

2

# BUDGET

## ECONOMIA E ORGANIZZAZIONE DEGLI EVENTI. LEZIONE 6

# Agenda

3

- Budget dell'evento
  - ▣ Il Break-Even Point
  - ▣ Il Conto Profitti e Perdite
  - ▣ Lo Stato Patrimoniale
  - ▣ Il Cash-flow
- Risk Management
  - ▣ Il processo di identificazione dei rischi
  - ▣ Valutazione
  - ▣ Gestione dei rischi
- Crisis Management

# IL **BUDGET** DI UN EVENTO

# Il budget di un evento

5

- Come si sostiene un evento?
- Di solito è **un mix di**:
  - ▣ **Finanziamenti** esterni (es. fondi pubblici)
  - ▣ **Sponsorizzazioni**
  - ▣ **Vendita** di biglietti e di altri beni/servizi (es. diritti broadcasting)
- Alcuni eventi commerciali (conferenze, concerti, esibizioni varie) si aspettano di ottenere utili. **Ma non tutti gli eventi di business sono orientati al profitto.** Convention, eventi di lancio di nuovi prodotti, incentive, si aspettano un **Return On Objectives (ROO)** più che un ROI (Return On Investments)

# Tipologie di evento per budget

6

- Secondo Goldblatt ci sono 3 categorie di eventi a seconda degli obiettivi di budget:
  - ▣ **Eventi orientati al profitto**: dove i ricavi superano i costi
  - ▣ **Eventi a break-even**: ricavi=costi (es. eventi di comunità)
  - ▣ **Eventi pagati**: dove il cliente paga interamente i costi dell'evento (es. matrimonio, convention aziendale, ecc.).

□ Goldblatt (2002)

# Le domande da porsi

7

- Il primo passo nel management finanziario di un evento è porsi le seguenti domande:

1. **L'evento ha un obiettivo di profitto?**

Sembra una domanda banale.... Ma un evento di **CHARITY**, ad esempio, appartiene a questa categoria.

**Quando si raccolgono fondi occorre darsi degli obiettivi,** in modo da poter detrarre correttamente i costi

# Le domande da porsi:

Checklist

9

## 2. Quanto costerà l'evento

È ovviamente la seconda domanda. Sia che si tratti di un evento profit che non-profit, occorre **stimare** tutti i costi, come pure è indispensabile tenere **traccia di ogni spesa** sostenuta. Tra i costi occorre includere i fee d'agenzia, i costi pubblicitari, d'assicurazione, d'affitto, ecc.

## 3. Quali saranno le fonti dei ricavi?

Di solito si considerano la **vendita dei biglietti**, i fee d'ammissione o di registrazione all'evento. Però incassi possono arrivare anche dalla vendita di **merchandising** o altro (es. cibo e bevande) e dalla vendita dei diritti di broadcast. Un'altra fonte importante sono gli **sponsor** e, se si ha accesso, anche i finanziamenti pubblici.

# Le domande da porsi:

10

## 4. **Quanti biglietti devono essere venduti per arrivare al break-even?**

È un grande evento dove si prevede una larga audience (che paga un prezzo unitario più basso) o un piccolo evento dove i pochi partecipanti sono disposti a pagare un prezzo più alto?

## 5. **Qual è la situazione del cash-flow?**

Gli eventi hanno la caratteristica di incassare il grosso dei ricavi nel momento in cui si svolgono. E di conseguenza di sostenere tutti i costi prima... Un'attenta pianificazione dei flussi di cassa è indispensabile



# Le domande da porsi:

11

## 6. **Di quali sistemi di controllo abbiamo bisogno per evitare frodi?**

Come per ogni attività di business è necessario prevedere un accurato sistema di controlli, soprattutto nella fase di riscossione della “cassa” (ma anche di quello della gestione dei fonti). Devono poter essere verificati gli adempimenti amministrativi e fiscali, fino alla gestione del contante.

## 7. **Stiamo rispettando la legge e il fisco?**

E' utile un servizio di contabilità competente che tenga sotto controllo la situazione amministrativa e il rispetto di tutte le normative

# Le domande sul budget

Checklist

12

- L'evento ha un obiettivo di profitto?**
- Quanto costerà l'evento?**
- Quali saranno le fonti dei ricavi?**
- Quanti biglietti devono essere venduti per arrivare al break-even?**
- Qual è la situazione del cash-flow?**
- Di quali sistemi di controllo abbiamo bisogno per evitare frodi?**
- Stiamo rispettando la legge e il fisco?**

# IL BUDGET PLAN

# Il budget plan

14

- Possiamo definire il piano di budget come **la traduzione dei piani strategici ed operativi in quantità numeriche monetarie**
- Preparare un budget è quindi parte della **fase iniziale della pianificazione di un evento**
- Nel budget vengono inclusi **tutti i costi e le entrate** relativi all'evento

# Il budget

15

- **Il budget ha l'obiettivo di stimare il profitto (o perdita...) di un evento tramite l'analisi accurata dei costi e dei ricavi.**
  - ▣ Per i costi ci si basa sui preventivi dei *contractors* e dei fornitori, facendo attenzione ad includere TUTTE le spese
  - ▣ Le fonti dei ricavi le abbiamo viste prima
- **Il budget fornisce le linee guida per l'approvazione di ogni spesa** e per assicurarsi che ogni aspetto finanziario dell'evento sia sotto controllo e monitorato
- Il budget fa parte della proposta dell'evento ad un cliente (che lo deve finanziare)

# Budget Checklist: costi

Checklist

16

1. Location  
Affitto, pulizia, ecc
2. Permessi  
Licenze, collaudi, SIAE, ecc.
3. Assicurazioni  
Infortuni, furto e incendio, ecc.
4. Allestimenti  
Audio/luci, palco, tende, transenne, montaggio/smontaggio, ecc.
5. Personale  
Direttore di produzione, assistenti, consulenti, artisti, speaker, facchini, ecc.
6. Ospitalità  
Alberghi, viaggi, food&beverage, ecc.
7. Promozione/PR  
Progetto grafico, poster, programmi, pubblicità, conferenza stampa, ufficio stampa, gadget, foto, video, ecc.
8. Event Management  
Pianificazione, coordinamento, fee agenzia

# Budget Checklist: ricavi

17

1. **Sponsorship**  
Cash, cambio merce, ecc.
2. **Sovvenzioni**  
Statali, regionali, provinciali, locali
3. **Merchandising**  
T-shirt, cappellini, gadget, ecc.
4. **Biglietteria**  
Box office, ecc.
5. **Diritti/licenze**  
Dai punti vendita, bar, radio/TV
6. **Spazi pubblicitari**  
Sul sito dell'evento, sui programmi, sui materiali stampa, ecc. (sponsor...)

# C'è anche un template Excel...

18

## Event Budget for [Event Name]

### Expenses

Total Expenses	Estimated	Actual
	\$700,00	\$300,00

	Estimated	Actual
<b>Site</b>		
Room and hall fees	\$500,00	
Site staff		
Equipment		
Tables and chairs		
<b>Totals</b>	<b>\$500,00</b>	<b>\$0,00</b>

	Estimated	Actual
<b>Refreshments</b>		
Food		
Drinks		
Linens		
Staff and gratuities		
<b>Totals</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>

	Estimated	Actual
<b>Decorations</b>		
Flowers	\$200,00	\$300,00
Candles		
Lighting		
Balloons		
Paper supplies		
<b>Totals</b>	<b>\$200,00</b>	<b>\$300,00</b>

	Estimated	Actual
<b>Program</b>		
Performers		
Speakers		
Travel		
Hotel		
Other		
<b>Totals</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>

	Estimated	Actual
<b>Publicity</b>		
Graphics work		
Photocopying/Printing		
Postage		
<b>Totals</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>

	Estimated	Actual
<b>Prizes</b>		
Ribbons/Plaques/Trophies		
Gifts		
<b>Totals</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>

	Estimated	Actual
<b>Miscellaneous</b>		
Telephone		
Transportation		
Stationery supplies		
Fax services		
<b>Totals</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>



# Una lista utile

19

## **PRINTABLE EVENT BUDGET PLANNER**

### **Event Site/Facility**

Rental Fee \_\_\_\_\_  
Permit(s)/License \_\_\_\_\_  
Labour \_\_\_\_\_  
Subtotal \$ \_\_\_\_\_

### **Rentals/Decorating**

Furniture \_\_\_\_\_  
Tables \_\_\_\_\_  
Chairs \_\_\_\_\_  
Tents/Canopies \_\_\_\_\_  
Staging \_\_\_\_\_  
Risers \_\_\_\_\_  
Stanchions/Ropes \_\_\_\_\_  
Labour \_\_\_\_\_  
Subtotal \$ \_\_\_\_\_

### **Food Services**

Food \_\_\_\_\_  
Beverages \_\_\_\_\_  
Bartender fees \_\_\_\_\_  
Catering fees \_\_\_\_\_

# Un'altra lista pratica...

20

- **Track site rental costs.** As you plan the event itself and as you meet with your venue sales manager, track all projected rental fees for the event and function space, housekeeping, baggage handling, and related expenses.
- **Estimate catering costs.** This includes all food and beverage charges, including tips and gratuities -- which can account for up to 30
- **Document transportation charges.** This includes shuttles, coaches, event transfers, and any related expenses.
- **Add decor expenses.** Most events include expenses for decor, such as centerpieces, florals, tent rentals, etc. This is where you list those costs.
- **Document entertainment & equipment fees.** Common expenses in this category include the A/V equipment, but it's also a good spot to list honorariums to speakers or if you are hiring entertainers.
- **Summarize printing charges.** Several small item charges actually combine to make a larger expense line item. These include invitations, name badges, program booklets, event signage and banners.
- **Line item for gifts.** One of my event rules is to never allow a guest to leave empty handed. So, whatever gift or gifts you provide, track the cost for them separately; you'd be amazed at how much these items can cost.
- **Identify activities expenses.** If your event includes activities such as golfing, tennis, spa, rafting, biking, or other activities, you will want to note the cost of these fees separately. I suggest summarizing the total cost in your spreadsheet and attaching a breakdown.
- **Post other expenses.** If an expense doesn't fall into any of the above categories, I tend to list them as a miscellaneous expense item here.
- **Give yourself a contingency fund category.** Depending on the size or complexity of an event, you may want to give yourself as much as up to 20% of the event budget here. Despite the best planning, charges are going to exceed projected plans with expenses that you never consider. This will keep you from going over budget every time.
- **Summarize projected expenses.** As you build your event program, you will have a good projection of the total expenses. This is the information that I will share with my event client to make sure they are aware of the event budget so that there aren't any surprises later on.
- **Summarize actual expenses.** This happens after the event has concluded. I will subtotal the invoices into the above 10 categories and document the actual budget. If extremely favorable, I will identify savings in actual budget vs. the projected budget, demonstrating the value-add of my role.
  
- [www.eventplanning.about.com](http://www.eventplanning.about.com)

# Un esempio

21



*CONVENTION DEALER  
PARIGI  
7/11 OTTOBRE 2011*

*CONSUMER  
7/11 ottobre*

*1 SEGRETERIA ORGANIZZATIVA*

# Il management fee

22

- Di solito **l'organizzatore prevede il suo compenso** on top del costo dell'evento stesso.
- Può essere determinato come una percentuale dei costi (10-15%), ma dipende dalla “dimensione” dei costi, naturalmente. L'importante è che si ripaghi le ore/lavoro e i costi sostenuti nell'organizzazione dell'evento.
- In sintesi si può pagare l'organizzatore<sup>1</sup> con:
  - ▣ **Fee fisso a progetto**
  - ▣ **Percentuale sulle spese**
  - ▣ **Costo orario**
  - ▣ **Percentuale sulle spese + costo orario**

□ <sup>1</sup>[www.eventplanning.about.com](http://www.eventplanning.about.com)

# Fondo spese impreviste

23

- Il budget di un evento dovrebbe **sempre includere** una voce dedicata alle **spese impreviste**
- Bisogna prudenzialmente considerare il **5-10% in più** rispetto alle spese previste

# Il processo di budget

Checklist

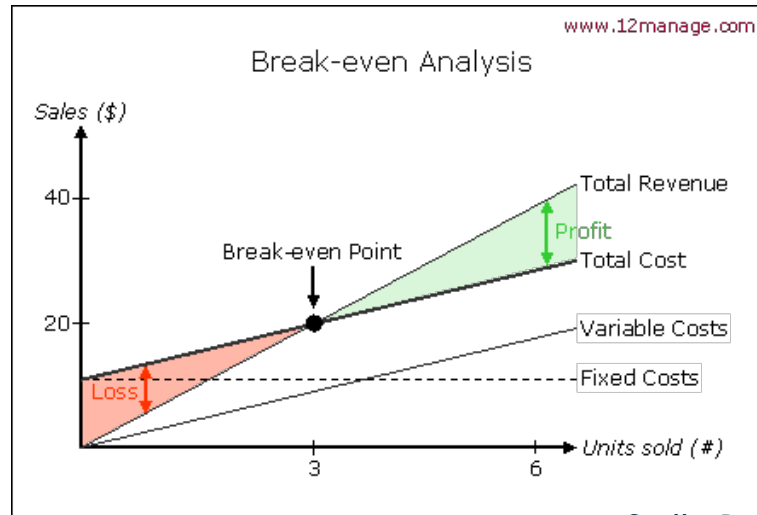
24

1. **Draft del budget** sulla base delle informazioni disponibili
2. **Analisi del contesto** esterno ed interno per capirne gli impatti sul budget
3. Verificare i **diversi approcci** al budget
4. **Negoziare il budget** con tutti gli stakeholders importanti
5. Completare il budget con tutti gli **aggiustamenti** del caso
6. **Rivederlo costantemente** per aggiornare le stime
7. **Analizzare** le eventuali **variazioni**
8. **Raccogliere informazioni** per la preparazione dei budget futuri

# Il break-even point

25

- L'evento dovrebbe **arrivare almeno al Break-even**. Per capire quando si raggiunge, l'organizzatore degli eventi deve **stimare i costi fissi** (costi amministrativi, assicurazione, affitto degli spazi, advertising e compensi agli artisti), **quelli variabili** (legati alle presenze: ad esempio cibo e bevande) e naturalmente **i ricavi** (che possono essere anche fissi, es. sponsorship).



Stella Romagnoli

LUMSA - Economia e  
Organizzazione degli Eventi

- La strategia di **come ottenere il finanziamento dell'evento** è cruciale sia per i piccoli che per i grandi eventi. I ricavi possono derivare dalle seguenti fonti:
  - **Biglietti** d'ingresso
  - **Affitto di stand**
  - Vendita di **merchandise**
  - Cessione di **licenze** (loghi, nomi ed immagini dell'evento)
  - Vendita di **cibo e bevande**
  - **Sponsorizzazioni**
  - Vendita dei posti al **parking**

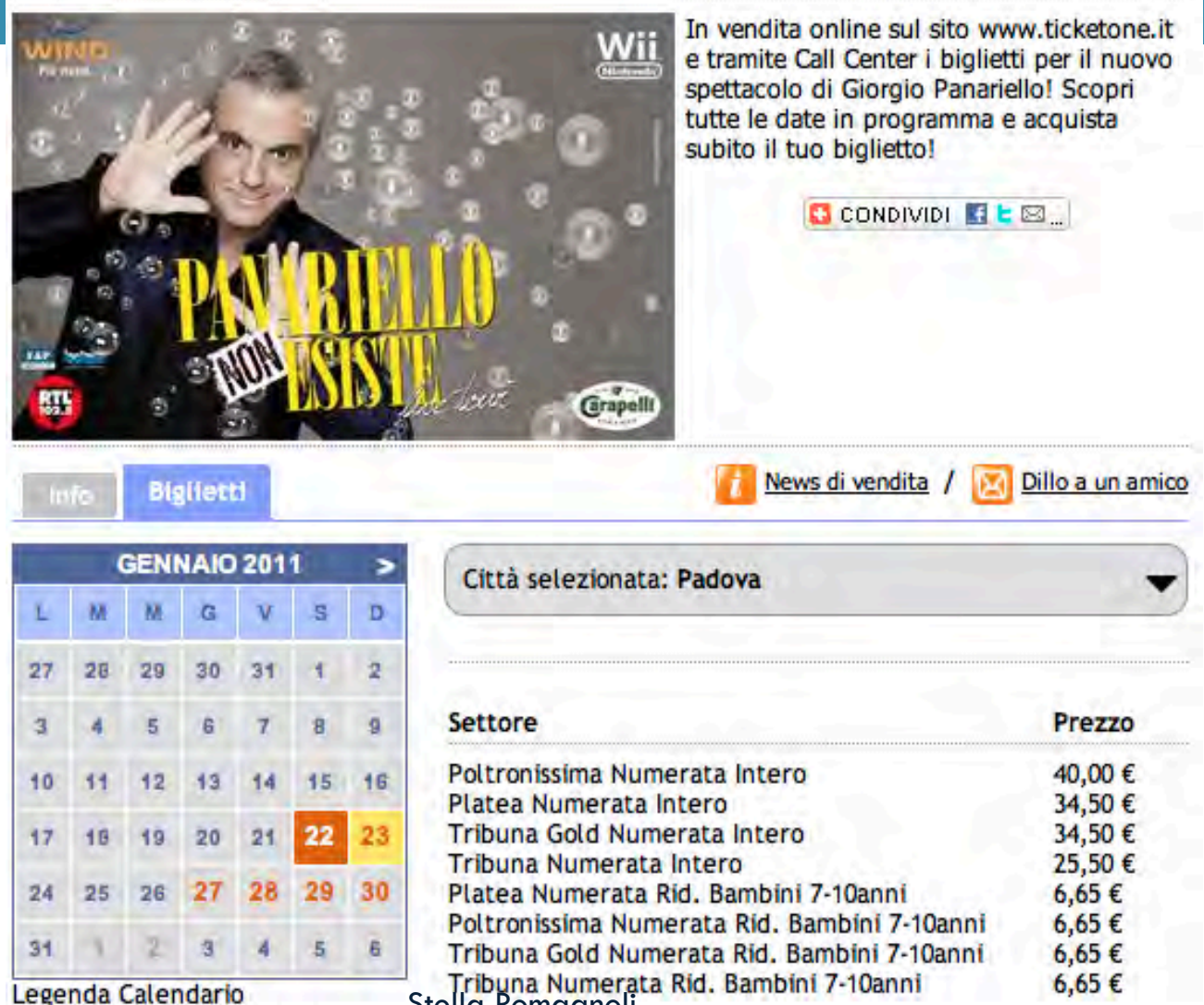


# Prezzo dei biglietti




27



Più è alto il contributo degli sponsor (e altre fonti) minore potrà essere il prezzo dei biglietti.

Da considerare il costo di produzione e distribuzione degli stessi



In vendita online sul sito [www.ticketone.it](http://www.ticketone.it) e tramite Call Center i biglietti per il nuovo spettacolo di Giorgio Panariello! Scopri tutte le date in programma e acquista subito il tuo biglietto!

CONDIVIDI    ...

Info Biglietti  News di vendita /  Dillo a un amico

GENNAIO 2011

L	M	M	G	V	S	D
27	28	29	30	31	1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31	1	2	3	4	5	6

Legenda Calendario

Città selezionata: Padova

Settore	Prezzo
Poltronissima Numerata Intero	40,00 €
Platea Numerata Intero	34,50 €
Tribuna Gold Numerata Intero	34,50 €
Tribuna Numerata Intero	25,50 €
Platea Numerata Rid. Bambini 7-10anni	6,65 €
Poltronissima Numerata Rid. Bambini 7-10anni	6,65 €
Tribuna Gold Numerata Rid. Bambini 7-10anni	6,65 €
Tribuna Numerata Rid. Bambini 7-10anni	6,65 €

Stella Romagnoli

Organizzazione degli Eventi

# Analisi del cash flow

28

- **L'analisi del flusso di cassa** è importante per un evento. **I fornitori spesso vanno pagati prima** di quando arrivano gli incassi e l'organizzazione deve poter disporre della valuta necessaria.
- L'errata gestione del flusso di cassa porta ad una situazione di insolvenza che non consentirà di onorare gli impegni presi con effetti negativi sulla propria reputazione (di event manager) e mettendo a rischio il successo dell'evento e il futuro della propria attività imprenditoriale

# Pianificare il flusso di cassa

29

- Le misure che bisogna prendere per una **corretta gestione della liquidità** sono sostanzialmente due:
  - ▣ Stabilire con i propri **fornitori condizioni di pagamento** tali da consentire l'arrivo nelle casse dell'agenzia delle entrate collegate all'evento (insomma, **farli aspettare con “la data di valuta”**... es. *“90gg. fine mese data fattura”*)
  - ▣ Amministrare diligentemente i fondi raccolti in modo da **onorare gli obblighi** verso i fornitori
- Per questi motivi sarà necessario effettuare una **corretta pianificazione finanziaria**

# Linee guida per la pianificazione finanziaria:

30

1. Preparare uno **scadenziario dei movimenti in entrata e in uscita**
2. Effettuare un attento **controllo sugli acquisti** (firme di autorizzazione)
3. Effettuare un attento **controllo sulle fatture** (per verificare se corrispondono agli accordi presi)
4. Cercare di **negoziare dei contratti di fornitura** che prevedano somme in anticipo e il **saldo a manifestazione conclusa**
5. Assicurarsi delle linee di **credito** con il proprio istituto bancario al fine di **fronteggiare eventuali ritardi nei pagamenti** da parte dei clienti e degli sponsor

# Conto Profitti e Perdite

31

- Il **Conto Profitti e Perdite**, o **Conto Economico**, rappresenta lo strumento di monitoraggio più semplice per misurare delle performances finanziarie dell'evento in una certa unità temporale, in quanto riflette la **differenza fra costo dei fattori produttivi impiegati** (lavoro, materiali e servizi) **ed il reddito ottenuto** (con la vendita dei biglietti e gli altri finanziamenti)
- Nel mondo perfetto il conto economico coinciderebbe con il budget. Il budget è il piano, e se ogni cosa fosse stata stimata perfettamente, il risultato previsto sarebbe lo stesso.
- Il budget viene fatto prima, mentre di solito il conto economico segue e chiude l'evento.

# Conto Profitti e Perdite

32

- Nel Conto Economico la **fonte principale di ricavi appare per prima** (es. biglietti venduti)
- Poi c'è il **costo del venduto** (costo dei biglietti, produzione, sito evento, staging, security, ecc.)
- E quindi troviamo il **Margine Lordo sulle vendite (gross profit)**
- A questo punto **si detraggono i costi operativi, amministrativi, di pubblicità, ecc.**
- E si ottiene il **Reddito Operativo** (EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)
- A questo punto **deduciamo le tasse** (e il resto)
- E abbiamo il **Reddito Netto (net profit)**

# Stato Patrimoniale

33

- Se il Conto Economico ci fornisce i risultati finanziari di un certo periodo di tempo, lo **stato patrimoniale ci da l'idea di quanto vale l'organizzazione** in un certo momento: rappresenta il bilancio delle **attività** (es. disponibilità contante o in c/c) e delle **passività** (es. debiti)
- Il soggetto, in questo caso, è l'organizzazione che si occupa dell'evento: se possiede ad esempio beni immobili (che possono ospitare le iniziative) o altri asset (tipo l'impianto luci e sonoro). ○ viceversa se ha debiti con fornitori
- L'asset più importante, la reputazione, è però intangibile e non può essere contabilizzata...

# Schema dello Stato Patrimoniale

34

<b>Attività</b>	<b>Passività</b>
<b>Attività immobilizzate</b>  (FA)	<b>Capitale sociale</b>  (OF)
<b>Attività correnti</b>  (CA)	<b>Prestiti a lungo termine</b>  (LTL)
	<b>Passività correnti</b>  (CL)

conferimenti in denaro o in natura dei soci



# Sistema di controllo finanziario

35

- Come dicevamo, è molto importante istituire un sistema di controllo finanziario affinché:
  - ▣ Ogni **spesa** e ogni **pagamento** siano **approvati**
  - ▣ Beni e servizi acquistati rispondano a **standard di qualità** prefissati
  - ▣ Gli **incassi** siano **registrati**
  - ▣ I **debiti** pagati
  - ▣ Tutte le **transazioni contabilizzate**
  - ▣ La **normativa fiscale** venga rispettata
  - ▣ Che gli **stakeholders** ricevano una **reportistica** corretta e tempestiva

# Panic Payments

36

- Nel mondo ideale il budget dovrebbe prevedere tutte le voci, ma... nella pratica è bene includere anche questa.
- **Qualcosa potrebbe andare storto**, e magari occorre prevedere un piano B, più costoso, che deve essere comunque coperto dal budget. Trattare con i fornitori all'ultimo minuto potrebbe portare a dover accettare condizioni di premium price.
- Diciamo comunque che una pianificazione accurata, un budget preciso, contratti dettagliati (in anticipo) con i fornitori possono ridurre l'eventualità di questi "panic payments"

# Reportistica

37

- Al termine dell'evento è essenziale predisporre un report completo



Stella Romagnoli

LUMSA - Economia e  
Organizzazione degli Eventi

**NATIONAL FOLK FESTIVAL LIMITED**  
**ABN 96 058 761 274**

**FINANCIAL REPORT FOR THE YEAR ENDED 30 JUNE 2010**

**STATEMENT OF COMPREHENSIVE INCOME**

	Note	2010 \$	2009 \$
Revenue	2	2,073,172	1,872,408
Other revenue	2	122,309	109,357
Depreciation and amortisation	3	(40,842)	(40,786)
Employee benefits expense		(453,265)	(417,622)
Finance costs		(6,333)	(16,695)
Marketing and promotion		(137,501)	(83,314)
Occupancy costs		(20,410)	(33,553)
Operational costs		(918,642)	(829,665)
Performance costs		(407,030)	(361,773)
Other expenditure	3	(212,038)	(181,841)
<b>Profit before income tax</b>		<b>(580)</b>	<b>16,514</b>
Income tax expense		-	-
<b>Profit for the year</b>		<b>(580)</b>	<b>16,514</b>
<b>Other comprehensive income</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Net gain on revaluation of non-current assets		-	-
Net (loss)/gain on revaluation of financial assets		-	-
<b>Other comprehensive income for the year</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total comprehensive income for the year</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Profit attributable to members of the entity		(580)	16,514
<b>Total comprehensive income attributable to members of the entity</b>		<b>-</b>	<b>-</b>

## STATEMENT OF FINANCIAL POSITION

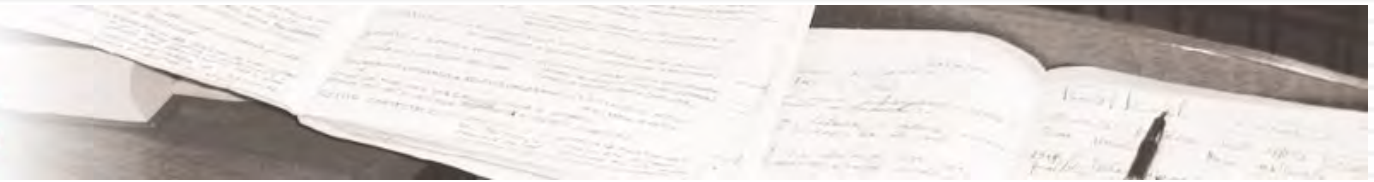
	Note	2010 \$	2009 \$
<b>CURRENT ASSETS</b>			
Cash and cash equivalents	4	206,245	234,270
Trade and other receivables	5	18,304	22,779
Inventories	6	7,147	-
Other current assets	7	15,550	16,803
<b>TOTAL CURRENT ASSETS</b>		<b>247,246</b>	<b>273,852</b>
<b>NON-CURRENT ASSETS</b>			
Property, plant and equipment	8	475,811	498,862
<b>TOTAL NON-CURRENT ASSETS</b>		<b>475,811</b>	<b>498,862</b>
<b>TOTAL ASSETS</b>		<b>723,057</b>	<b>772,714</b>
<b>CURRENT LIABILITIES</b>			
Trade and other payables	9	27,990	36,124
Borrowings	10	-	18,024
Provisions	11	25,931	35,963
<b>TOTAL CURRENT LIABILITIES</b>		<b>53,921</b>	<b>90,131</b>
<b>NON-CURRENT LIABILITIES</b>			
Trade and other payables	9	7,500	9,500
Borrowings	10	3,570	7,716
Provisions	11	12,223	18,944
<b>TOTAL NON-CURRENT LIABILITIES</b>		<b>23,293</b>	<b>36,160</b>
<b>TOTAL LIABILITIES</b>		<b>77,214</b>	<b>126,291</b>
<b>NET ASSETS</b>		<b>645,843</b>	<b>646,423</b>
<b>EQUITY</b>			
Retained Earnings		415,238	426,529
Reserves		230,605	219,894
<b>TOTAL EQUITY</b>		<b>645,843</b>	<b>646,423</b>

**NATIONAL FOLK FESTIVAL LIMITED**  
**ABN 96 058 761 274**

**FINANCIAL REPORT FOR THE YEAR ENDED 30 JUNE 2010**

**STATEMENT OF CASH FLOWS**

	Note	2010 \$	2009 \$
<b>CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES</b>			
Receipts from customers		2,132,774	1,982,391
Receipts from grants		109,309	68,512
Payments to suppliers and employees		(2,235,963)	(1,928,845)
Interest received		12,420	26,044
Finance costs		(6,333)	(16,695)
Net cash generated from operating activities	17(b)	12,207	131,407
<b>CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES</b>			
Proceeds from sale of property, plant and equipment		-	-
Payment for property, plant and equipment		(18,062)	(482,585)
Net cash used in investing activities		(18,062)	(482,585)
<b>CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES</b>			
Proceeds/(Repayment) from borrowings		(22,170)	25,740
Net cash generated from (used in) financing activities		(22,170)	25,740
Net (decrease) increase in cash held		(28,025)	(325,438)
Cash at the beginning of the financial year		234,270	559,708
Cash at the end of the financial year	17(a)	206,245	234,270



42

# Grazie per l'attenzione