie

- 1) Partecipazioni in controllate
- 2) Partecipazioni in collegate
- 3) Partecipazioni in controllanti
- 4) Partecipazioni in imprese sottoposte al controllo delle controllanti
- 5) Altre partecipazioni
- 6) Azioni proprie
 - a) Azioni proprie: valore nominale
- 7) Strumenti finanziari derivati attivi
- 8) Altri titoli
- 9) Attività finanziarie per la gestione accentrata della tesoreria

Totale disponibilità liquide

- 1) Depositi bancari e postali
- 2) Assegni
- 3) Denaro in cassa

D) Ratei e risconti

Lo Stato Patrimoniale (5 di 7)

TOTALE PASSIVO

A) Totale patrimonio netto

i - Capitale sociale

ii - Riserva da sovrapprezzo delle azioni

iii - Riserva di rivalutazione

iv - Riserva legale

v - Riserva statutaria

vi - Riserva azioni proprie in portafoglio

vii - Altre riserve

viii - Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi

ix - Utile/perdita a nuovo

(** legati alla distribuzione di dividendi)

x - Utile/perdita di esercizio

(** legati all'utile/perdita presente nel conto economico)

xi - Riserva negativa per azioni proprie in portafoglio

xii - Totale patrimonio di terzi

1) Utile/perdita di esercizio di pertinenza di terzi

2) Capitale e riserve di pertinenza di terzi

B) Totale fondi rischi

i - Fondo di quiescenza

ii - fondo imposte anche differite

iii - Strumenti finanziari derivati passivi

iv - Altri fondi

C) Trattamento di fine rapporto

** Particolare attenzione a come vengono stimate queste voci: i valori sono legati ad altre voci del bilancio

Lo Stato Patrimoniale 2016 (6 di 7)

D) Totale debiti

i - Totale debiti a breve

- 1) Obbligazioni entro
- 2) Obbligazioni convertibili entro
- 3) Debiti verso soci per finanziamento
- 4) Debiti verso banche (* generano oneri finanziari)
- 5) Debiti verso altri finanziatori
- 6) Acconti entro
- 7) Debiti verso fornitori (** legati a acquisti materie prime/servizi e ai giorni di pagamento)
- 8) Titoli di credito entro
- 9) Debiti verso controllate
- 10) Debiti verso collegate
- 11) Debiti verso controllanti
- 12) Debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti
- 13) Debiti tributari entro
- 14) Debiti verso istituti di previdenza
- 15) Altri debiti entro

* Voci che hanno una correlazione con il CE

** Particolare attenzione a come vengono stimate queste voci: i valori sono legati ad altre voci del bilancio

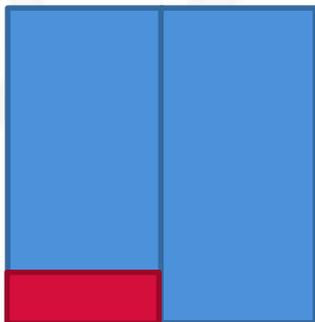
Lo Stato Patrimoniale 2016 (7 di 7)

ii - Totale debiti a oltre

- 1) Obbligazioni oltre
- 2) Obbligazioni convertibili oltre
- 3) Debiti verso soci per finanziamento
- 4) Debiti verso banche
- 5) Debiti verso altri finanziatori
- 6) Acconti oltre
- 7) Debiti verso fornitori
- 8) Titoli di credito oltre
- 9) Debiti verso controllate
- 10) Debiti verso collegate
- 11) Debiti verso controllanti
- 12) Debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti
- 13) Debiti tributari oltre
- 14) Debiti verso istituti di previdenza
- 15) Altri debiti oltre

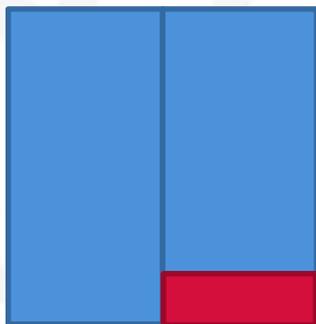
E) Ratei e risconti

Attenzione alla quadratura attivo e passivo!



Passivo > Attivo

- Riduco il passivo
- Aumento una o più voci dell'attivo



Attivo > Passivo

- Riduco l'attivo
- Aumento una o più voci non onerose del passivo
- Aumento i debiti bancari a medio/lungo termine (attenzione all'aumento degli oneri finanziari)
- Aumento i debiti bancari a breve (attenzione all'aumento degli oneri finanziari)

Il vantaggio di usare modelli che stimano il flusso di cassa e, quindi, definiscono il valore delle disponibilità liquide evita questo problema.

Le formule utili per stimare i valori di SP

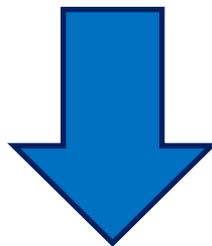
Rimanenze (al netto degli acconti) = (A.1. Ricavi delle Vendite e delle Prestazioni + A.5. Altri Ricavi e proventi ordinari) * giorni di rotazione] / 365

Crediti verso clienti = (A.1. Ricavi delle Vendite e delle Prestazioni + A.5. Altri Ricavi e proventi ordinari) * giorni di incasso] / 365

Debiti verso fornitori = (B.6. Acquisti materie prime + B.7. Costi per servizi) * giorni di pagamento] / 365

Dalle proiezioni di SP a quelle di Rendiconto finanziario

Previsionale di Stato patrimoniale:
di che cosa si ha bisogno per farlo
→ le fonti e gli impieghi



Rendiconto Finanziario: genera o
brucia cassa?

Il rendiconto finanziario (1/4)

Per dinamica finanziaria s'intende la capacità dell'impresa di generare flussi finanziari (disponibilità liquide) necessari allo svolgimento dell'attività imprenditoriale.

In un mondo economico ideale in cui non vi siano dilazioni negli incassi dai clienti e nei pagamenti ai fornitori, vi sarebbe una perfetta coincidenza tra il Margine Operativo Lordo e i flussi generati dalla generazione caratteristica.

Il rendiconto finanziario (2/4)

A) MARGINE OPERATIVO NETTO

Ammortamenti

Ammortamenti immateriali

Ammortamenti materiali

B) MARGINE (RISULTATO) OPERATIVO LORDO

Variazione Capitale Circolante Commerciale Netto

Variazione Crediti verso Clienti (al netto della svalutazione dei crediti e delle disponibilità)

Variazione Acconti

Variazione Rimanenze

Variazione Debiti verso fornitori

Variazione Ratei e Risconti

Variazione Crediti Commerciali Verso Controllate, Collegate, Controllanti

Variazione Debiti Commerciali Verso Controllate, Collegate, Controllanti

Variazione Fondo per Rischi ed Oneri (al netto degli Accantonamenti)

Variazione fondo T.F.R.

Variazione Debiti Tributari

Variazione Debiti Previdenziali

Imposte sul Reddito

C) FLUSSO DI CASSA CARATTERISTICO

Il rendiconto finanziario (3/4)

C) FLUSSO DI CASSA CARATTERISTICO

Attività di investimento netta

Investimenti Immobilizzazioni immateriali (al netto degli ammortamenti)

Investimenti Immobilizzazioni materiali (al netto degli ammortamenti e delle riserve di rivalutazione)

Investimenti Immobilizzazioni finanziarie (al netto di svalutazioni e rivalutazioni)

Attività non ricorrenti

Altri ricavi e proventi ordinari (al netto dei contributi in conto di esercizio)

Oneri diversi di gestione

Gestione Straordinaria

Variazione Crediti tributari

Variazione Crediti per Imposte Anticipate

Variazione Crediti verso altri

Variazione Attività Finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni

Variazione Altri Debiti

D) FLUSSO DI CASSA OPERATIVO

Oneri Finanziari Netti

Proventi finanziari

Oneri Finanziari

Attività di Finanziamento Netta

Variazioni Obbligazioni e obbligazioni convertibili

Variazioni titoli di credito

Variazione Debiti verso Altri finanziatori

Variazione Debiti verso banche

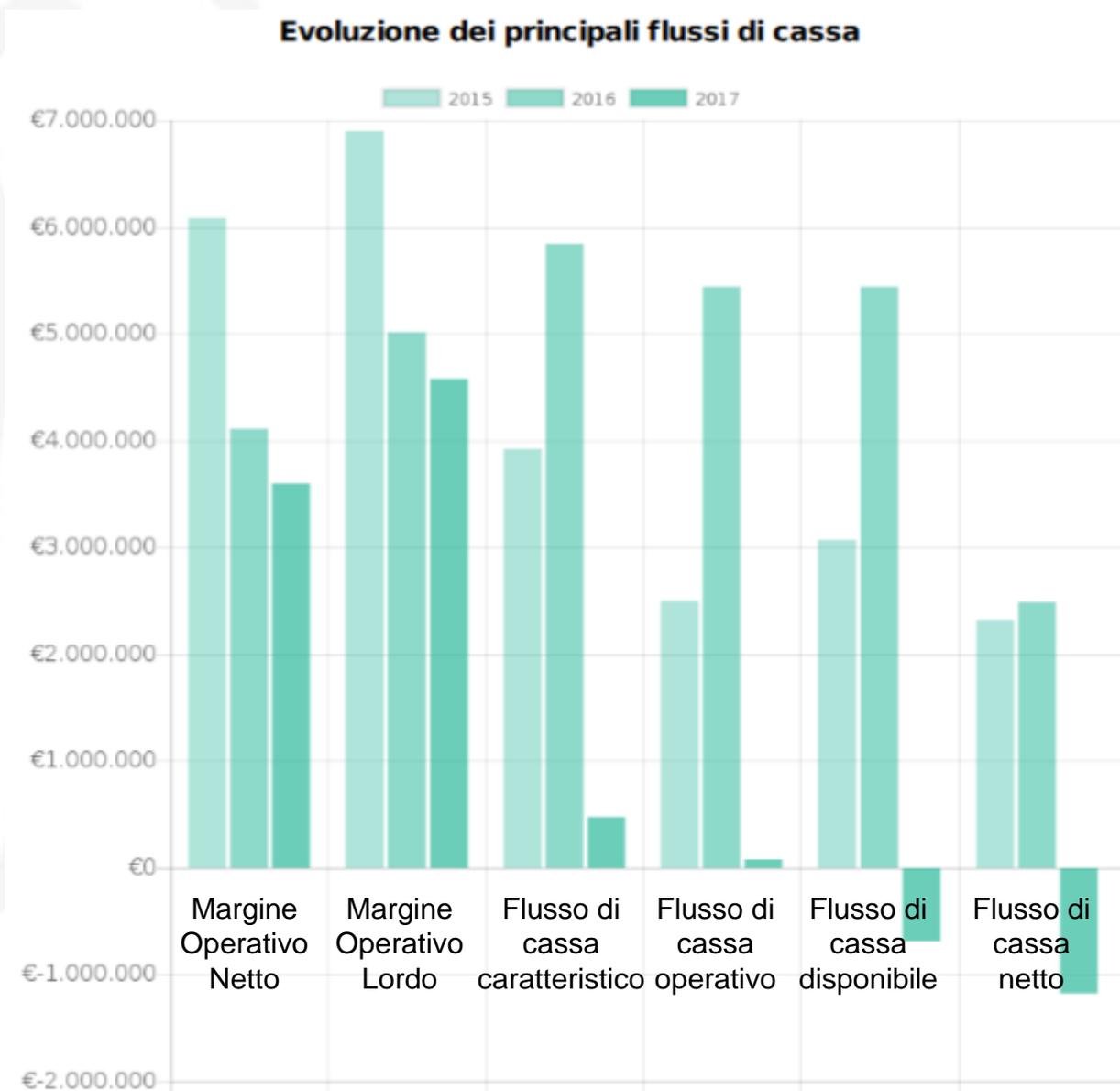
E) FLUSSO DI CASSA DISPONIBILE

Variazione Patrimonio Netto

Variazione debiti verso Soci

F) FLUSSO DI CASSA NETTO

Il rendiconto finanziario (4/4)



Indice di sostenibilità del debito (DSCR)

Si tratta di un riferimento utilizzato nella misurazione della capacità di produrre abbastanza denaro per coprire il debito (inclusi leasing).

Esprime il rapporto tra il flusso di cassa operativo (la generazione di cassa per ripagare nell'anno il debito) e gli importi di rate di finanziamento e leasing da (impegni finanziari a medio lungo termine dell'esercizio)

$$\frac{\text{Flusso di cassa operativo}}{\text{totale rate di finanziamento e leasing dell'anno}}$$

4. I PRIMI PASSI DEL BUSINESS PLAN

Passo 1 - Controlla i bilanci storici

Presta attenzione a:

- **Ricavi delle vendite e prestazioni a fine anno (€)**
- **Costi per servizi (%dei ricavi delle vendite e delle prestazioni)**
- **Costi per materie (% dei ricavi delle vendite e delle prestazioni)**
- **Giacenza media scorte (gg) per calcolo totale delle rimanenze**
- **Durata media dei crediti (gg) per calcolo crediti verso clienti**
- **Durata media dei debiti (gg) per calcolo debiti verso fornitori**
- **Incidenza delle imposte sul reddito rispetto al reddito ante-imposte**

Passo 2 - Costruisci il primo scenario

Compilare le ipotesi richieste nella «Maschera»

- 1. Ricavi delle vendite e prestazioni a fine anno (€)**
- 2. Costi per servizi (%dei ricavi delle vendite e delle prestazioni)**
- 3. Costi per materie (% dei ricavi delle vendite e delle prestazioni)**
- 4. Giacenza media scorte (gg) per calcolo totale delle rimanenze**
- 5. Durata media dei crediti (gg) per calcolo crediti verso clienti**
- 6. Durata media dei debiti (gg) per calcolo debiti verso fornitori**
- 7. Dividendi distribuiti sull'utile dell'anno precedente**
- 8. Utilizzo del fondo TFR**



SEMPLICITA' E CONTINUITA'

Passo 3 - Aggiungi ulteriori ipotesi

- **Movimentazioni delle immobilizzazioni**
 - 1) **investimenti/ acquisizioni**
 - 2) **disinvestimenti/ cessioni**
 - 3) **una combinazione delle precedenti**
- **Nuovi finanziamenti**
 - 1) **restituzione di un finanziamento esistente**
 - 2) **richiesta di un nuovo finanziamento**
 - 3) **una combinazione delle precedenti**
- **Modifiche del personale**
 - 1) **aumenti del personale**
 - 2) **riduzioni del personale**
 - 3) **una combinazione delle precedenti**

Case Histories

1. **Martina Bragadin e Margherita Crespi**, Co-Founders di Meta Benefit Srl
2. **Andrea Cincinnati**, Managing Partner di Integrate Srl
3. **Sara Orlando**, Socia e Accounting Director di Cospe Sas

5. IL MODELLO DI BANCOPASS

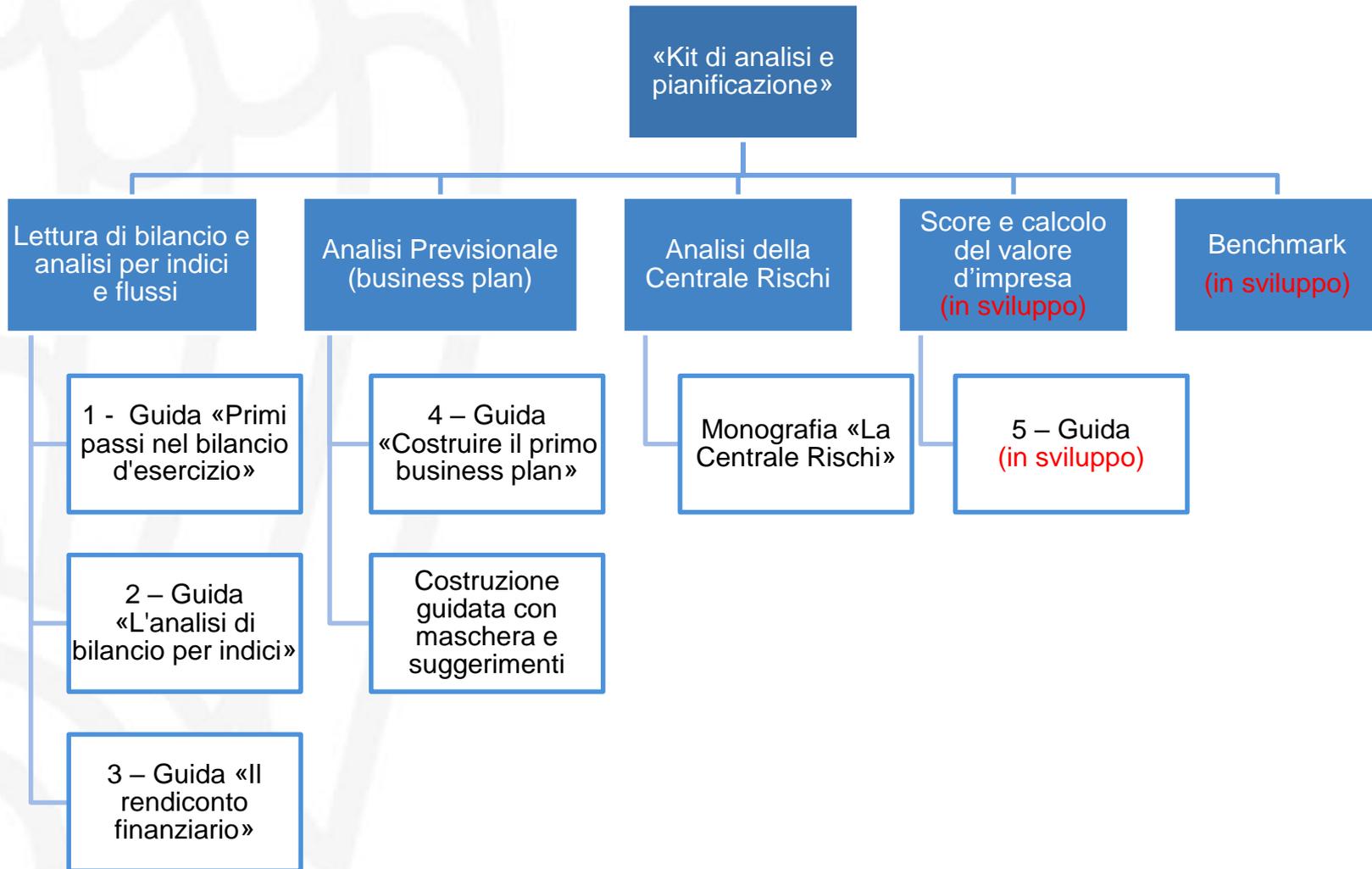
Bancopass

È un insieme di strumenti, condivisi con i principali stakeholder finanziari, che le Associazioni del Sistema Confindustriale possono mettere a disposizione delle imprese per aiutarle a:

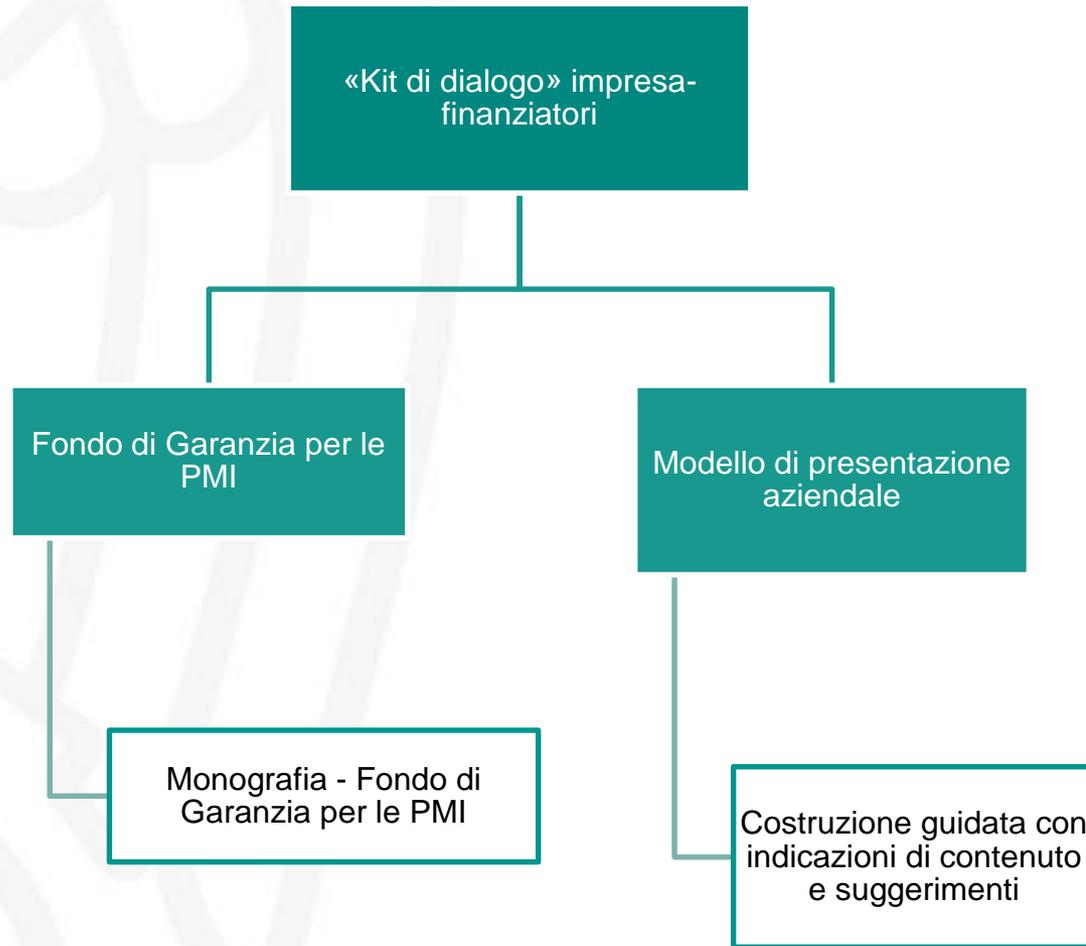
- leggere la propria situazione economico-finanziaria
- definire piani di sviluppo
- verificare le risorse necessarie per svilupparli
- accedere alle fonti di finanziamento più adatte a rispondere alle esigenze individuate



Gli strumenti di analisi e pianificazione



La comunicazione con i finanziatori



Bancopass i vantaggi per le imprese

- **Spazio di lavoro dedicato in cui esercitarsi e fare simulazioni, in modo completamente riservato**
- **Report facili da creare per analizzare i bilanci, la Centrale Rischi e i concorrenti**
- **Percorsi guidati per iniziare in autonomia a lavorare sul business plan e sulla presentazione aziendale**

L'azienda rispondendo ad alcune domande o inserendo alcuni dati base può ottenere la prima versione del modello di presentazione e del business plan aiutandosi anche con le guide contenute nel sito. Successivamente con l'aiuto dell'Associazione e rispondendo alle domande dei possibili finanziatori può migliorare il prodotto

- **Possibilità di salvare e gestire diversi scenari**
- **Compatibile con tutti i browser più diffusi e con tablet/smartphone**
- **Guide, monografie, manuali in costante aggiornamento e disponibili online**

Il sito e il portale di Bancopass

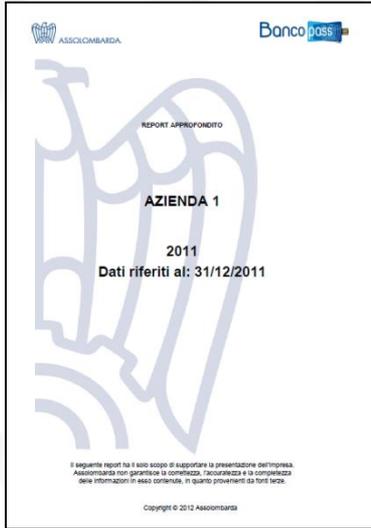
Il luogo dove chiedere utenze e trovare informazioni, guide, monografie...



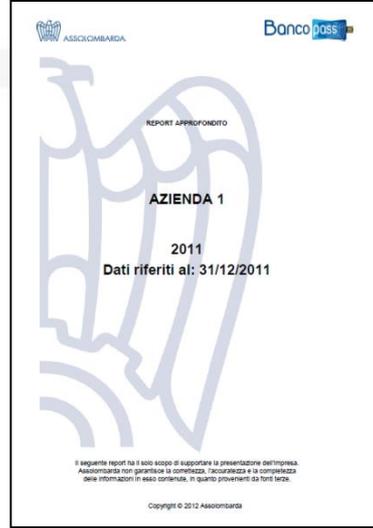
	Netto (€)	Netto (€)	Netto (€)
Data chiusura	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
Consolidato	Non consolidato	Non consolidato	Non consolidato
numero dipendenti	9	10	10
STATO PATRIMONIALE			
↳ TOTALE ATTIVO	1.608.310	1.645.385	1.852.943
↳ TOTALE PASSIVO	1.608.310	1.645.385	1.852.943
CONTO ECONOMICO			
↳ A) Totale valore della produzione	1.515.434	1.397.571	1.374.842
↳ B) Costi della produzione	1.481.405	1.334.721	1.268.147
Risultato operativo (A-B)	34.029	62.850	106.695

Lo spazio di lavoro con tutte le funzioni di analisi, pianificazione e comunicazione

Il set informativo completo



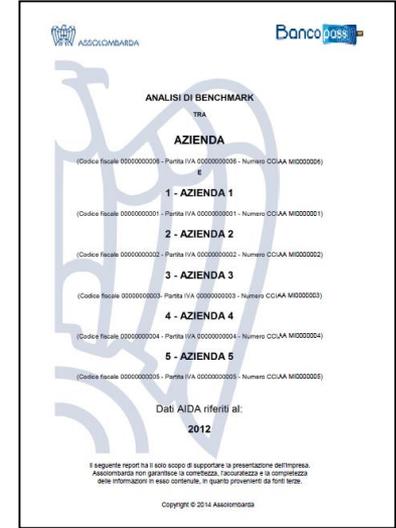
Report di bilancio



Analisi della CR



Presentazione aziendale



Report di benchmark

Score Fondo di Garanzia per le PMI

Scala valutazione

Classe di valutazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fascia di valutazione	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Probabilità di inadempimento	0,12%	0,33%	0,67%	1,02%	1,61%	2,87%	3,42%	5,18%	8,45%	9,43%	16,30%	22,98%

Score finanziario

SDC	Modulo fondamentale											UN
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	
F1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
F2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
F3	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
F4	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
F5	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
F6	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
F7	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
F8	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
F9	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
F10	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
F11	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
F12	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
F13	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
F14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
F15	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
F16	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
F17	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
F18	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
F19	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
F20	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
F21	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
F22	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
F23	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
F24	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
F25	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
F26	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
F27	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
F28	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
F29	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
F30	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58
F31	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
F32	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62
F33	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
F34	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
F35	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
F36	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
F37	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72
F38	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74
F39	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76
F40	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78
F41	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
F42	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82
F43	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84
F44	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86
F45	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
F46	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
F47	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92
F48	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94
F49	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96
F50	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98
F51	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
F52	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102
F53	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104
F54	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106
F55	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108
F56	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110
F57	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112
F58	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114
F59	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116
F60	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118
F61	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
F62	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122
F63	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124
F64	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126
F65	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128
F66	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130
F67	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132
F68	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134
F69	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136
F70	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138
F71	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140
F72	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142
F73	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144
F74	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146
F75	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148
F76	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150
F77	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152
F78	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154
F79	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156
F80	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158
F81	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160
F82	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162
F83	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164
F84	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166
F85	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168
F86	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170
F87	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172
F88	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174
F89	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176
F90	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178
F91	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180
F92	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182
F93	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184
F94	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186
F95	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188
F96	179	180	181	182	183	184	185</					

Ulteriori informazioni

Sul servizio:

- www.bancopass.it

Per ulteriori chiarimenti, informazioni o qualsiasi altra necessità:

- *Valentina Morelli (02 58370.301, valentina.morelli@assolombarda.it)*
- *Stefania Rossi (02 58370.661, stefania.rossi@assolombarda.it)*