

LO STUDIO DI FATTIBILITA' LATO ENTI NON PROFIT

LABORATORIO N. 2

Massimiliano Merli

26 Novembre 2024

sportellobeniconfiscati@anci.lombardia.it

Cellulare 348 1564644

CV su LinkedIn



Beni immobili confiscati: una grande opportunità!

- ❖ Incrocio con le politiche/strategie del territorio
- ❖ Contenimento costi e stimolo alla progettualità...possibilità di pensare in grande
- ❖ Attenzione a:
 - impatti economici/finanziari (ristrutturazioni finalizzate alla progettualità e sostenibilità dei progetti)
 - processo (organizzazione, competenze, risorse) →dimensione ENP

Laboratori SDF

- ❖ 3 Sessioni operative e interattive di approfondimento (Comuni/ ENP)
- ❖ Unico modello di SDF ma diverso approccio
- ❖ Obiettivo Comuni: comprensione struttura SDF per adattarlo alle diverse progettualità, confronto e valutazione SDF (criteri e commissione), monitoraggio
- ❖ Obiettivo ENP: comprendere struttura SDF per una corretta e vincente compilazione

Processo

- ❖ **Sopralluogo e controlli da parte del Comune per verificare:**
 - stato e condizioni (libero/occupato, livello della eventuale ristrutturazione, difformità , abusi sanabili,...)
 - potenzialità
 - Vincoli eventuali (tutela terzi, ipoteche, confisca di quote,...)
- ❖ **Fase progettuale → Bando di Concessione**
- ❖ **Modello SDF** → compilazione
- ❖ **Misurazione impatto sociale**
- ❖ **Valutazione progetti** → criteri descritti nel Bando → Commissione (nominata a bando chiuso)
- ❖ **Assegnazione a ENP** → Contratto di Concessione
- ❖ **Monitoraggio**

- ❖ **Studio di Fattibilità**
- ❖ **Criteri di valutazione dei progetti**
- ❖ **Monitoraggio**
- ❖ **Conclusioni**

Studio di Fattibilità (SDF)

- ❖ Analisi strutturata per:
 - presentare un progetto/un'idea
 - dimostrarne la sostenibilità economica e finanziaria
 - per un periodo di 3 anni

- ❖ Sostenibilità economica: confronto ricavi vs costi

- ❖ Sostenibilità finanziaria: confronto entrate vs uscite /
impieghi vs fonti

Studio di Fattibilità (segue)

- ❖ Lo SDF non è richiesto dalla legge
- ❖ Il suo utilizzo deriva dalla necessità di uno strumento capace di valutare progetti e, laddove necessario, confrontare progetti presentati da ENP diversi sullo stesso bene immobile
- ❖ Esistono diversi modelli di SDF: quello che vi proponiamo deriva dal mondo aziendale e dalla esperienza formativa con Anci Lombardia
- ❖ Il nostro modello è diverso da quello utilizzato da ANBSC per assegnazione diretta a ENP

Approccio proattivo

- ❖ Il modello proposto di SDF è anche uno stimolo proattivo ad utilizzarlo anche se non richiesto o se all'interno del Bando è presente una versione SDF meno strutturata
- ❖ **Esempio** : «Definizione del piano economico-finanziario e degli investimenti previsti, anche alla luce di ristrutturazioni eventualmente necessarie e dettagliate nel relativo cronoprogramma» → segue box vuoto
- ❖ Può aiutare anche chi lo compila oltre a chi dovrà analizzare/valutare il progetto
- ❖ Il modello (se ben utilizzato) garantisce senz'altro la sostenibilità economica del progetto
- ❖ Modello → Metodo di lavoro

Struttura sintetica SDF

- ❖ Analisi del contesto e parte progettuale
- ❖ Sviluppo dei ricavi
- ❖ Analisi dei costi
- ❖ Sostenibilità economica (ricavi vs costi x 3 anni)
- ❖ Sostenibilità finanziaria (entrate vs uscite/ fonti vs impieghi x 3 anni)

Economico vs finanziario

Mondo Economico		Mondo Finanziario
Ricavi vs Costi		Entrate vs Uscite
Utile vs Perdita		Liquidità vs illiquidità
IVA no		IVA si
Fotografia		Fluire
Motore		Benzina

Dimostrare la sostenibilità economico-finanziaria del progetto attraverso un **PROCESSO che scoraggia approcci superficiali e semplicistici e favorisce professionalità e competenze dei partners. Il processo non è una barriera ma un percorso guidato di garanzia per tutti**

Struttura modello SDF: caratteristiche

- ❖ Logica «a cascata» (contesto, progetto, ricavi, costi, entrate, uscite)
- ❖ Bloccata → tabelle e files → discrezionalità molto limitata in sede di compilazione → riduce incomprensioni ed errori, agevola comprensione e confronto → soprattutto nell'analisi della sostenibilità economico-finanziaria
- ❖ Le Tabelle sono integrabili con spiegazioni / informazioni

Struttura Modello SDF

1. Sintesi del progetto
2. Contesto di riferimento
3. Analisi dell'offerta/Concorrenza
4. Descrizione del progetto/servizio
5. Posizionamento progetto/servizio
6. Target/destinatari
7. Analisi punti forza/debolezza (SWOT)
8. ENP : struttura/organizzazione
9. Definizione del prezzo
10. Sviluppo dei ricavi
11. Costi diretti
12. Costi di promozione/comunicazione
13. Costi indiretti/di struttura
14. Programma Investimenti
15. Cronoprogramma
16. Cronoprogramma economico
17. Conto economico previsionale
18. Cronoprogramma finanziario
19. Flussi finanziari

Struttura SDF: adattabilità

1. Sintesi del progetto
2. Contesto di riferimento
3. Analisi dell'offerta/Concorrenza
4. Descrizione del progetto/servizio
5. Posizionamento progetto/servizio
6. Target/destinatari
7. Analisi punti forza/debolezza (SWOT)
8. ENP : struttura/organizzazione
9. Definizione del prezzo
10. Sviluppo dei ricavi

11. Costi diretti
12. Costi di promozione/comunicazione
13. Costi indiretti/di struttura
14. Programma Investimenti
15. Cronoprogramma
16. Cronoprogramma economico
17. Conto economico previsionale
18. Cronoprogramma finanziario
19. Flussi finanziari

1. Sintesi del progetto
2. Analisi dell'offerta/Concorrenza
3. Descrizione del progetto/servizio
4. Posizionamento progetto/servizio
5. ENP : struttura/organizzazione
6. Definizione del prezzo

7. Sviluppo dei ricavi
8. Costi
9. Programma Investimenti
10. Cronoprogramma
11. Conto economico previsionale
12. Flussi finanziari

Struttura Modello SDF : progetto

1. Sintesi del progetto
2. Contesto di riferimento
3. Analisi dell'offerta/Concorrenza
4. Descrizione del progetto/servizio
5. Posizionamento progetto/servizio
6. Target/destinatari
7. Analisi punti forza/debolezza (SWOT)

3. Analisi dell'offerta

3. Analisi dell'offerta / Concorrenza			
Concorrente	Caratteristiche, punti di forza e debolezza	Dimensione (fatturato, addetti,..)	Politica di prezzo
Note			
Fonti			

6. Target / Destinatari

6. Target / Destinatari				
Descrizione	Caratteristiche	Bisogni da soddisfare	Dimensione/quantificazione	Target
Note				
Fonti				

7. Analisi punti di forza/debolezza (SWOT)

7. Analisi SWOT			
Punti di forza		Punti di debolezza	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	
Opportunità		Minacce	
1		1	
2		2	
3		3	
4		4	

Struttura Modello SDF : ricavi vs costi

1. Sintesi del progetto
2. Contesto di riferimento
3. Analisi dell'offerta/Concorrenza
4. Descrizione del progetto/servizio
5. Posizionamento progetto/servizio
6. Target/destinatari
7. Analisi punti forza/debolezza (SWOT)
8. ENP : struttura/organizzazione
9. Definizione del prezzo
10. Sviluppo dei ricavi
11. Costi diretti
12. Costi di promozione/comunicazione
13. Costi indiretti/di struttura
14. Programma Investimenti

8. *Struttura / Organizzazione ENP*

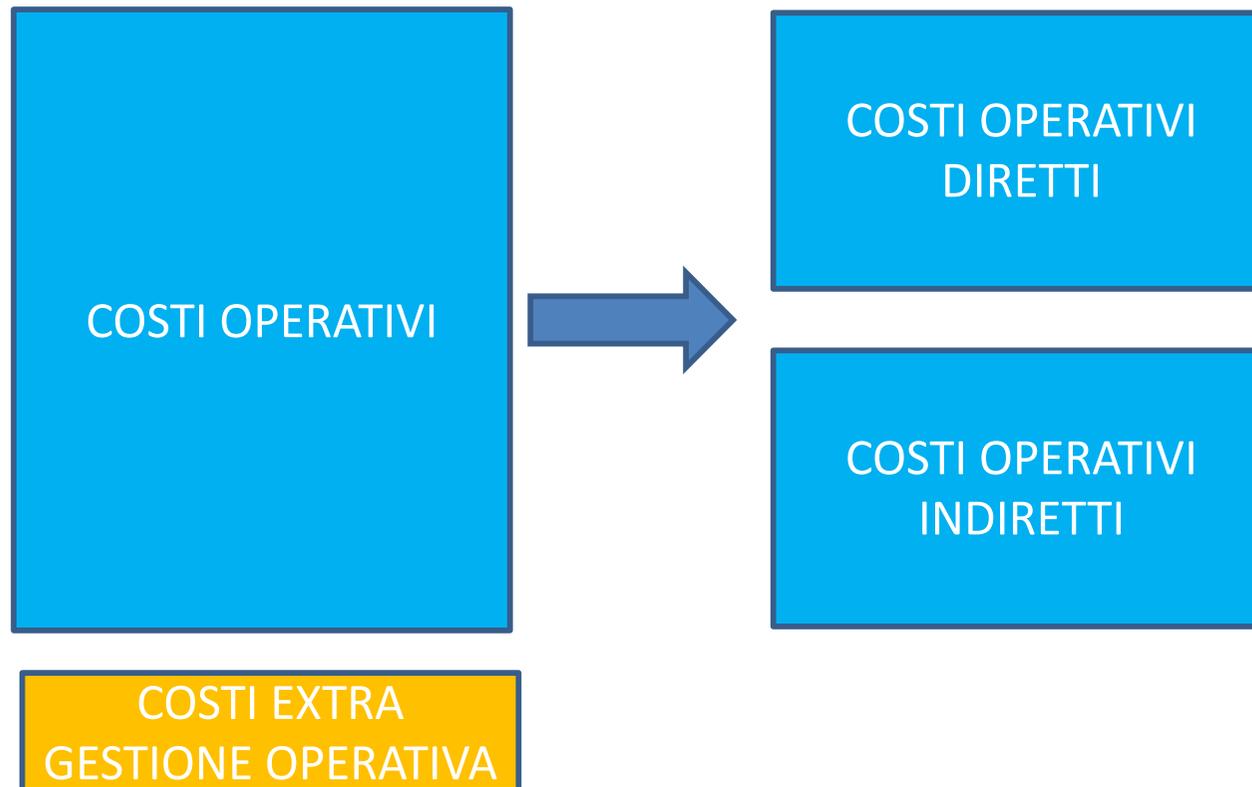
8. Struttura / Organizzazione				
	Forma giurica esistente / Nuova (informazioni, indirizzo)			
	Organizzazione / Organigramma			
	Numero dipendenti, collaboratori, volontari			

- ❖ Collegamento con i costi indiretti / di struttura: l'attuale struttura supporterà anche il nuovo progetto?
- ❖ Collegamento con i costi diretti : il nuovo progetto porterà un aumento del personale → costi diretti?
- ❖ Congruità con tabelle n° 11 e 13

9. Prezzo: esempio

9. Definizione del prezzo			
Descrizione prodotto/servizio	Unità di misura	Prezzo unitario di vendita (iva esclusa)	Prezzo del concorrente di riferimento (iva esclusa)
Formazione modulo A	Corso 12 ore	120	> 150
Formazione modulo B	Corso 12 ore	120	> 150
Formazione modulo C	Corso 12 ore	150	Prodotto unico sul mercato
Indicare i criteri utilizzati per definire il prezzo di vendita			
<p>il prezzo di frequenza individuale di 120/150 euro per ogni evento formativo da 12 ore è in linea con l'offerta del mercato, pur posizionandosi in una fascia medio-bassa; garantisce la copertura dei costi diretti dell'evento formativo (soprattutto locali e relatori) e di una quota dei costi fissi dell'attività in oggetto. Esiste ovviamente una forte correlazione tra il prezzo di vendita e il numero dei partecipanti: più è accessibile più è alta la partecipazione.</p>			

Tipologia dei costi



Costi Operativi

- ❖ Operativi → diretti (attribuibili alle linee di ricavo) o indiretti (non attribuibili alle linee di ricavo)
- ❖ Tra i costi operativi è previsto un particolare focus sui costi (diretti o indiretti) relativi a promozione/comunicazione in quanto potrebbero influenzare lo sviluppo dei ricavi
- ❖ La suddivisione dei costi operativi non è prevista nel conto economico previsionale ma è rilevante per ETS (calcolo del margine di contribuzione di prodotti/servizi) ed è dunque prevista dalle tabelle

11. Costi Operativi Diretti

11. Costi diretti						
Descrivere ed elencare i costi diretti necessari all'erogazione del prodotto/servizio						
				Anno1 (iva esclusa)	Anno2 (iva esclusa)	Anno3 (iva esclusa)
Costi di produzione e assemblaggio						
Costi dei materiali						
Costi delle materie prime						
Costi di trasporto						
Ore uomo						
Prestazioni di terzi						
Altri costi						
TOTALE						
Note:						

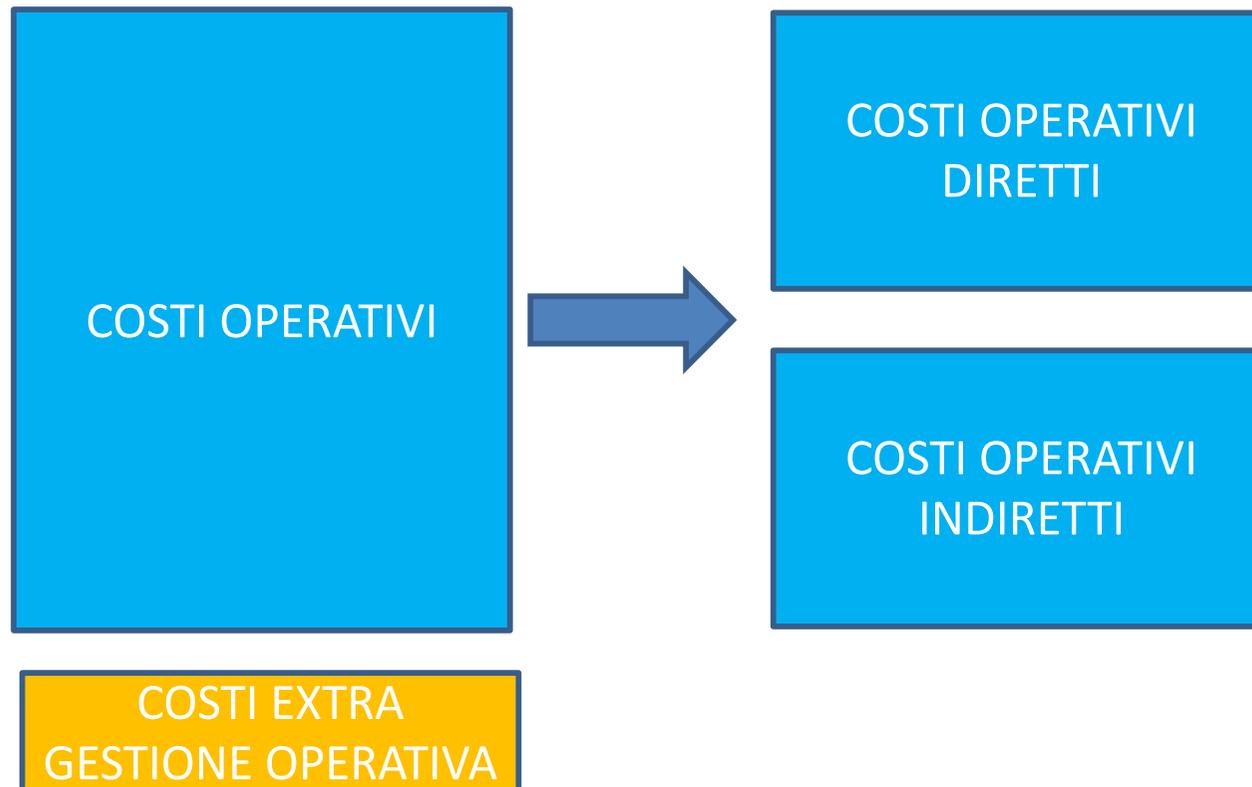
**NB. Costo personale = costo aziendale,
 TFR incluso**

13. Costi Operativi indiretti/di struttura

13. Costi indiretti - di struttura					
Descrivere la struttura organizzativa dedicata al progetto e i relativi costi					
Descrizione costi			Anno1 (iva esclusa)	Anno2 (iva esclusa)	Anno3 (iva esclusa)
Totali			-	-	-

NB. Collegamento Tabella 8 «struttura/organizzazione»

Tipologia dei costi



Costi Extra Gestione Operativa

- ❖ Costi pluriennali → investimenti → ammortamenti
- ❖ Costi di finanziamento → oneri finanziari

Siamo in ambito ECONOMICO

Programma degli investimenti

- ❖ Descrizione e quantificazione degli investimenti attesi su base triennale: ristrutturazioni, attrezzature, macchinari, automezzi, hardware, software,.....
- ❖ Trattasi di costi pluriennali per i quali - a livello economico - occorre calcolare il valore dell'ammortamento (v. normativa)
- ❖ Se i denari vengono presi a prestito occorre considerare anche il valore degli oneri finanziari

...Ricapitolando

- ❖ Descrizione e quantificazione costi diretti necessari all'erogazione del servizio/prodotto → **Tabella 11**
- ❖ Descrizione e quantificazione dei costi indiretti/di struttura → **tabella 13**
- ❖ Eventuale focus su costi di comunicazione/promozione → **tabella 12**
- ❖ Costi derivanti da ammortamenti (in base al piano degli investimenti) e oneri finanziari → **tabella 14**



DESCRIZIONE E QUANTIFICAZIONE su 3 anni

Economico vs finanziario

Mondo Economico		Mondo Finanziario
Ricavi vs Costi		Entrate vs Uscite
Utile vs Perdita		Liquidità vs illiquidità
IVA no		IVA si
Fotografia		Fluire
Motore		Benzina

Sostenibilità economica

- ❖ Ricavi (no iva) \geq Costi (no iva)
- ❖ Prezzo x quantità = ricavi
- ❖ Prezzo \rightarrow copertura dei costi (di tutti i costi operativi e non operativi) \rightarrow obiettivo minimo
- ❖ Mix prezzi \rightarrow maggiore complessità e maggior necessità di capacità gestionali (margine di contribuzione)
- ❖ Spesso la capacità dei ricavi di coprire i costi non è immediata (logica 3 anni)

Struttura Modello SDF

1. Sintesi del progetto
2. Contesto di riferimento
3. Analisi dell'offerta/Concorrenza
4. Descrizione del progetto/servizio
5. Posizionamento progetto/servizio
6. Target/destinatari
7. Analisi punti forza/debolezza (SWOT)
8. ENP : struttura/organizzazione
9. Definizione del prezzo
10. Sviluppo dei ricavi
11. Costi diretti
12. Costi di promozione/comunicazione
13. Costi indiretti/di struttura
14. Programma Investimenti
15. Cronoprogramma
16. Cronoprogramma economico
17. Conto economico previsionale
18. Cronoprogramma finanziario
19. Flussi finanziari

Cronoprogramma

- ❖ Agevola la comprensione del progetto
- ❖ Dettaglio attività per mese
- ❖ Sequenza coerente e logica
- ❖ Detta la tempistica per ricavi e costi (operativi e non)
- ❖ Base per il calcolo del fabbisogno finanziario
- ❖ Focus anno 1

Esempio: centro estivo

- ❖ Bando concessione uso gratuito con indirizzo specifico: apertura centro estivo
- ❖ Ristrutturazione necessaria a carico ETS
- ❖ ETS esistente
- ❖ Assunzione operatori
- ❖ Servizio mensa e trasporto esterni
- ❖ Progetto ETS → struttura polifunzionale (tabella 5 - Posizionamento)

Conto economico previsionale: esempio sviluppo ricavi

10. SVILUPPO RICAVI										
Prodotti/servizi	Unità di misura	Prezzo unitario mensile (iva	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno a regime	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno a regime
			Quantità vendute				Fatturato			
Centro estivo (3-11 anni)	Settimana	110,00	2000	2200	2400	2500	220.000,00	242.000,00	264.000,00	275.000,00
Corso Inglese 6 mesi (1xsettimana)	Mese	80,00		200	400	600		16.000,00	32.000,00	48.000,00
Attività fisica per pensionati 6 mesi (2x settimana)	Mese	100,00		400	600	800		40.000,00	60.000,00	80.000,00
			Totale per anno				220.000,00	298.000,00	356.000,00	403.000,00
Criteri utilizzati per definire le quantità vendute										
In base numero famiglie target (vedi tabella 6) si ipotizza di attrarre almeno il 10% del bacino di utenza. Ogni utente frequenta in media x 2 settimane. Il prezzo include pasti, merenda e servizio pulmino.										
Al secondo anno verranno introdotti 2 nuovi servizi: insegnamento lingua inglese e corsi di attività fisica per i pensionati										
Si ipotizza che almeno il 10% degli iscritti al centro estivo frequentino i corsi di inglese (1 volta a settimana) nei mesi autunnali.										
Si ipotizza che almeno il 20% dei pensionati che ruotano intorno alle famiglie che frequentano il Centro Estivo frequentino i corsi di attività fisica nei mesi autunnali (2 volte a settimana)										

Cronoprogramma attività: esempio

15 - CRONOPROGRAMMA												
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
Progetto												
Capitolato e contratto												
Ristrutturazione												
UtENZE- Richieste												
UtENZE-Aperture												
Ordine arredi e attrezzature												
Comsegna arredi												
Identificazione scuole target												
Selezione personale												
Assunzione operatori												
Promozione e pubblicità												
Accordo pasti e pulmino												
Numero minimo												
Erogazione servizi												

Da cronoprogramma attività a cronoprogramma economico

- ❖ Eliminare le attività prive di rilevanza economica
- ❖ Inserire i costi attesi (iva esclusa)
- ❖ Inserire i ricavi attesi (iva esclusa)
- ❖ Identificare i costi pluriennali e la relativa quota di ammortamento
- ❖ Ricordarsi di eventuali costi per interessi nel caso che ETS non sia in grado di finanziare (in toto o parzialmente) eventuali investimenti
- ❖ Coerenza con precedenti dati (8 -> 14)
- ❖ «Ponte» vs conto economico

Cronoprogramma: impatto economico

16 - CRONOPROGRAMMA : Impatto economico													
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva esclusa)
Progetto			1.000										1.000
Capitolato e contratto			500										500
Ristrutturazione				20.000									20.000
Utenze				1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000				6.000
Attrezzature					10.000								10.000
Operatori						45.000	45.000	45.000					135.000
Promozione e pubblicità					1.000	1.000	1.000	1.000					4.000
Pasti e pulmino						16.000	16.000	16.000					48.000
Altri costi													4.000
TOTALE COSTI													228.500,00
RICAVI						66.394,00	103.606,00	50.000,00					220.000,00

Perdita?

Attenzione all'impatto degli ammortamenti...

Cronoprogramma: impatto economico

16 - CRONOPROGRAMMA : Impatto economico															
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva esclusa)	Quota Ammto	Costi Operativi
Progetto			1.000										1.000		1000
Capitolato e contratto			500										500		500
Ristrutturazione				20.000									20.000	2.000	
Utenze				1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000				6.000		6000
Attrezzature					10.000								10.000	1.000	
Operatori						45.000	45.000	45.000					135.000		135000
Promozione e pubblicità					1.000	1.000	1.000	1.000					4.000		4000
Pasti e pulmino						16.000	16.000	16.000					48.000		48000
Altri costi													4.000		4000
TOTALE COSTI													228.500,00	3.000	198.500
RICAVI						66.394,00	103.606,00	50.000,00					220.000,00		

$220.000 - (198.500 + 3.000) = 18.500$ utile di progetto ante imposte

Conto economico previsionale

- ❖ Ricavi vs costi → sostenibilità economica su 3 anni →
- ❖ Formato (soprattutto costi) da personalizzare
- ❖ Attenzione all'anno 1 (cronoprogramma)
- ❖ Componenti:
 - Ricavi → tabella # 10
 - Costi operativi → tabelle # 11-12-13
 - Costi extra gestione operativa (tabella #14 + oneri finanziari)
 - Logica delle rimanenze (laddove presenti)

Conto economico previsionale: struttura

- + Ricavi Operativi
- + Altri ricavi
- + Rimanenze Finali
- = TOTALE RICAVI (A)
- Costi Operativi (diretti/indiretti) (B)
- Rimanenze Iniziali
- = RISULTATO OPERATIVO (C)
- Costi extra gestione operativa (D)
(ammortamenti, oneri finanziari,...)
- = RISULTATO ANTE IMPOSTE (E)

17. Conto economico previsionale

17 - Conto Economico previsionale			
Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi operativi			
Altri ricavi e proventi			
Rimanenze finali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
A. TOTALE RICAVI	-	-	-
Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
Trasporti, logistica, provvigioni			
Servizi di terzi/ Prestazioni professionali			
Godimento di beni di terzi (affitti, leasing, noleggi)			
Personale			
Costi commerciali (pubblicità, rappresentanza, ...)			
Utenze e altri costi di gestione (es. assicurazioni)			
B. TOTALE COSTI OPERATIVI	-	-	-
Rimanenze iniziali materie prime, semilavorati, prodotti finiti			
C. REDDITO OPERATIVO (A-B-rimanenze iniziali)	-	-	-
Ammortamenti			
Plus/minus valenze			
Oneri finanziari			
D. TOTALE COSTI EXTRA GESTIONE OPERATIVA	-	-	-
E. RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE (C-D)	-	-	-
Esplicitare i criteri utilizzati per determinazione dei ricavi e dei costi			

**Conto
economico
previsionale
esempio
Anno 1**

17. Conto economico previsionale			
Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi operativi	220.000,00		
Rimanenze Finali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
Altri ricavi e proventi			
TOTALE RICAVI	220.000,00	-	-
Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
Utenze	6.000,00		
Servizio mensa e costo pulmino	48.000,00		
Progetto e capitolato	1.500,00		
Personale (diretto/indiretto)	135.000,00		
Costi commerciali (pubblicità, rappresentanza,...)	4.000,00		
Altri costi di gestione	4.000,00		
TOTALE COSTI OPERATIVI	198.500,00	-	-
Rimanenze Iniziali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
REDDITO OPERATIVO	21.500,00	-	-
Ammortamenti	3.000,00		
Oneri finanziari			
Plus/minus valenze			
TOTALE COSTI EXTRA GESTIONE OPERATIVA	3.000,00	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	18.500,00	-	-
Esplicitare i criteri per determinazione dei ricavi e dei costi			

Conto economico previsionale: esempio sviluppo ricavi

10. SVILUPPO RICAVI										
Prodotti/servizi	Unità di misura	Prezzo unitario mensile (iva	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno a regime	Anno 1	Anno 2	Anno 3	Anno a regime
			Quantità vendute				Fatturato			
Centro estivo (3-11 anni)	Settimana	110,00	2000	2200	2400	2500	220.000,00	242.000,00	264.000,00	275.000,00
Corso Inglese 6 mesi (1xsettimana)	Mese	80,00		200	400	600		16.000,00	32.000,00	48.000,00
Attività fisica per pensionati 6 mesi (2x settimana)	Mese	100,00		400	600	800		40.000,00	60.000,00	80.000,00
						Totale per anno	220.000,00	298.000,00	356.000,00	403.000,00
Criteri utilizzati per definire le quantità vendute										
In base numero famiglie target (vedi tabella 6) si ipotizza di attrarre almeno il 10% del bacino di utenza. Ogni utente frequenta in media x 2 settimane. Il prezzo include pasti, merenda e servizio pulmino.										
Al secondo anno verranno introdotti 2 nuovi servizi: insegnamento lingua inglese e corsi di attività fisica per i pensionati										
Si ipotizza che almeno il 10% degli iscritti al centro estivo frequentino i corsi di inglese (1 volta a settimana) nei mesi autunnali.										
Si ipotizza che almeno il 20% dei pensionati che ruotano intorno alle famiglie che frequentano il Centro Estivo frequentino i corsi di attività fisica nei mesi autunnali (2 volte a settimana)										

**Conto
 economico
 previsionale
 esempio
 Anno 1**

17. Conto economico previsionale			
Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi operativi	220.000,00		
Variazione rimanenze semilavorati e prodotti finiti			
Altri ricavi e proventi			
TOTALE RICAVI (VALORE DELLA PRODUZIONE)	220.000,00	-	-
Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
Utenze	6.000,00		
Servizio mensa e costo pulmino	48.000,00		
Progetto e capitolato	1.500,00		
Personale (diretto/indiretto)	135.000,00		
Costi commerciali (pubblicità, rappresentanza,...)	4.000,00		
Altri costi di gestione	4.000,00		
TOTALE COSTI OPERATIVI (COSTI DELLA PRODUZIONE)	198.500,00	-	-
Variazione rimanenze materie prime sussidiarie, di consumo e merci			
REDDITO OPERATIVO	21.500,00	-	-
Ammortamenti ristruttur e arredi	3.000,00		
Plus/minus valenze			
Oneri finanziari			
TOTALE COSTI EXTRA GESTIONE OPERATIVA	3.000,00	-	-
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	18.500,00	-	-
CRITERI : RICAVI & COSTI			

Conto economico previsionale esempio su 3 anni

NB: disponibili file excel con %

17. Conto economico previsionale			
Conto economico previsionale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Ricavi operativi	220.000,00	298.000,00	356.000,00
Rimanenze Finali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
Altri ricavi e proventi			
TOTALE RICAVI	220.000,00	298.000,00	356.000,00
Acquisti di materie prime sussidiarie, di consumo e merci		5.000,00	5.000,00
Utenze	6.000,00	10.000,00	10.000,00
Servizio mensa e costo pulmino	48.000,00	52.000,00	57.000,00
Progetto e capitolato	1.500,00		
Personale (diretto/indiretto)	135.000,00	180.000,00	250.000,00
Costi commerciali (pubblicità, rappresentanza,...)	4.000,00	5.000,00	7.000,00
Altri costi di gestione	4.000,00	6.000,00	8.000,00
TOTALE COSTI OPERATIVI	198.500,00	258.000,00	337.000,00
Rimanenze Iniziali materie prime, semilavorati e prodotti finiti			
REDDITO OPERATIVO	21.500,00	40.000,00	19.000,00
Ammortamenti	3.000,00	5.000,00	7.000,00
Oneri finanziari			
Plus/minus valenze			
TOTALE COSTI EXTRA GESTIONE OPERATIVA	3.000,00	5.000,00	7.000,00
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	18.500,00	35.000,00	12.000,00
Esplicitare i criteri per determinazione dei ricavi e dei costi			

Economico vs finanziario

Mondo Economico	Mondo Finanziario
Ricavi vs Costi	Entrate vs Uscite
Utile vs Perdita	Liquidità vs illiquidità
IVA no	IVA si
Fotografia	Fluire
Motore	Benzina

Sostenibilità finanziaria: possibili scenari

- ❖ Obiettivo → dimostrare la capacità di generare la necessaria liquidità su 3 anni
- ❖ Scenario A
Sostenibilità finanziaria operativa → possibile criticità di breve periodo (gestibile ad esempio con linee di credito a breve e tempi pagamenti fornitori) ma equilibrio sul lungo periodo (3 anni).
Non accettabile criticità finanziaria di lungo periodo
- ❖ Scenario B
Allo scenario A si aggiungono gli investimenti → capitale proprio o finanziamenti a lungo periodo → verifica ritorno/reddittività dell'investimento
(restituzione finanziamento + sostenibilità operativa)

Sostenibilità finanziaria – Scenario B

- ❖ Necessità di investimenti → Finanziamento
- ❖ Maggiori costi → ammortamenti e oneri finanziari
- ❖ Maggior aumento dei ricavi → maggior utile → liquidità aggiuntiva per restituire i denari ricevuti in prestito

Sostenibilità finanziaria: cronoprogramma

- ❖ La sostenibilità finanziaria è conseguenza della sostenibilità economica → «motore ok»
- ❖ Il cronoprogramma permette il passaggio da economico a finanziario sia nel caso di operatività che di investimenti → percorso suggerito
- ❖ Per tale passaggio occorre ipotizzare tempi e modi di pagamento/incasso ed inserire l'IVA
- ❖ Focus anno 1

Cronoprogramma: impatto economico

16 - CRONOPROGRAMMA : Impatto economico													
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva esclusa)
Progetto			1.000										1.000
Capitolato e contratto			500										500
Ristrutturazione				20.000									20.000
Utenze				1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000				6.000
Attrezzature					10.000								10.000
Operatori						45.000	45.000	45.000					135.000
Promozione e pubblicità					1.000	1.000	1.000	1.000					4.000
Pasti e pulmino						16.000	16.000	16.000					48.000
Altri costi													4.000
TOTALE COSTI													228.500,00
RICAVI						66.394,00	103.606,00	50.000,00					220.000,00

Cronoprogramma anno 1: impatto finanziario

ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
Progetto				X								
Capitolato e contratto				X								
Ristrutturazione					X	X	X					
Utenze					X		X		X			
Attrezzature						X	X	X				
Operatori							X	X	X			
Promozione e pubblicità					X	X	X	X				
Pasti e pulmino							X	X	X			
Altri costi									X			
TOTALE USCITE												
TOTALE ENTRATE						X	X	X				
X= pagamento												

Ipotesi (devono essere DICHIARATE)

Condizioni di pagamento:

- progetto e capitolato 30 gg, ristrutturazione a attrezzature 30/60/90
- utenze bimestrale
- operatori, pasti e pulmino il mese successivo,
- promozione ogni mese

Entrate : inizio mese

IVA : 22%

Cronoprogramma: impatto finanziario

18 - CRONOPROGRAMMA : Impatto finanziario													
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva esclusa)
Progetto				1.220,00									1.220,00
Capitolato e contratto				610,00									610,00
Ristrutturazione					8.540,00	8.540,00	7.320,00						24.400,00
Utenze					2.440,00		2.440,00		2.440,00				7.320,00
Attrezzature						3.660,00	3.660,00	4.880,00					12.200,00
Operatori						45.000,00	45.000,00	45.000,00					135.000,00
Promozione e pubblicità					1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00					4.880,00
Pasti e pulmino							19.520,00	19.520,00	19.520,00				58.560,00
Altri costi									4.880,00				4.880,00
Totale USCITE				1.830,00	12.200,00	58.420,00	79.160,00	70.620,00	26.840,00				249.070,00
Totale ENTRATE						81.000,68	126.399,32	61.000,00					268.400,00
													Diff. Entrate/Uscite
													19.330,00

Inoltre verifica impatto IVA...

Cronoprogramma: impatto finanziario

18 - CRONOPROGRAMMA : Impatto finanziario														
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva esclusa)	IMPATTO IVA
Progetto				1.220,00									1.220,00	220,00
Capitolato e contratto				610,00									610,00	110,00
Ristrutturazione					8.540,00	8.540,00	7.320,00						24.400,00	4.400,00
Utenze					2.440,00		2.440,00		2.440,00				7.320,00	1.320,00
Attrezzature						3.660,00	3.660,00	4.880,00					12.200,00	2.200,00
Operatori						45.000,00	45.000,00	45.000,00					135.000,00	
Promozione e pubblicità					1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00					4.880,00	880,00
Pasti e pulmino							19.520,00	19.520,00	19.520,00				58.560,00	10.560,00
Altri costi									4.880,00				4.880,00	
Totale USCITE				1.830,00	12.200,00	58.420,00	79.160,00	70.620,00	26.840,00				249.070,00	19.690,00
Totale ENTRATE						81.000,68	126.399,32	61.000,00					268.400,00	48.400,00
													Diff. Entrate/Uscite	19.330,00
														9.380,00 A debito

Inoltre verifica flussi finanziari per mese...

Cronoprogramma: impatto finanziario

18 - CRONOPROGRAMMA : Impatto finanziario														
ATTIVITA'	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic	TOTALI (iva esclusa)	IMPATTO IVA
Progetto				1.220,00									1.220,00	220,00
Capitolato e contratto				610,00									610,00	110,00
Ristrutturazione					8.540,00	8.540,00	7.320,00						24.400,00	4.400,00
Utenze					2.440,00		2.440,00		2.440,00				7.320,00	1.320,00
Attrezzature						3.660,00	3.660,00	4.880,00					12.200,00	2.200,00
Operatori						45.000,00	45.000,00	45.000,00					135.000,00	
Promozione e pubblicità					1.220,00	1.220,00	1.220,00	1.220,00					4.880,00	880,00
Pasti e pulmino							19.520,00	19.520,00	19.520,00				58.560,00	10.560,00
Altri costi									4.880,00				4.880,00	
Totale USCITE				1.830,00	12.200,00	58.420,00	79.160,00	70.620,00	26.840,00				249.070,00	19.690,00
Totale ENTRATE						81.000,68	126.399,32	61.000,00					268.400,00	48.400,00
													Diff. Entrate/Uscite	19.330,00
														9.380,00 A debito
Flussi x mese				-1.830	-12.200	22.581	47.239	-9.620	-26.840					
Flussi progressivi					-14.030	8.551	55.790	46.170	19.330					

...Doppio problema! Occorre indicare le copertura...

Flussi finanziari

- ❖ In entrata (A)
- ❖ In uscita per investimenti (B)
- ❖ In uscita per costi di gestione (C)
- ❖ Impatto IVA (D)
- ❖ Sintesi: A-B-C +/- D
- ❖ Analisi gap/fabbisogno
- ❖ Esplicitare eventuali coperture: capitale proprio e/o finanziamenti
- ❖ Sostenibilità nel tempo (3 anni)

19. Flussi finanziari

19. Flussi finanziari			
	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Incassi da vendita prodotti\servizi	-		
<i>crediti anno precedente</i>	-	-	-
A) Flusso di cassa delle vendite dei prodotti/servizi	-	-	-
Acquisto impianti, attrezzature, macchinari	-		
Ristrutturazione di immobili	-	-	-
B) Flusso di cassa degli investimenti	-	-	-
Pagamento Spese Operative (dettaglio)+debiti anni precedenti+finanziamenti+tasse	-		
C) Flusso di cassa dei costi di gestione	-	-	-
Iva su vendite	-	-	-
Iva su acquisti	-	-	-
D) Flusso IVA (debito/credito)	-	-	-
Flusso di cassa totali = A) -B) - C) ± D)	-	-	-
Commenti & Coperture finanziarie			

19. Flussi finanziari esempio

19. Flussi finanziari			
	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Incassi da vendita prodotti\servizi	268.400,00		
crediti anno precedente	-	-	-
A) Flusso di cassa delle vendite dei prodott/servizi	268.400,00	-	-
Acquisto impianti, attrezzature, arredi	12.200,00		
Ristrutturazione di immobili	24.400,00	-	-
B) Flusso di cassa degli investimenti	36.600,00	-	-
Pagamento Spese Operative (dettaglio)+debiti anni precedenti+finanziamenti+tasse	212.470,00		
C) Flusso di cassa dei costi di gestione	212.470,00	-	-
Iva su vendite	48.400,00	-	-
Iva su acquisti	19.690,00	-	-
D) Flusso IVA (debito/credito)	28.710,00	-	-
Flusso di cassa totali = A) -B) - C) ± D)	9.380,00	-	-
Coperture finanziarie			
ETS è in grado di coprire il fabbisogno di cassa dei mesi di aprile e maggio , pari a euro 14.030, utilizzando risorse proprie.			
Per quanto riguarda il debito iva , pari a euro 9.380, sarà pagato entro i primi mesi dell'anno successivo grazie agli incassi derivanti dalle nuove attività (corsi di inglese e corsi di attività fisica per la terza età) come previsto dal piano economico.			

***In conclusione il modello di SDF
riduce il rischio di presentare
progettualità costruite sulla sabbia
che rappresentano una sconfitta
per tutti (Comune, ETS e
soprattutto Collettività)***

Programma Laboratorio n° 3

- ❖ Studio di Fattibilità: casi pratici
- ❖ Criteri di valutazione dei progetti
- ❖ Monitoraggio
- ❖ Conclusioni

Grazie per l'attenzione!

Ultimo Laboratorio : 3 dicembre

**PARTECIPATE E FATE PARTECIPARE ALTRI
ETS/ENP**

Massimiliano Merli
sportellobeniconfiscati@anci.lombardia.it
Cellulare 348 1564644